

R. James Breiding

SWISS MADE

Chuyện chưa từng được kể về những thành công
phi thường của đất nước Thụy Sĩ



SWISS MADE

Bản quyền tiếng Việt © 2013 Công ty Sách Alpha

Biên tập Ebook: <http://www.SachMoi.net>

Ebook thực hiện dành cho những bạn chưa có điều kiện mua sách.

Nếu bạn có khả năng hãy mua sách gốc để ủng hộ tác giả, người dịch và Nhà Xuất Bản

Gửi những người bạn của Thụy Sĩ

Ngài Andrej Motyl,

Đại sứ Thụy Sĩ tại Việt Nam

Năm 2012, GDP của Thụy Sĩ đạt hơn 600 tỉ đô-la Mỹ, tương đương với thu nhập bình quân đầu người hàng năm là trên 75 nghìn đô-la.

Trong khi đó, tại Mỹ, thu nhập bình quân đầu người là 50 nghìn đô-la; tại Pháp và Đức, con số này khoảng 43 nghìn đô-la, còn tại Anh Quốc là 41 nghìn đô-la. Đất nước Thụy Sĩ đã kiến tạo nên thành tích phi thường này với nguồn tài nguyên ít ỏi (ngoại trừ tài nguyên nước và thắng cảnh tuyệt mỹ phục vụ du lịch), thậm chí quốc gia này còn không có biển. Vậy, chúng ta phải lý giải ra sao về thành quả phi thường này trên phương diện thịnh vượng và sáng tạo? (Thụy Sĩ có tỷ lệ bằng sáng chế, tỷ lệ số người đoạt giải Nobel trên đầu người cao nhất thế giới, được xếp hạng là quốc gia cạnh tranh nhất thế giới, và hệ thống giáo dục cũng thuộc loại tốt nhất thế giới).

Cuốn sách do một cựu phóng viên từ The Economist, người đã làm việc rất nghiêm túc và có hệ thống chấp bút, đã giải đáp phần nào cho câu hỏi này.

"Swiss Made" của R. James Breiding dường như chỉ là một cuốn sách tràn ngập các câu chuyện thành công - và cả thất bại - của những công ty hoặc của những lĩnh vực kinh tế khác nhau tại Thụy Sĩ. Song những độc giả tâm huyết sẽ nhận ra đây chính là một cuốn bách khoa toàn thư sống mãi với thời gian, chứa đựng những bài học hàng trăm năm kinh nghiệm đã được kiểm chứng trong tư duy và hành động thực tế của người Thụy Sĩ, từ các chính khách, nhà quản lý, các doanh nhân cho đến những công dân bình thường. Những bài học được đúc rút này đã tác động sâu sắc đến kiến trúc luật pháp, hành chính, giáo dục và cơ sở hạ tầng của đất nước, trở thành nền tảng cho một sân chơi công bằng của mọi công dân và doanh nhân, từ đó thúc đẩy đầy đủ ngộ hiền tài và sáng tạo.

Chính việc cho phép mọi công dân, vùng miền, các hình thái chính trị đa dạng, chủ sử dụng lao động, người lao động tham gia vào quá trình ra quyết định đã biến Thụy Sĩ thành nơi trú ẩn của sự Ổn định, Sáng tạo và Thịnh vượng. Ngoài ra quá trình hội nhập liên tục của các dân tộc từ khắp nơi trên thế giới đã đem lại nguồn động lực giúp Thụy Sĩ không ngừng tự đổi mới, trong khi vẫn giữ nguyên những nguyên tắc bất biến như lối tư duy và hành động cẩn trọng, hay thái độ bảo vệ thiểu số và tôn trọng suy nghĩ của thiểu số.

Tuy phần lớn thành tựu của Thụy Sĩ đều phải đánh đổi bằng rất nhiều mồ hôi công sức, nhưng rõ ràng Thụy Sĩ cũng có lợi thế khi là trung tâm về địa lý và văn hóa nằm giữa các quốc gia láng giềng thiên tài xuất chúng. Thực tế, Italia, Áo (100 năm trước đây còn là một đế chế hùng mạnh), Đức và Pháp không giao thoa theo cách mạnh mẽ và đầy sáng tạo ở bất cứ nơi nào khác ngoài đất nước nhỏ bé, là nơi tụ hội trí tuệ ở giữa họ. Chính vì vậy, Thụy Sĩ có một số lợi thế so sánh về tự nhiên/địa lý, nhưng rõ ràng, chính Xã hội dựa trên Tri thức và Môi trường Kinh doanh Tốt nhất mới là lí do chủ yếu làm nên câu chuyện thành công chưa từng kể về đất nước Thụy Sĩ.

Trong mắt tôi, tác phẩm này đích thực là một ‘vị quân sư và người cố vấn’ tuyệt vời cho giới doanh nhân Việt Nam. Nó đồng thời là cẩm nang dành cho Những Người Ra Quyết Sách trong Chính phủ, từ cấp trung ương, tỉnh thành cho đến xã phường, cũng như trong Quốc hội về điều kiện khung ở cấp nhà nước tốt nhất có thể cho hoạt động kinh doanh. Tôi hy vọng họ sẽ tìm thấy nhiều điều hữu ích trong cuốn sách này.

Cuối cùng, cuốn sách chính là nguồn cảm hứng quý giá cho sinh viên các ngành Kinh tế, Pháp luật, Khoa học Chính trị, cũng như Kỹ thuật Công nghệ, Kiến trúc và Du lịch. Nestlé, Công ty thực phẩm lớn nhất thế giới đã được gây dựng nên bởi Henri Nestlé, người đã bắt đầu sự nghiệp năm 1839 chỉ với vị trí phụ tá cho một dược sĩ. Phần còn lại chính là lịch sử.

"Thụy Sĩ - Đất nước của sự Ổn định, Sáng tạo và Thịnh vượng"

Tiến sĩ Lê Đăng Doanh, nguyên Viện trưởng
Viện Quản lý Kinh tế Trung ương

Cuốn sách nổi tiếng của R. James Breiding được xuất bản bằng tiếng Việt là một đóng góp lớn cho sự hiểu biết của độc giả Việt Nam về thành công thần kỳ của đất nước Thụy Sĩ. Tại sao một nước bé nhỏ ở giữa lòng châu Âu, không có biển, nghèo nàn về tài nguyên thiên nhiên, ít đất và nhiều núi lại có thể trở thành một nước giàu có nhất hành tinh? Tại sao đất nước này, từ một trong những nước nông nghiệp nghèo khổ lại có thể vươn mình trở thành một đất nước có trình độ phát triển và văn minh rất cao, đạt được và duy trì thành công cuộc sống hạnh phúc cho người dân trong một thế giới cạnh tranh gay gắt như hiện nay? Tại sao Thụy Sĩ có thể đạt được những sản phẩm có chất lượng cao nhất thế giới từ đồng hồ đến máy móc, từ dược phẩm đến sô-cô-la hay Nestlé, từ dịch vụ du lịch đến ngân hàng và tài chính... đồng thời biến chúng trở thành thương hiệu của đất nước này?

Cuốn sách của James Breiding đem lại cho độc giả sự giải thích đầy lời cuốn và dễ hiểu về sự thần kỳ đó. Breiding đã giới thiệu chi tiết về quá trình phát triển, các nhân tố thúc đẩy, các sản phẩm tiêu biểu gắn với những cái tên đã trở thành thương hiệu nổi tiếng khắp thế giới.

Tôi cảm thấy vô cùng thích thú trước những nguyên nhân mà cuốn sách này mang lại về việc Thụy Sĩ đã thu hút nhân tài bị bạc đãi ở những nơi khác để "nhào nặn" nên các doanh nhân thành đạt ở nơi đây như Nestlé hay Breitling như thế nào. Các lĩnh vực như khả năng thu hút nhân tài, các trường đại học chất lượng cao và một chế độ thuế khóa khuyến khích công dân khởi nghiệp là số ít trong vô vàn những bài học trong cuốn sách mà cá nhân tôi cảm thấy rất hữu ích đối với người Việt Nam.

Hy vọng cuốn sách này sẽ đến tay được nhiều độc giả Việt Nam để từ đó, những bài học của đất nước Thụy Sĩ được truyền bá, được học hỏi nhằm góp phần xây dựng đất nước Việt Nam ngày một giàu mạnh.

Tôi đánh giá cao ý tưởng xuất bản cuốn sách này tại Việt Nam của ngài Đại Sứ Thụy Sĩ Andrej Motyl và coi đây là một đóng góp quý giá vào sự hợp tác và tình hữu nghị giữa hai nước Việt Nam và Thụy Sĩ!

Lời tựa

từ Harold James

Trong tác phẩm phi thường và chói sáng này, James Breiding đã khẳng định, "Thụy Sĩ là một câu chuyện thành công." Thời Trung cổ, Thụy Sĩ chỉ là một cộng đồng hẻo lánh được bao bọc giữa các dãy núi, với ngành "xuất khẩu" duy nhất là những binh lính đánh thuê trong quân đội thuộc các quốc gia khác, với những gia đình nghèo khó thường gửi gắm con cái họ vào làm nô bộc trong những gia tộc giàu có tại Đức và nhiều nơi khác. Nhưng qua thời gian, Thụy Sĩ ngày nay đã là một dân tộc thịnh vượng và trù phú, đồng thời cũng giỏi chèo chống hơn hẳn những người láng giềng trong các đợt khủng hoảng kinh tế. Họ chịu thiệt hại ít nhất trong suốt đợt khủng hoảng thập niên 1970 cũng như trong năm 2007 vừa qua, với tỷ lệ thất nghiệp chỉ bằng một nửa bình quân toàn châu Âu.

Cuốn sách này tập trung chủ yếu vào những phẩm chất doanh nhân - hay nguyên nhân khiến Thụy Sĩ nổi tiếng về các phát minh, ý tưởng và sản phẩm của họ. Những doanh nhân tại đây có thể rất thực dụng, nhưng không vì thế mà họ bị xem là kẻ ích kỷ giữa cộng đồng. Trái lại, chúng tôi tin rằng chính óc sáng tạo và phát kiến từ cộng đồng sẽ mang lại nhiều lợi ích sâu xa hơn, đặc biệt đối với những ai đang làm chủ doanh nghiệp.

Độc giả chắc hẳn vẫn còn nhớ lời châm biếm nổi tiếng của Orson Welles về đất nước Thụy Sĩ trong bộ phim *The Third Man* (Người Thứ Ba):

Trong 30 năm dưới thời cai trị của gia tộc Borgia, nước Ý đã trải qua bao cuộc chiến tranh, nổi khiếp sợ cho đến những vụ án mạng và thanh trừng đẫm máu - nhưng vẫn sản sinh ra Michaelangelo, Leonardo de Vinci và thời kỳ Phục Hưng. Còn người Thụy Sĩ, họ đã sống trong nhung lụa của tình yêu và nền dân chủ trong suốt 500 năm, nhưng họ đã đem lại được những gì? Một chiếc đồng hồ cúc cu ư?

Nhiều người sẽ lập tức nghĩ ngay đến các ngân hàng và sô-cô-la. Nhưng họ đều đã nhầm. Thụy Sĩ không được biết đến như một sản phẩm riêng lẻ, mà là một chuỗi những phát kiến được xâu kết lại với nhau.

Trọng tâm của cuốn sách này sẽ nói về các ngành nghề sáng tạo đa dạng, phong phú của đất nước Thụy Sĩ: như ngành may mặc, du lịch, thực phẩm, kỹ thuật công nghệ, công nghệ y khoa, hóa chất và dược phẩm, giao thương và bảo hiểm, cũng như các lĩnh vực nổi trội như ngân hàng, kiến trúc, xây dựng và sản xuất đồng hồ.

Địa thế cũng đóng vai trò không nhỏ trong điều kiện kinh doanh. Rất nhiều vùng miền tại Thụy Sĩ vẫn còn rất hoang sơ, hẻo lánh, với những phong tục tập quán, thể chế xã hội và tôn giáo riêng; chúng liên kết với nhau thành một dãy các thung lũng biệt lập liên tiếp giữa một vùng đồi núi mênh mông. Những chiếc cầu và các đường hầm là phương tiện giao thông duy nhất. Từ đó, các vùng kinh tế đa dạng đã hình thành, với những sản phẩm phong phú cùng hình thức giao thương đặc thù giữa nhiều địa phương. Đó cũng là nguyên nhân khiến hệ thống kinh tế ràng buộc mật thiết của Liên bang Thụy Sĩ trở thành hình mẫu tiêu biểu nhất cho công cuộc toàn cầu hóa.

Các sản phẩm đặc trưng của Thụy Sĩ thường được cung cấp theo hình thức "trọn gói" truyền thống. Ngành kinh doanh khách sạn và du lịch của họ cũng phụ thuộc vào hệ thống hạ tầng giao thông, ngân hàng, bảo hiểm và thương mại. Chúng ta có thể gọi chung phẩm chất đặc trưng này là "bản sắc Thụy Sĩ".

Sự hào phóng cũng là một phẩm chất nổi bật. Trong số những tượng đài lừng danh, những vĩ nhân đã làm nên các thương hiệu toàn cầu tại Thụy Sĩ và nhiều quốc gia khác, có không ít người đã từng đào thoát từ các cuộc đàn áp chính trị hay từng là nạn nhân của đói nghèo. Điển hình như Heinrich (sau lấy tên là Henri) Nestlé từng sinh ra tại Frankfurt am Main và Julius Maggi xuất thân trong một gia đình nhập cư người Ý. Các tín đồ tin lành người Pháp, cha đẻ của ngành sản xuất đồng hồ, cũng đã chạy trốn khỏi cuộc đàn áp tôn giáo do vua Louis XIV khởi xướng; Ariosto Jones cũng rời Boston đến Schaffhausen làm đồng hồ. Norbert de Patek, một quý tộc người Ba Lan cũng đào thoát sau cuộc khởi nghĩa thất bại năm 1830, và sản xuất đồng hồ tại Geneva

trước khi cùng Adrien Philippe - một người Pháp - phát minh ra động cơ tự lên dây cót. Từ Uxbridge, một quận gần London, Charles Brown đã hợp tác cùng đồng sự người Đức, Walter Boveri sáng lập nên công ty kỹ thuật Brown Boveri; trong khi Emil Bührle xây dựng nên nhà máy vũ khí Oerlikon khổng lồ từ miền Tây Nam nước Đức. Cesare Serono người Ý cũng sáng lập nên công ty dược phẩm lớn thứ ba tại Thụy Sĩ. Và sau cùng, Tadeusz Reichstein, người đã phát minh ra vitamin C tổng hợp cho Hoffmann-La Roche, cũng là một công dân Ba Lan từng theo học trường Bách khoa Liên bang tại Zurich.

Bản tính hào sảng đối với người ngoại quốc cũng đem lại không ít thành tựu theo chiều ngược lại. César Ritz, con út trong một gia đình có 13 người con tại một nông trang Thụy Sĩ, đã trở thành ông chủ của hệ thống khách sạn nổi tiếng nhất London và Paris. Charles-Edouard Jeanneret-Gris từng theo học làm đồng hồ tại quê nhà, nhưng lại nổi tiếng toàn thế giới dưới cái tên "kiến trúc sư Le Corbusier". Một kỹ sư người Thụy Sĩ, Othmar Ammann, đã bắc hai chiếc cầu George Washington nối giữa New York và New Jersey, và Verrazano nối Đảo Staten với Brooklyn.

Những thế mạnh của đất nước Thụy Sĩ từ lâu đã gắn liền với thành công vượt trội từ vô số các doanh nghiệp gia đình. Bất chấp những rắc rối phổ biến (như đấu đá trong quá trình kế nhiệm, hay lãng phí quyền thừa kế vào tay những kẻ bất tài), chủ nghĩa tư bản thế tộc vẫn đem lại một tầm nhìn bền vững, và nhắm đến lợi ích lâu dài từ các thương hiệu và sản phẩm. Từ đó, những mặt hàng tốt nhất và lâu đời nhất của Thụy Sĩ vẫn tiếp tục duy trì được danh tiếng và uy tín của chúng, dù quyền sở hữu các doanh nghiệp đã qua tay rất nhiều người.

Cuốn sách cũng phân tích thẳng thắn về những vấn đề còn tồn tại ở Thụy Sĩ, vốn thường xuyên bộc lộ tại các tập đoàn lớn. Cả Swissair và UBS đều đã tiến hành những chiến lược quá tham vọng trong cuộc đua trở thành thương hiệu thống trị toàn cầu. Không những thế, các tập đoàn cũng dung túng cho sự vô trách nhiệm từ cấp quản lý, và có thể dễ dàng sa vào lối tư duy nông cạn, hời hợt, hoặc tập trung vào những kết quả tài chính trước mắt thay vì nhắm đến sự ổn định lâu dài.

Thất bại cũng là thực trạng phổ biến trong thành phần kinh tế quốc doanh cũng như công tác hoạch định chính sách. Chính sự yếu kém từ chính sách của chính phủ đã khiến cho những vấn đề và sai phạm cố hữu trong nền kinh tế Thụy Sĩ ngày càng trở nên trầm trọng trong suốt 70 năm qua: như vấn đề giao thiệp thời chiến đầy khó khăn với Đức Quốc xã; hay quá trình đàm phán về những thỏa hiệp giao dịch tiền tệ với thứ gọi là "những tài khoản vô thừa nhận" từ các nạn nhân người Do Thái sau nạn diệt chủng khủng khiếp, cho đến các chế độ cai trị tại Ba Lan và Hungary; hay một lần nữa lặp lại trong việc kiểm soát các tài khoản đóng băng trong thời gian dài suốt thập niên 1990.

Một trong những vấn đề nổi cộm nhất trong thời đại toàn cầu hóa hiện nay, chính là đất nước và xã hội Thụy Sĩ sẽ khắc phục hệ lụy từ những cuộc khủng hoảng trên như thế nào. Hiển nhiên, những quốc gia nhỏ bé với tinh thần đoàn kết chặt chẽ hơn sẽ có lợi thế tốt hơn. Điển hình, trong cuộc Đại Suy thoái giữa thập niên 1930, trong bối cảnh xâu xé quyền lực chính trị đầy căng thẳng, các nghiệp đoàn và công nhân Thụy Sĩ đã chung tay tìm kiếm giải pháp nhằm giải quyết những vấn đề phát sinh trong ngành công nghệ kỹ thuật.

Diện tích nhỏ bé cũng giới hạn phần nào phạm vi can thiệp của chính phủ trong những vấn đề đòi hỏi họ phải hoạch định các biện pháp phát triển kinh tế dài hạn. Triển khai một gói kích thích tăng trưởng đối với khu vực kinh tế quốc doanh hầu như là lựa chọn bất khả thi trước những cơn sóng khủng hoảng nối tiếp nhau trong ngành sản xuất đồng hồ. Trong thời điểm suy yếu chung của nền kinh tế giữa thập niên 1970, Thụy Sĩ dường như đã bỏ lỡ cơ hội tăng trưởng trong phân khúc đồng hồ thạch anh, khiến cho cứ mỗi 3 công nhân lại có 2 người chịu cảnh thất nghiệp. Chính sách "đổ tiền vào thứ bỏ đi" tương tự, do nhiều quốc gia tiến hành gần đây nhằm cải thiện doanh số của các mặt hàng ô-tô, cũng hóa vô nghĩa: do việc khuyến khích người dân Thụy Sĩ tiếp tục mua bán đồng hồ chỉ là hình thức trì hoãn đã suy thoái đã quá rõ ràng. Do vậy, sự hồi sinh của họ chỉ còn phụ thuộc vào tinh thần doanh nhân; như thương hiệu "Swatch" giá rẻ nhưng thanh lịch của Ernst Thomke (doanh nhân gốc Li-băng) và Nicolas Hayek đã góp phần mang lại một kiểu dáng thiết kế mới và trở thành

xu hướng thời trang trong ngành sản xuất đồng hồ.

Thế nhưng, điều này không có nghĩa mọi phạm vi hành động của chính phủ đều tỏ ra vô hiệu. Những lợi ích chung đối với cộng đồng - như giá cả ổn định, quyền sở hữu tài sản được bảo vệ và củng cố - đều góp phần dựng nên một lá chắn bền vững trước mọi quyết định của giới kinh doanh. Trong bối cảnh đó, dù tiếp tục duy trì chính sách kinh tế mở cửa, Thụy Sĩ vẫn trở thành một tấm gương để các quốc gia khác noi theo khi đương đầu với những thách thức trong thời đại toàn cầu hóa. Chúng ta có thể so sánh những nỗ lực trong ngành kỹ thuật công nghiệp (cùng với những đóng góp sáng tạo từ cộng đồng) tại Thụy Sĩ với hình ảnh một chiếc cầu kết nối giữa tài năng thiên phú và tinh thần con người giữa một cộng đồng đang phát triển mạnh mẽ.

Harold James sinh trưởng tại Anh Quốc. ông từng nhận Giải thưởng Ellen MacArthur ngành Lịch sử Kinh tế tại Cambridge. ông bắt đầu giảng dạy tại Đại học Princeton vào năm 1986, và hiện đang là Giáo sư chuyên ngành Kinh tế Quốc tế tại khoa Woodrow Wilson thuộc trường này.

Lời giới thiệu

Trong cuốn sách nổi tiếng *The Competitive Advantage of Nations* (tạm dịch: Lợi thế Cạnh tranh Quốc gia) xuất bản năm 1990, giáo sư Harvard Michael Porter đã khẳng định rằng, "với nguồn nhân công giá rẻ dư thừa, bản chất sự cạnh tranh tại hầu hết các ngành kinh tế sẽ chuyển dịch sang hoạt động sáng tạo và đồng hóa kiến thức. Từ đó, lợi thế cạnh tranh của một quốc gia sẽ phụ thuộc vào khả năng phát kiến và gia tăng năng suất, dựa trên những yếu tố lịch sử và bản sắc đặc trưng của họ."

Porter không đề cập đến Thụy Sĩ như một hình mẫu trong nghiên cứu tổng thể của ông, nhưng ông hoàn toàn có cơ sở để làm thế. Thực tế, tầm quan trọng của sức mạnh cạnh tranh quốc gia từ lâu đã thể hiện tại Thụy Sĩ trước khi môi trường kinh tế toàn cầu hình thành. Từ đầu thế kỷ XIX, tại quốc gia nhỏ bé này, sự nổi lên của một số công ty cạnh tranh mang tầm vóc toàn cầu trong các ngành sản xuất công nghiệp đã khiến không ít người ngạc nhiên. *Swiss Made* sẽ mô tả và cố gắng lý giải nguyên nhân khiến các doanh nghiệp Thụy Sĩ này lọt vào danh sách các tập đoàn hàng đầu thế giới về may mặc, chế tạo máy, hóa chất và vô số lĩnh vực khác ngay từ những ngày đầu của cuộc cách mạng công nghiệp. Cuốn sách cũng đưa ra những bằng chứng cho thấy thành công đó, vốn được duy trì và không ngừng mở rộng trong thời đại ngày nay, chính là thành quả to lớn từ giá trị văn hóa, thể chế và lịch sử của đất nước này. Tiếp theo là những câu hỏi về khả năng duy trì vị thế của Thụy Sĩ trong môi trường toàn cầu hóa công nghiệp đầy sóng gió và liên tục thay đổi. Và nếu họ thành công, liệu những nhà tư bản công nghiệp và hoạch định chính sách tại các nước khác có thể rút ra những bài học nào từ "đường lối Thụy Sĩ"?

Không một đất nước nào khác với diện tích nhỏ bé như thế lại đạt được mức thu nhập bình quân vượt trội, trong khi vẫn đảm bảo mang lại những lợi ích công bằng và hợp lý. Không một quốc gia láng giềng nào với cùng diện tích lãnh thổ, hoặc tương đương có thể nắm giữ vị trí dẫn đầu trong nhiều ngành công nghiệp như thế, mà không phải gánh chịu sức ép từ làn sóng toàn cầu hóa. Không một quốc gia phát triển nào có thể

cất bỏ gánh nặng trên vai thế hệ tương lai từ những khoản nợ khổng lồ hay ảo tưởng kích thích tăng trưởng đang lớn dần trong cộng đồng, phát sinh từ chi phí an sinh xã hội và chăm sóc sức khỏe. Và tại tất cả mọi quốc gia khác, tiếng nói của mỗi công dân cũng không thể tạo được sức mạnh và tiếng vang lớn như tại Thụy Sĩ.

Khởi đầu khiêm tốn

Jean Pierre Roth, nguyên chủ tịch Ngân hàng Quốc gia Thụy Sĩ, từng khẳng định rằng Thụy Sĩ có được thành công như hôm nay chính là vì họ đã từng là một đất nước nghèo đói và nhỏ bé. Thực tế, ngay cả một quá khứ như vậy cũng không hứa hẹn thành công sẽ đến với họ. Thụy Sĩ là quốc gia nghèo tài nguyên khoáng sản, và phần lớn diện tích đất trồng đều kém màu mỡ, thậm chí không thể canh tác. Chỉ có nước là nguồn tài nguyên dồi dào: họ có thể sử dụng nước dễ dàng trong sinh hoạt và sản xuất công nghiệp, tái tạo qua băng đá hay tuyết, và phát triển thành một nguồn năng lượng sạch. Tuy có vị trí địa lý nằm giữa trung tâm châu Âu, nhưng chính địa thế núi non trùng điệp đã không ngừng ngăn cách quốc gia này với phần còn lại của châu lục, cả về giao thông lẫn giao tiếp. Thụy Sĩ cũng không tiếp giáp với các đại dương lớn của thế giới - một bất lợi không nhỏ khi so sánh với các quốc gia láng giềng trong kỷ nguyên mới, vốn được xem là cửa ngõ để tạo dựng được vị thế trên toàn cầu, thiết lập quyền thống trị và khai thác lợi ích từ các thuộc địa. Tuy nhiên, chính hành lang giao thông xuyên suốt dãy An-pơ đã đem lại cho Thụy Sĩ một vị thế chiến lược trong mạng lưới giao thương nối liền từ Bắc Âu xuống Nam Âu, tuy điều này cũng khiến họ trở thành mục tiêu thôn tính do tham vọng từ các cường quốc to lớn và hùng mạnh xung quanh.

Từ ngôn ngữ, văn hóa cho đến thể chế chính trị và tín ngưỡng của Thụy Sĩ đều rất đa dạng và hỗn tạp. Đặc điểm này đã phần nào cản trở mục tiêu hòa bình và thống nhất đất nước - như tại Liên bang Nam Tư cũ. Sự phân hóa lại càng trở nên trầm trọng trước sự đổ bộ của làn sóng nhập cư ngay từ những ngày đầu của thời kỳ cận đại. Gần một phần ba dân số Thụy Sĩ hiện nay là dân nhập cư hoặc thế hệ sau của họ. Trong quá khứ, không ít người trong số họ đã du nhập vào Thụy Sĩ như thành phần tị nạn

chính trị, nhằm lợi dụng đường lối chính trị trung lập của quốc gia này. Trong những năm gần đây, làn sóng nhập cư còn phản ánh nhu cầu của đất nước về nguồn lao động.

Tuy Thụy Sĩ đã tìm ra cách chung sống trong hòa bình trước sự đổ kỵ của nhiều nước, nhưng họ cũng phải nỗ lực suốt hai thế kỷ mới có thể tự cách ly khỏi những mối xung đột của thế giới, nhằm bảo toàn độc lập, tự do và vun đắp nên nền móng cho một tương lai công nghiệp rực rỡ.

Sự trôi dạt là điều không hề định trước. Không một "âm mưu hoàn hảo" nào, không sứ mệnh văn hóa, không hệ tư tưởng Thụy Sĩ và không một chiến lược toàn vẹn nào, dù nằm trong tay một chính phủ hùng mạnh có thể viết nên công thức thành công cho cả một quốc gia. Thụy Sĩ chưa từng thiết lập thể chế tập quyền, và cũng chưa từng là một quốc gia đóng vai trò lãnh đạo - như nước Nga Xô-viết trước kia, khi Peter Đại Đế không ngần ngại thắp sáng ngọn đèn hiện đại hóa trong các lĩnh vực đang thụt lùi. Những dự án được chính phủ bảo trợ, vốn là nhân tố thành công cho nền kinh tế tại nhiều quốc gia, đã và đang vấp phải vô vàn khó khăn tại Thụy Sĩ. Jarques Herzog, kiến trúc sư đoạt giải Pritzker và là đồng sáng lập của Herzog & de Meuron - một công ty kiến trúc có trụ sở tại Basel, đã thừa nhận thành công của Thụy Sĩ xuất phát một phần chính từ sự thiếu tầm nhìn: "Tầm nhìn tạo nên các ranh giới và đòi hỏi những đường lối, vốn không hề phù hợp với triết lý kinh doanh của người Thụy Sĩ."

Thái độ hoài nghi đối với sự can thiệp của chính phủ trong hoạt động phát triển công nghiệp đã đem lại kết quả đáng mong đợi. Liệu bộ kế hoạch đầu tư của chính phủ Thụy Sĩ có thể tiên đoán ngành sản xuất đồng hồ của họ sẽ được những chiếc đồng hồ nhựa cứu vớt, hay những lon cà phê nhôm (Nespresso) sẽ đem lại thành công vang dội trên toàn cầu?

Những nhân tố thành công

Thành công trong kinh doanh và sản xuất công nghiệp không bắt nguồn từ con số không. Chúng thừa hưởng những lợi thế từ thể chế chính trị và văn hóa, vốn bao gồm

rất nhiều yếu tố khác nhau. Không yếu tố đơn lẻ nào có thể hứa hẹn một thành công trọn vẹn, và hầu hết chúng đều xuất hiện tại khá nhiều quốc gia. Tuy nhiên, chỉ có ở Thụy Sĩ, chúng mới kết hợp một cách nhuần nhuyễn và mang lại thành quả mỹ mãn nhất, thể hiện thông qua nhiều hình thái khác nhau, và giúp chúng ta nhận ra tác động của chúng tại ba cấp độ: cá nhân, tổ chức kinh doanh và cơ quan chính trị (hay chính quyền).

Cấp độ cá nhân

Một trong các thành phần kinh tế quan trọng nhất tại bất cứ thể chế xã hội nào - tuy thường bị hiểu nhầm là những cá nhân quyền lực trong thành phần đó - chính là các doanh nghiệp tư nhân. Họ là người xây dựng nên các nhà máy, tuyển dụng nhân công, phát triển giao thương, và cuối cùng là tạo ra của cải vật chất cho xã hội. Mục tiêu, sự tranh đấu và những thành tựu của họ chính là trọng tâm của cuốn sách này. Như bao người khác, các doanh nhân có thể khác nhau về loại hình và tầm vóc, nhưng họ đều chia sẻ những giá trị chung. Sự tăng trưởng của họ là thành quả từ nỗ lực cải thiện chất lượng cuộc sống. Tuy nhiên, thách thức và thay đổi những đường lối xưa cũ là điều không hề dễ dàng: vì thực trạng phổ biến cố hữu luôn rất bảo thủ và cứng nhắc trước mọi sự thay đổi. Chỉ có một số ít người, với những phẩm chất đặc biệt mới có thể khác chế và thắp lên ngọn lửa soi đường trước mọi thành kiến. Sự tiến bộ luôn ghi dấu những lần thử và sai, do đó, con người phải có khả năng phớt lờ thất bại. Họ phải mạnh dạn dấn thân vào rủi ro trước mắt và quay lưng trước đám đông đang không ngừng chỉ trích. Trên hết, người doanh nhân phải biết rõ phần thưởng khi vượt qua mọi chướng ngại và bằng mọi cách chinh phục mục tiêu.

Đường lối của họ cũng vô cùng đa dạng. Trong cuốn sách này, bạn sẽ tìm thấy những doanh nhân là tấm gương tiêu biểu cho sự liều lĩnh khai thác những tiềm năng công nghệ mới, nhằm tạo nên những sản phẩm hoàn toàn mới - như thuốc an thần Valium của Roche hay cà phê uống liền của Nestlé. Một số lại mang lại hơi thở mới cho các dòng sản phẩm cũ, như chuỗi khách sạn của César Ritz, đồng hồ Swatch của SMH, máy trợ thính của Phonak hay cà phê Nespresso. Những người khác lại mạo hiểm đầu

tư vào các nguồn cung hay đầu ra mới nhằm tiêu thụ sản phẩm của họ, như Holcim - một tập đoàn sản xuất xi-măng - hay DKSH - một công ty mậu dịch. Trong một số ví dụ khác, các doanh nghiệp Thụy Sĩ chỉ đưa ra phát kiến và để người khác hoàn thành phần còn lại, như dự án đầu tư khôn ngoan của Roche vào Genentech hay Nestlé đầu tư vào L'Oréal. Bất kể theo phương thức nào, chính những động thái kết hợp và liên tục lặp lại của các doanh nhân trong thời gian dài, xuyên suốt vô số lĩnh vực kinh tế đã bồi đắp nên nền móng vững chắc cho một Thụy Sĩ phồn vinh hôm nay.

Nghịch lý thay, rất nhiều doanh nhân nổi bật tại Thụy Sĩ lại không hề mang quốc tịch Thụy Sĩ. Hầu hết thành công tại quốc gia này đều đến từ các công dân nhập cư. Không có họ, nền công nghiệp Thụy Sĩ chắc chắn sẽ không có ngày hôm nay. Henri Nestlé là một nạn dân chính trị người Đức. Nhà Brown (chứ không phải "Braun") trong tập đoàn Brown Boveri vốn là công dân Anh Quốc. Nicolas Hayek của Swatch xuất thân từ Li-băng. Zino Davidoff là một người Nga gốc Do Thái. Leo Sternbach, cha đẻ của thuốc Valium và là vị cứu tinh của Roche cũng từng đào thoát khỏi Ba Lan. Pietro Bertarelli, một công dân ý, đã thu thập mẫu nước tiểu từ nhà vệ sinh của các nữ tu để chiết xuất ra hoóc-môn hỗ trợ sinh sản dành cho nữ giới. Qua hai thế hệ, cháu nội Ernesto của ông đã được vinh danh là người giàu nhất Thụy Sĩ; người đã giành hai chiến thắng Alinghi vào các năm 2003 và 2007 trong giải vô địch thuyền buồm Mỹ danh tiếng. Mẹ của tay vợt lừng danh Roger Federer cũng là người Nam Phi.

Thành công của các công dân nhập cư Thụy Sĩ một phần đến từ môi trường kinh doanh, và một phần nhờ tài trí của chính họ. Do bản thân là một quốc gia nhỏ bé và biệt lập, Thụy Sĩ buộc phải nỗ lực tìm hiểu và mở rộng vòng tay đối với công dân đến từ những nền văn hóa khác. Tuy nhiên, điều này không có nghĩa mọi thành phần nhập cư đều được chào đón. Như tại nhiều quốc gia khác, họ sẽ vẫn nằm trong diện hoài nghi đến khi chứng tỏ được giá trị của mình. Nhưng họ sẽ luôn tìm thấy cơ hội tại đây. Về phần mình, cộng đồng dân nhập cư cũng có động lực cống hiến cho quốc gia đã nuôi dưỡng họ. Tại quê nhà, họ sẽ dễ dàng hòa nhập với cộng đồng, và có cuộc sống sung túc hơn gấp bội nếu thích nghi tốt với cộng đồng này. Nhưng khi là một người nhập cư, họ sẽ không chấp nhận trở thành gánh nặng của gia đình, hay

phải nhờ cậy người nuôi dưỡng, bảo trợ khi nhập học, tham gia đoàn hội hay tự đứng ra kinh doanh. Họ phải tự đấu tranh cho sự tồn tại của mình và chỉ nhận được sự tôn trọng khi đạt đến thành công. Họ không thể canh cánh về quá khứ; họ phải tập trung cho tương lai. Bên cạnh đó, chỉ có thành công và thịnh vượng trên thương trường mới đem lại cho họ địa vị trong xã hội, cùng với một cuộc sống tốt đẹp, và khẳng định quyết định sáng suốt của họ khi rời quê nhà.

Tuy vậy, không thể nói Thụy Sĩ là miền đất hứa cho người nhập cư. Những nhà tư tưởng lớn như Einstein, Erasmus, Lenin, Rousseau, Bakunin và Trotsky đều có thời gian sinh sống tại Thụy Sĩ, nhưng tư tưởng và tài năng của họ khi đó vẫn chưa được xem trọng.

Thành phần dân số Thụy Sĩ có xuất thân nhập cư (2008)

Công dân Thụy Sĩ không có xuất thân nhập cư	4.362.000
---	-----------

Công dân Thụy Sĩ có xuất thân nhập cư	651.000
---------------------------------------	---------

Người nước ngoài có quyền công dân tại Thụy Sĩ	1.352.618
--	-----------

Người nước ngoài khác sinh sống tại Thụy Sĩ: tị nạn/quyền công dân ngắn hạn	tị 122.121
---	------------

Ghi chú: Số liệu không bao gồm các công dân từ 0 đến 14 tuổi

Nguồn: Cục Thống kê - Văn phòng Chính phủ Thụy Sĩ

Có lẽ điều bất ngờ hơn cả chính là số lượng những doanh nhân và doanh nghiệp Thụy Sĩ đã gây được tiếng vang từ bên kia biên giới. Ritz là người đầu tiên truyền bá ngành kinh doanh quản trị khách sạn và tạo nên chuẩn mực về sự xa hoa với những dẫn chứng trong suốt cuộc đời ông, và tương xứng với cái tên của ông. Louis Chevrolet là người đồng sáng lập nên Công ty Xe hơi Chevrolet. Peter Voser là CEO của Royal Dutch, tập đoàn năng lượng lớn nhất thế giới; Josef Ackermann đã dẫn dắt Ngân hàng Deutsche thoát khỏi cuộc khủng hoảng tài chính đầu thế kỷ XXI, mà không cần trợ cấp của chính phủ hay huy động vốn từ bên ngoài. Jorge Paulo Lehmann là một trong những người có ảnh hưởng nhất tại Brazil, đồng thời cũng là cổ đông lớn nhất của Anheuser-Busch Inbev.

Dòng chảy chất xám và năng lực kinh doanh hai chiều bao gồm những phẩm chất thành công này đã hình thành và sẽ tiếp tục dậy sóng, tiếp tục đóng vai trò to lớn trong tiềm lực công nghiệp phi thường của đất nước Thụy Sĩ. Khoảng một phần ba dân số Thụy Sĩ có xuất thân là người nước ngoài - trong khi 700 nghìn công dân - tương đương 10% dân số Thụy Sĩ cũng đang sinh sống và làm việc tại các nước khác.

Cấp độ tổ chức kinh doanh

Người Thụy Sĩ có phẩm chất đạo đức rất cao trong kinh doanh. Đây không phải là tố chất đặc thù của riêng họ, nhưng chắc chắn là một nhân tố đem lại thành công cho nền kinh tế. Khác thường hơn cả chính là chất lượng chuyên môn vượt trội của nhân

công Thụy Sĩ trong thành phần lao động. Có thể lý giải rằng: hệ thống giáo dục tại đây từ lâu đã đặt trọng tâm vào công tác đào tạo hướng nghiệp (hay đào tạo tập sự) song song với giáo dục đại học. Những công dân có nền tảng hướng nghiệp tốt, dù với ngành nghề khiêm tốn đến đâu, đều được nể trọng, và từ đó ý thức được phẩm giá từ chính bản thân và hành động của họ. Trên hết, các giáo viên cũng hưởng lương rất cao và được trọng vọng hết mực trong xã hội Thụy Sĩ, do đó, học sinh và sinh viên tại đây luôn được các nhà giáo có năng lực tận tâm giảng dạy và khuyến khích học hỏi - trọng trách từng được Johann Pestalozzi, nhà cải cách giáo dục người Thụy Sĩ gọi là "nghề nghiệp của Chúa". Tất cả những triết lý này đều được tuyên truyền trong tầng lớp trung lưu rộng lớn và có học thức cao, góp phần hạn chế quan niệm "kẻ thắng sẽ có tất cả" vốn nảy sinh từ giới bán buôn tại thị trường tự do.

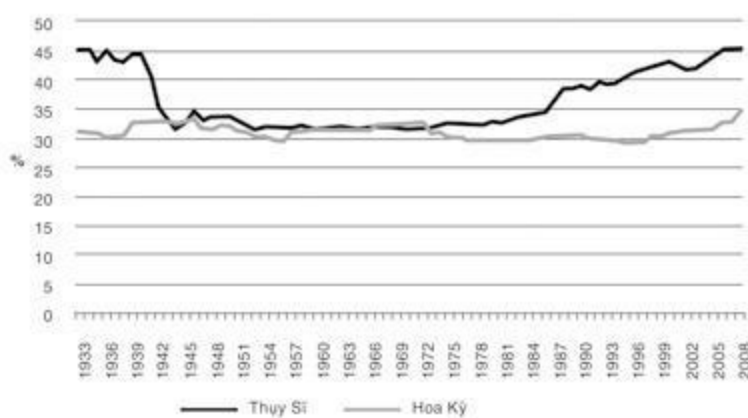
Sự tôn trọng dành cho người lao động cũng là một nhân tố giúp hóa giải các xung đột trong nền kinh tế Thụy Sĩ. Sự tăng trưởng trong năng suất, khả năng phán đoán và tín nhiệm chính là thành quả từ các mối quan hệ giao thương được củng cố trong các doanh nghiệp Thụy Sĩ trên thị trường quốc tế, đem lại lợi ích cho các chủ doanh nghiệp lẫn người lao động.

Quá trình quốc tế hóa từ sớm trong nhiều lĩnh vực và ngành nghề - vốn phát sinh từ thị trường quốc doanh nhỏ bé tại Thụy Sĩ - đã buộc các doanh nghiệp phải thích nghi với nguồn nhân lực và các nền văn hóa từ ngoài nước, đồng thời né tránh những bất cập liên quan đến mạng lưới thuộc địa. Học hỏi ngôn ngữ mới, hành xử khiêm tốn và âm thầm hòa nhập với các quốc gia khác là nhiệm vụ các doanh nhân Thụy Sĩ phải cố gắng rèn luyện và phát huy. Phẩm chất này cũng đóng góp không nhỏ trong những thương vụ mua lại tập đoàn nước ngoài của các doanh nghiệp Thụy Sĩ. Các công ty Thụy Sĩ đã (và đang) kết hợp thành công văn hóa doanh nghiệp của công ty họ và văn hóa của các doanh nghiệp nước ngoài họ vừa thôn tính - và tích lũy nên sức mạnh cạnh tranh mới cho chính bản thân họ. Hiển nhiên, số lượng, độ phong phú và quy mô của những thương vụ sáp nhập và mua lại đều vô cùng choáng ngợp. ABB chính là kết quả từ việc sáp nhập Asea (một công ty Thụy Điển) với Brown Bovari; Novartis là đứa con chung của Ciba-Geigy và Sandoz, và Syngenta cũng là thành quả kết hợp

từ phân ngành hóa chất nông sản của Novartis với AstraZeneca (một công ty liên doanh Thụy Điển - Anh Quốc). Phần lớn lợi nhuận của Roche không đến từ hoạt động kinh doanh của Roche, mà chính từ thương vụ mua lại Genentech và Boehringer Mannheim. Hầu hết những "thương hiệu tỉ đô" của Nestlé (với doanh thu hàng năm từ 1 tỉ đô-la trở lên) như Carnation, Friskies, Gerber, Kit Kat, Perrier và Purina cũng đều được mua lại.

Yves Paternot, cựu CEO của Adia (nay là Adecco, tập đoàn dịch vụ tạm thời lớn nhất thế giới sau thương vụ sáp nhập với Ecco - một công ty của Pháp), tin rằng những công ty mẹ của Thụy Sĩ luôn được ưu ái hơn, vì họ cho phép các doanh nghiệp được mua lại giữ nguyên quyền tự chủ và được phép quyết định vận mệnh của mình - như một cách thể hiện bản sắc văn hóa chính trị quốc gia. Đường lối trung lập của Thụy Sĩ giữa các phe cánh quyền lực hùng mạnh cũng phần nào tạo điều kiện giúp các tập đoàn Thụy Sĩ giành được chút lợi thế trong các cuộc chiến thâu tóm doanh nghiệp. Công ty mục tiêu đa phần thà chấp nhận rơi vào tay một doanh nghiệp Thụy Sĩ trung lập, hơn là chịu sự chi phối của những tập đoàn lớn đến từ Mỹ, Đức hay Trung Quốc.

Doanh thu 10% doanh nghiệp hàng đầu (tại Thụy Sĩ và Hoa Kỳ)



Nguồn: Thụy Sĩ trước 1996: tổng hợp từ Dell, Piketty và Saez (2005); *Thu nhập và của cải tập trung tại Thụy Sĩ trong thế kỷ XX*.

Thụy Sĩ sau 1996: Cục Thống kê - Văn phòng Chính phủ Thụy Sĩ

Hoa Kỳ: *Sự Bất bình đẳng trong Thu nhập và Của cải*, cập nhật đến năm 2008 (tháng 5 năm 2010); <http://elsa.berkeley.edu/~saez/>

Cấp độ chính quyền

Sự bình đẳng giữa chính phủ và thành phần kinh tế tư nhân đã tạo nên sự khác biệt căn bản giữa Thụy Sĩ với hầu hết các quốc gia khác. Nền kinh tế Thụy Sĩ luôn đặt

trọng tâm vào chiến lược thống trị và bành trướng, trong khi chính phủ chỉ đóng vai trò giám sát bên trong. Thụy Sĩ luôn chiếm tỷ lệ cao nhất trong danh sách 500 công ty lớn nhất thế giới do tạp chí Fortune bình chọn, và có tỷ lệ lớn gấp đôi so với Hà Lan, đối thủ gần nhất của họ. Đó là chưa kể họ chưa từng khai chiến hay sở hữu một thuộc địa nào.

Cơ cấu chính quyền tại Thụy Sĩ luôn tuân theo ba nguyên tắc chủ chốt: hoài nghi các tập đoàn lớn ("càng nhỏ càng tốt"); tích cực trợ cấp (chi phí quản lý và thuế suất đều được cắt giảm đến mức thấp nhất); và tôn trọng quyền tự do của công dân.

Chính phủ Thụy Sĩ luôn đứng về phía thiểu số - phản ánh tinh thần của "khế ước xã hội" đã được xác lập từ lâu; theo đó, chính phủ sẽ đảm bảo an ninh, trật tự và công lý trên toàn lãnh thổ, nhằm đổi lấy sự ủng hộ của quần chúng. Georg Krayner, nguyên chủ tịch Hiệp hội Ngân hàng Tư nhân Thụy Sĩ, tin rằng người dân Thụy Sĩ không hề muốn chịu sự quản thúc của bất kỳ ai:

Người Thụy Sĩ là những nông dân nghèo đến một khu chợ để tìm mua một "bản khế ước xã hội", như cách họ cố trả giá cho một mớ bắp cải. Họ chỉ chấp nhận mức độ quản thúc nhỏ nhất và từ bỏ ít quyền tự do nhất.

Yếu tố quan trọng thứ hai chính là kết cấu liên bang. Các tiểu bang tại Thụy Sĩ được trao quyền tự trị lớn hơn hẳn các tiểu bang Hoa Kỳ và các địa phương tại Canada. Và ngay tại từng tiểu bang, các khu đô thị cũng có quyền tự trị riêng. Quyền ra quyết sách cũng được thi hành từ cấp hành chính nhỏ nhất. Chi phí công được quyết định hầu hết ở cấp tiểu bang và trong các cộng đồng nhỏ, đồng thời chính sách thuế cũng được thiết lập tại từng địa phương thông qua biểu quyết. Đường lối này thể hiện rõ nhất ở chính sách thuế và cơ chế hành chính mang tính phân quyền cao. Người Thụy Sĩ tin rằng kết cấu này sẽ giúp mỗi cấp bậc hành chính trong chính phủ có khả năng tự kiểm soát và tuân thủ luật lệ. Nếu thuế suất tại Zurich quá cao, doanh nghiệp có thể tìm đến Zug hay Schwyz. Nếu một nhà cầm quyền trong sở quy hoạch không muốn thông qua quyết định xây dựng nhà máy, họ có thể tìm kiếm cơ hội tại một địa phương khác.

Yếu tố thứ ba là ý thức chủ quyền của mỗi cá nhân. Điều này đã được thể hiện một cách hùng hồn trong các cuộc trưng cầu dân ý được tổ chức thường xuyên, và trực tiếp phản ánh tinh thần dân chủ của quốc gia này. Các cuộc trưng cầu dân ý có thể diễn ra dưới nhiều hình thức, với tần suất dày đặc đến kinh ngạc và bao gồm vô số vấn đề - từ phù phiếm nhất cho đến hệ trọng nhất, điển hình như lấy ý kiến về thời gian làm việc, hoạt động nghiên cứu gen di truyền, các vấn đề địa phận tôn giáo và liên minh châu âu. Điểm nhấn lớn nhất trong các cuộc trưng cầu dân ý chính là chúng không nhằm đưa ra những kết quả ấn tượng, mà chỉ nhằm khẳng định sức mạnh của số đông khiêm tốn. Chẳng hạn, những đề xuất về kéo dài thời gian nghỉ lễ, giảm giờ làm, giảm độ tuổi lao động được nhận lương hay giảm thuế suất vẫn có thể bị số đông phủ quyết. Đôi khi đề xuất cũng sẽ được thông qua, nhưng chỉ đến khi kết thúc lần trưng cầu ý kiến thứ ba hoặc thứ tư - chẳng hạn như việc cho phép phụ nữ được quyền bỏ phiếu. Dù vậy, phần đông vẫn cho rằng phương thức này sẽ giúp xoa dịu thái độ cực đoan, tạo điều kiện kiểm chứng về tính hợp pháp, và tạo cơ sở thuận lợi để quá trình tái thiết được xúc tiến từng bước một. Hiển nhiên, quá trình vận hành của chính phủ sẽ chậm lại, nhưng nhiều người tin rằng đây không hẳn là điều xấu, đặc biệt đối với những doanh nghiệp đang tìm kiếm sự ổn định và dự đoán những chuyển biến của thương trường.

Tỷ lệ tương quan giữa các công ty thuộc nhóm Fortune 500

	Thụy Sĩ	Đức	Pháp	Mỹ	Nhật
Số công ty thuộc nhóm Fortune 500	15	39	40	140	68
Toàn cầu					

Dân số quốc gia	7,5	82	62,5	306,6	127,6
	triệu	triệu	triệu	triệu	triệu
Số công ty thuộc nhóm Fortune 500	1,98	0,48	0,64	0,46	0,53
Toàn cầu trên 1 triệu công dân					

Dữ liệu: năm 2009. Nguồn: CNNmoney.com, Fortune Global 500, Euromonitor

Thành quả chung từ ba yếu tố trên chính là một xã hội bền vững được bồi đắp ngay từ nền móng. Jonathan Steinberg, một sử gia kinh tế và giáo sư tại Đại học Pennsylvania, đã so sánh hệ thống chính trị Thụy Sĩ như "một con lật đật luôn biết cách bật dậy ngay khi bị xô ngã."

Thuế suất biên thực tế
(bao gồm an sinh xã hội)

Thụy Sĩ 16%

Hoa Kỳ 24%

Nhật Bản 26%

Đức 35%

Pháp 35%

Nguồn: KPMG

Tuy sức ảnh hưởng không còn được như 100 năm trước, nhưng đường lối trung lập của Thụy Sĩ vẫn giữ một vai trò quan trọng trong công cuộc phát triển đất nước. Những cuộc xung đột vũ trang nổ ra khắp châu Âu trong hàng thế kỷ đã mang lại thời cơ giúp các thương gia và nhà sản xuất Thụy Sĩ thu hút chất xám từ làn sóng dân nhập cư bị đẩy đọa đến đất nước của họ, tiêu biểu như các tín đồ Tin Lành và người Do Thái. Tuy nhiên, thành quả lớn nhất từ đường lối trung lập chính là nền kinh tế Thụy Sĩ vẫn tồn tại bền bỉ và không bị chiến tranh tàn phá. Điều này cũng góp phần mang lại lợi thế không nhỏ cho các nhà sản xuất Thụy Sĩ - những nhà cung ứng luôn giành được nhiều sự tín nhiệm hơn, do các đối thủ của họ phải liên tục đối mặt với sự thiếu hụt và gián đoạn bất chợt vì chiến tranh. Mặt khác, do tỷ lệ lạm phát cao là hệ lụy tất yếu của chiến tranh, Thụy Sĩ lại một lần nữa được xem là "con lợn đất", nơi tập trung của cải của vô số quốc gia mong muốn bảo toàn tài sản của họ. Năm 1894, 1 "lia" (lira) ý có thể đổi được 1 franc Thụy Sĩ, nhưng đến năm 2002 - sau khi nước Ý trải qua hai cuộc Thế chiến - 1 franc Thụy Sĩ nay đã tương đương hơn 1.000 "lia", và đó là ngay trước khi đồng "lia" được thay bằng đồng euro. Năm 1970, 1 đô-la Mỹ đổi được 4 franc Thụy Sĩ, nhưng hiện nay chỉ còn 0,9 franc, đồng nghĩa nó đã mất 75% giá trị.

Lời hứa về đồng tiền bắt đầu

(từ khi hệ thống Bretton Woods sụp đổ đến nay)

Tỷ giá hối đoái đồng franc Thụy Sĩ so với ngoại tệ các quốc gia khác (từ tháng 1/1973 đến tháng 7/2012)	% đổi	% thay đổi hàng năm
Hoa Kỳ	282%	3.5%
Vương quốc Anh	477%	4.6%
Đức (DM - mark Đức/euro)	90%	1.7%
Ý (ITL - lira Ý/euro)	927%	6.2%
Na Uy	250%	3.3%
Brazil	224 1012%	x 107,4%

Mexico	354 103%	x 23,3%
Nam Phi	3.628%	9,7%
Indonesia	7.431%	11,7%

Nhà đầu tư nào quyết định nắm giữ tài sản của họ theo đơn vị đồng franc Thụy Sĩ - tính từ thời điểm hệ thống Bretton Woods sụp đổ năm 1972 - sẽ thu lợi (hoặc thất thoát) theo danh mục thống kê này. Kết quả trên cũng phản ánh quy luật tương quan từ chính sách do ngân hàng trung ương tại các quốc gia ban hành.

Nguồn: Ngân hàng Quốc gia Thụy Sĩ, các chỉ số WDI từ Ngân hàng Thế giới và tính toán của riêng tác giả.

Trớ trêu thay, "khả năng bảo mật" danh tiếng của ngân hàng Thụy Sĩ lại khởi nguồn từ các quy chế nhằm bảo vệ các tín đồ Tin Lành và người Do Thái tị nạn tại đây - những người nhập cư với của cải bên mình, và thường xuyên phải đối mặt với nguy cơ bị ngược đãi và tước đoạt. Một số người khác đã vén bức màn bảo mật (hay bảo hộ) và khẳng định đó là cách hợp thức hóa những thương vụ nhạy cảm, cũng như nhằm cất giấu của cải của chính phủ. Ngày nay, khả năng bảo mật này đang không ngừng bị đe

dọa và không còn được giới tài phiệt quốc tế xem trọng, song, thái độ tôn trọng quyền riêng tư tại Thụy Sĩ cũng góp phần không nhỏ giúp quốc gia này trở thành trung tâm giao thương toàn cầu về nguyên liệu thô, và được xem là nơi sinh sống lý tưởng dành cho tầng lớp thượng lưu.

Thụy Sĩ có thể trung lập, nhưng không hề ủng hộ chủ nghĩa hòa bình. Họ sở hữu một trong những lực lượng dân quân lớn nhất thế giới. Tuy chưa bao giờ thể hiện thái độ thù địch, nhưng Quân đội Thụy Sĩ vẫn có tầm ảnh hưởng không nhỏ đối với nền văn hóa của đất nước; đóng vai trò như nguyên khí quốc gia, nơi dựng xây các mối quan hệ và là lò đào tạo nên các giám đốc tập đoàn. Nhờ chấp hành nghiêm túc nghĩa vụ quân sự, các nam thanh niên tại đây luôn được trau dồi thêm ngôn ngữ từ nhiều địa phương và nhiều tầng lớp xã hội, nhằm thắt chặt thêm tình hữu nghị, đoàn kết giữa các dân tộc trong nước. Quá trình phục vụ trong xã hội cũng mang lại ảnh hưởng theo kiểu nhà binh; và tại Thụy Sĩ - không như những quốc gia khác, các cấp sĩ quan đều được đào tạo tương đương với những cấp bậc khác trong quân đội. Fritz Gerber, nguyên Chủ tịch Hãng Bảo hiểm Roche và Zurich, đồng thời là đại tá quân đội Thụy Sĩ, khẳng định rằng: trong quân doanh Thụy Sĩ, một luật sư hay bác sĩ đôi khi phải báo cáo với một thợ sửa ống nước. Cho đến ngày nay, quân hàm sĩ quan vẫn là "niềm khao khát" của những ai mong muốn nắm quyền chi phối kẻ khác trong cuộc sống đời thường. Do đó, nhờ được rèn luyện trong quân ngũ, những sĩ quan ưu tú của đất nước có thể kết nối với nhau thành các mạng lưới quan hệ bền chặt, và chủ yếu dựa trên tài năng và phẩm chất, chứ không phải xuất thân của mỗi người. Mọi người làm quen với nhau, đóng trại cùng nhau trên những mỏm núi lạnh giá mỗi khi được điều động. Họ chia sẻ cùng nếp nghĩ, và hành động theo cùng một hướng khi cần ra quyết định hay nắm quyền điều phối - chính những kinh nghiệm lãnh đạo trong quân ngũ, trong kinh doanh và trong sinh hoạt đời thường sẽ giúp họ bổ sung cho nhau.¹

Truyền thống và đổi mới

Tại Thụy Sĩ, luôn có những sức mạnh gắn kết vững chắc đứng sau nền tảng công nghiệp khổng lồ và thể chế chính trị ổn định. Một số đã biến đổi hoàn toàn khác so

với trước đây - như làn sóng nhập cư hiện nay không còn là những nạn dân chính trị, mà là những người đang tìm kiếm cho mình một sự nghiệp vẻ vang; bên cạnh đó, các khóa đào tạo trong quân ngũ cũng không còn phù hợp và tương xứng với các giám đốc tập đoàn toàn cầu. Và tất nhiên, chúng ta cũng không thể quên những thành tựu từ các tập đoàn đã biến đổi khôn lường như thế nào - chúng có thể đến từ một phát kiến vĩ đại, từ một phương thức phục vụ đúng đối tượng, đúng nơi và đúng lúc, từ một cơ hội ngàn năm có một, hay từ năng lực và tham vọng thống trị kẻ khác.

Các phương thức hình thành doanh nghiệp cũng không ngừng biến chuyển. Vào cuối thế kỷ XVIII và đầu thế kỷ XIX, đó là những doanh nghiệp với nguồn lực dồi dào chuyên khai phá, phát triển và khai thác những sản phẩm mới và thị trường mới. Khi các phương thức chế tạo máy móc và sản xuất trở nên quá đắt đỏ, mọi người sẽ cần thêm vốn và dẫn đến sự ra đời của các dịch vụ tài chính, các ngân hàng hay cổ đông danh dự. Quyền lực bắt đầu chuyển dịch từ các chủ doanh nghiệp, lực lượng lao động sang giới tài phiệt. Tài sản thừa kế nhanh chóng được quyết định, và các gia tộc lớn dần trở thành những triều đại. Những kẻ thừa kế bắt đầu tự cách ly khỏi hoạt động kinh doanh, tìm cách thu tóm cổ tức hoặc phung phí vận may của mình. Quyền quản lý dần chỉ còn là hình thức, còn quyền sở hữu thực sự lại bị che giấu. Con lấc quyền lực đã chuyển hướng từ những cổ đông nhún nhường, nông cạn sang những kẻ được ủy thác và những tay quản lý cũng nông cạn không kém.

Để mô tả chính xác sự phát lên của vô số hình thái cơ cấu doanh nghiệp trên đà tiên hóa suốt hơn hai thế kỷ qua, tất nhiên, chúng ta phải gọi đó là "sự đơn giản hóa thái quá". Bên cạnh đó, những hình thái cơ cấu truyền thống vẫn không ngừng xuất hiện: Daniel Borel của Logitech, Andy Rihs của Phonak và Hansjörg Wyss của Synthes đều là những doanh nhân nổi tiếng, những truyền nhân của các tượng đài tiên phong như Walter Boveri, Johann Rodolf Geigy hay Ernst Schmidheiny. Các công ty như Holcim, Schindler và Sika vẫn nằm trong quyền chi phối của những thành viên gia tộc luôn cam kết tận tâm phát triển "công ty của họ". Là hậu duệ của những người sáng lập nên Roche vẫn nắm quyền kiểm soát đa số phiếu; tuy chỉ sở hữu 10% vốn điều lệ, nhưng họ đều là các thế hệ đã tự tách mình khỏi nghiệp kinh doanh. Tài sản của họ được

định giá khoảng 13,5 tỉ franc Thụy Sĩ, và cho phép họ sống sung túc với cổ tức được chi trả hàng năm. Brady Dougan, CEO người Mỹ của Credit Suisse, đã thu về 71 triệu franc tiền thưởng trong năm 2010, trong khi các cổ đông (phần lớn cổ phần tại tập đoàn này không thuộc về người Thụy Sĩ) vẫn chưa được chứng kiến thành quả nào từ vốn đầu tư của họ sau hơn một thập kỷ. Alex Krauer, nguyên chủ tịch Novartis, có lần đã khẳng định rằng: phần trăm lợi nhuận được chia cho cấp quản lý và cổ đông sẽ cho thấy quyền lực thật sự thuộc về ai.

Mới đây, Thụy Sĩ đã đón tiếp khá nhiều công ty với triển vọng rực rỡ. Dow Chemical, một tập đoàn có trụ sở châu Âu đặt tại Zurich, đã thu về doanh thu trung bình hàng năm 54 tỉ đô-la - con số cao hơn tổng GDP tại 30 quốc gia, và xấp xỉ ngân sách quốc gia Thụy Sĩ. Google, công ty mới đây đã quyết định xây dựng trung tâm công nghệ kỹ thuật ngoài Hoa Kỳ lớn nhất của họ tại Zurich, thậm chí còn chưa xuất hiện khi Dow đặt chân đến quốc gia này. Doanh thu từ các tập đoàn đa quốc gia gốc Thụy Sĩ hiện nay đã chiếm đến 10% GDP - tỷ trọng tương đương với ngành ngân hàng, nhưng có tốc độ tăng trưởng vượt trội.

Không những thế, Thụy Sĩ còn phải ứng phó với tác động từ hoạt động bành trướng quy mô và phạm vi kinh doanh của các tập đoàn đa quốc gia, cũng như nhu cầu về sản phẩm trong nước của người dân. Các tập đoàn đang đạt đến tỷ trọng khó tin khi so sánh với các tiểu bang họ đặt trụ sở, một hệ quả mà ngay đến những nhà sáng lập cũng không thể lường trước. Doanh thu hàng năm của Nestlé chiếm gần gấp đôi ngân sách hàng năm của toàn Liên bang Thụy Sĩ. CEO tại Brazil của họ thậm chí còn tham gia nhiều hội nghị cấp cao với Thủ tướng Brazil hơn Đại sứ Thụy Sĩ. Và các thị trường tín dụng cũng cho rằng Nestlé phải thực hiện nghĩa vụ tài chính nhiều hơn cả chính phủ Hoa Kỳ và Cộng hòa Liên bang Đức.

Chúng tôi hy vọng một số tóm tắt kể trên sẽ như là món khai vị, và giúp bạn cảm thấy ngon miệng khi thưởng thức những câu chuyện về các công ty và ngành công nghiệp xuyên suốt 14 chương tiếp theo, đồng thời gợi lên một số ý kiến tổng quan về thành công của đất nước Thụy Sĩ. Và hãy lưu ý: chúng tôi chỉ tập trung vào các doanh

ngành lớn và ngành nghề phổ biến. Điều này đồng nghĩa chúng tôi bắt buộc dĩ phải bỏ qua một số công ty nhỏ nhưng đóng vai trò quan trọng. Các doanh nghiệp vừa và nhỏ đã làm nên 70% nền kinh tế Thụy Sĩ, và không ít cái tên trong số đó đã vượt xa tầm vóc của chính họ. Loại mực bảo-mật và chống-sao-chép do SICPA phát triển hiện đã được sử dụng trong hầu hết các tài liệu giao dịch tại các ngân hàng trung ương trên thế giới. 75% khả năng món pasta kế tiếp của bạn sẽ xuất xưởng từ hệ thống chế biến của Tập đoàn Bühler tại Uzwil. Egon Zehnder, một công ty khởi nghiệp vào năm 1964, gần đây đã trở thành công ty tuyển dụng giám đốc lớn nhất thế giới; từ thế hệ trước, họ đã là một trong những kiến trúc sư chuyên cung cấp nguồn nhân lực và nhân tài cho các ban điều hành và hội đồng quản trị trên khắp thế giới. Có ai hay rằng Franke hiện đang cung cấp mọi thiết bị nhà bếp cho McDonald's? Hay Laboratories La Prairie, hãng sản phẩm chăm sóc da chống lão hóa đã gây sóng gió trên toàn cầu trong suốt thập niên vừa qua? Hay Doodle, một chương trình phần mềm tiện ích giúp người sử dụng tổ chức các cuộc họp với hàng trăm người tham dự, lại thuộc về một công ty Thụy Sĩ? Và đó chỉ mới là bề nổi của tảng băng.

Sau cùng, những phân tích và quan điểm của chúng tôi sẽ được tổng kết trong chương cuối cuốn sách này.

1. Tất cả bắt đầu từ sữa

Tại Thụy Sĩ, nơi hầu hết hoa màu được trồng trên đỉnh An-pơ và tỉnh Jura, nghề chăn nuôi gia súc vốn đã là ngành nông nghiệp then chốt từ thời Trung cổ; và sữa, tất nhiên, cũng là sản phẩm chính. Ngành công nghiệp thực phẩm tại Thụy Sĩ bắt đầu với quy trình sản xuất sữa. Ban đầu, họ chỉ muốn cung cấp bơ và pho-mát đến các khu chợ địa phương, vì chúng có thể bảo quản lâu và bao gồm đầy đủ lượng ca-lo cần thiết, đặc biệt trong những mùa đông dài lạnh giá. Nhưng chẳng mấy chốc, họ đã nhận ra rằng kinh nghiệm và kỹ thuật có thể biến sữa thành sản phẩm được tiêu thụ bên ngoài ranh giới quốc gia và các vùng lãnh thổ. Các nhà sản xuất cũng ý thức được rằng: do hương vị của pho-mát sẽ càng ngon hơn khi để lâu, nên quy trình chế biến pho-mát từ sữa nhất định sẽ cải thiện chất lượng của sữa, và tránh cho sữa bị hư hỏng. Từ đó, chính những công nghệ được Thụy Sĩ phát triển nhằm thoát khỏi sự cô lập đã biến thành chìa khóa giúp họ thống trị thị trường thế giới.



Thương hiệu toàn cầu đầu tiên

Năm 1687, một tiểu bang tại Bern đã bắt đầu xúc tiến việc kinh doanh pho-mát như một hình thức thúc đẩy hoạt động giao thương tại địa phương. Kể từ đó, đã có nhiều nhóm sản xuất tại các vùng miền như Gruyère (xuất xứ của loại pho-mát Gruyère), thung lũng Emmental, Bernese Oberland và một tiểu bang thuộc Appenzell góp phần quảng bá nhãn hiệu pho-mát Thụy Sĩ khắp thế giới. Tuy nhiên, từ đầu thế kỷ XVIII trở đi, các ngân hàng và ngành công nghiệp dệt may đã chi phối phần lớn hoạt động kinh doanh sản phẩm sữa, chỉ vì họ là những doanh nghiệp duy nhất hội đủ tiềm lực tài chính và sở hữu mạng lưới giao thương rộng lớn nhằm duy trì ngành sản xuất này

về lâu dài. Sau thập niên 1750, các mặt hàng xuất khẩu đã gia tăng đột biến. Cho đến đầu thế kỷ XIX, pho-mát Thụy Sĩ đã có mặt tại hầu hết các nước châu Âu, thậm chí còn tấn công thị trường Bắc Mỹ và Hoa Kỳ; lúc này, "Emmental" đã nổi lên thành thương hiệu toàn cầu đầu tiên của Thụy Sĩ. Đó cũng là lần đầu tiên mặt hàng pho-mát được phân biệt về cả bao bì lẫn hương vị. Trong pho-mát Emmental có những hốc nhỏ - những lỗ này được tạo nên do các bong bóng khí CO₂ bị nén không đều, và dần dần đã trở thành dấu hiệu nhận biết của "pho-mát Thụy Sĩ".

Thời điểm này, tài sản trí tuệ vẫn chưa được bảo hộ do chưa xuất hiện các đạo luật bằng sáng chế quốc tế, và đặc biệt do các công thức chỉ được lưu truyền trong các hộ gia đình. Chẳng mấy chốc, những nhà sản xuất sản phẩm từ sữa tại các quốc gia khác đã nhận ra rằng: họ có thể làm ra những bánh pho-mát tương tự và đặt tên là "Emmental" hay "Appenzeller" nhằm ăn bớt phần khúc của mặt hàng Thụy Sĩ tại thị trường nội địa. Người Thụy Sĩ đã nhận về một bài học xương máu từ kinh nghiệm này: con đường vươn tới xây dựng giá trị gia tăng cho các sản phẩm pho-mát của họ không thể bị sao chép dễ dàng như thế. Hiện nay, đã có hơn 450 mặt hàng pho-mát Thụy Sĩ khác nhau được bày bán ngoài thị trường, và tất cả đều được xác định nhờ bao bì, hương vị, vẻ bề ngoài, xuất xứ và phương thức sản xuất của từng sản phẩm.

Khi pho-mát hỗn hợp được làm mới

Pho-mát hỗn hợp từng đánh mất chỗ đứng do không đáp ứng được thị hiếu của người dùng; nhưng khi được Walter Gerber, một doanh nhân vùng Emmental phát minh, loại pho-mát này đã có một bước nhảy vọt trong ngành sản phẩm sữa, do nó có thể được phân phối đến những địa phương nóng bức và xa xôi, mà vẫn giữ nguyên hương vị. Năm 1912, Robert Burri, viện trưởng Viện Nghiên cứu Sản phẩm Sữa và Vi khuẩn học Quốc gia, đã tìm ra loại natri xitrat có công dụng bảo quản thực phẩm, và Gerber cùng đồng sự Fritz Stettler của ông đã nhận ra rằng: đây chính là câu trả lời cho pho-mát hư thối. Gerber đã đặt hàng một số loại hóa chất, thử nghiệm; và vào ngày 18 tháng 7 năm 1913, ông đã phát minh ra pho-mát hỗn hợp. Loại pho-mát này được phân chia và trộn chung với nước cùng muối nũ hóa; hỗn hợp này sau đó sẽ được nung đến

nóng chảy, rót vào khuôn đúc và được làm mát đến khi rắn trở lại.1

Pho-mát Gerberkäsé ngày càng trở nên nổi bật trên thị trường, và nhanh chóng thu hút sự chú ý của đối thủ. Năm 1918, Gerber đã bán 25% Cổ phần cho Hiệp hội Trung ương Các Nhà Sản xuất Sữa Thụy Sĩ, và thêm 25% tiếp theo cũng được bán cho Nestlé vào năm 1927. Ngày nay, Emmi - nhà máy chế biến sữa lớn nhất Thụy Sĩ - chính là chủ sở hữu thương hiệu pho-mát Gerberkäsé; họ đã mở rộng thị trường trên toàn thế giới, đồng thời mua lại Roth, một công ty sản xuất pho-mát Hoa Kỳ vào năm 2009.



Pho mát “Hoa An-po”
do Gerber sản xuất năm 1911

Cuộc lột xác của hạt đậu đắng

Sô-cô-la, khác với pho-mát, có xuất xứ từ rất xa Thụy Sĩ. Năm 1504, Christopher Columbus đã trở về sau chuyến hải trình vĩ đại đến Tân Thế Giới, và mang về một món ăn khác thường - hạt ca-cao. Loại cây trồng khác thường này cùng với sô-cô-la chế biến từ chúng không hề giống bất kỳ loại thực phẩm nào tại châu Âu. Món giải khát thông dụng chế biến từ loại đậu này không được người Tây Ban Nha ưa chuộng, vì nó quá đắng. Chỉ đến năm 1528, khi Hernando Cortez giới thiệu một loại thức uống ngọt từ chính loại đậu này, hạt ca-cao mới bắt đầu được biết đến. Thứ thực vật ngoại

lai và khác thường đến từ Nam Mỹ sau cùng cũng bắt gặp định mệnh của nó tại châu Âu, và bất ngờ trở thành hương vị được thèm muốn nhất tại Thụy Sĩ - song, kịch hay không chỉ dừng lại ở đó.

Người Aztec và Maya cổ đại đã khám phá ra tinh chất từ cây ca-cao, và tin rằng chúng sẽ đem lại cho con người sức mạnh và sự sáng suốt. Thế nhưng, tại châu Âu, sô-cô-la vẫn bị giam cầm tại Tây Ban Nha; mãi cho đến năm 1615, khi con gái vua Philip III kết hôn với vua Louis XIII, sô-cô-la mới được ra mắt tại Pháp. Nó đã trở thành một thời thượng đối với tầng lớp quý tộc tại Paris, và sau đó lan đến tai giới quý tộc trên khắp châu Âu, bao gồm cả Thụy Sĩ - quốc gia có đặc quyền và mối quan hệ mật thiết với Pháp, do sở hữu đội ngũ lính đánh thuê và chia sẻ cùng tín ngưỡng.



Một áp-phích quảng cáo sữa trẻ em của Nestlé năm 1929

Thời sô-cô-la rắn đầu tiên dường như không có vị sữa. Rất có thể Daniel Peter, một

người Thụy Sĩ, chính là người đầu tiên tạo ra sô-cô-la sữa vào thập niên 1870; nhưng công ty Jordan & Timacus tại Dresden lại khẳng định họ đã phát minh ra sản phẩm này từ trước. Tuy tên tuổi người phát minh vẫn đang trong vòng nghi vấn, nhưng không thể chối cãi được rằng sô-cô-la sữa chỉ thật sự lộ xác khi người Thụy Sĩ đặt lên đó biểu tượng các ngọn núi hùng vĩ của họ, với những căn nhà gỗ và dòng sữa ngọt ngào từ núi An-pơ, khiến khách hàng không thể cưỡng lại.

Như mọi phát kiến vĩ đại khác trong lịch sử, thành công này cũng xướng tên rất nhiều vĩ nhân. Họ đều xứng đáng được tôn vinh như những nhà tiên phong. Năm 1819, một thanh niên trẻ người Thụy Sĩ, François-Louis Caillet đã xây dựng nhà máy sản xuất sô-cô-la sữa đầu tiên tại Vevey. Không ít người đã tiếp bước thành công của anh; trong đó, phải kể đến ba nhân vật: Philippe Suchard, Daniel Peter và Rodolphe Lindt.

Hình tượng của sô-cô-la

Philippe Suchard được vinh danh là người đã sáng tạo nên hình tượng sô-cô-la Thụy Sĩ. ông bắt đầu sự nghiệp như một thợ làm mứt tập sự tại cửa hàng bánh kẹo (confiserie) của anh trai tại Bern; và đến năm 1815, ông mở một cửa hiệu riêng tại thị trấn Neuchâtel. Một năm sau, ông chuyển đến một nhà máy cũ gần Serrières và xây dựng nên nhà máy sô-cô-la riêng. Sản phẩm của ông vẫn là một hỗn hợp đen đặc, thô ráp và không chứa sữa, nhưng mục tiêu của ông là biến nó thành một thực phẩm giàu dinh dưỡng và vừa túi tiền. Khi các tuyến đường sắt được xây dựng tại Serrières năm 1860, việc kinh doanh của ông đã có bước đột phá. Do nhu cầu mở rộng đến các quốc gia khác, nhà máy sô-cô-la Suchard ngoài Thụy Sĩ đầu tiên đã có mặt tại Lörrach, một tỉnh nhỏ của Đức nằm ngay sát biên giới Thụy Sĩ.



Bức tranh duy nhất về Philippe Suchard (1797 - 1884) thời trẻ, khi ông đang làm việc tại cửa tiệm bánh kẹo của người anh Frédéric (góc trái) thuộc quận Marktgasse, Bern; góc phải là người chị của họ, Rosalie Suchard

Suchard đã khẳng định lợi thế của đất nước ông trong ngành sản xuất sô-cô-la sữa: Thụy Sĩ có nguồn sữa dồi dào nên sẽ đảm bảo nguồn nguyên liệu với giá thành thấp. Tuy nhiên, họ vẫn phải đối mặt với sức ép cạnh tranh dữ dội đến từ các doanh nghiệp Hà Lan và Anh Quốc. Thời điểm đó, từ Cadbury, Rowntree, Hershey, Van Houten cho đến thương hiệu lâu đời Quacker đều là những đối thủ sừng sỏ của sô-cô-la Thụy Sĩ (Quacker là một nhánh tôn giáo theo chủ nghĩa hòa bình tương tự như những tín đồ Tin Lành, xuất thân từ các di dân người Thụy Sĩ, người Đức và người Pháp; họ cùng du nhập đến Pennsylvania vào giữa thế kỷ XVII.)

Suchard không để các đối thủ khiến ông chùn bước; ngược lại, ông kinh doanh ngày một phát đạt nhờ chủ động chuyển cơ sở sản xuất đến giữa "bầy sư tử" - thị trường của đối phương. Sau Thế chiến I, khi các mặt hàng xuất khẩu đang vấp phải bức tường thuế nhập khẩu khắt khe và chính sách thắt chặt tiền tệ, công ty Suchard đã quyết định xây dựng thêm các nhà máy tại Hoa Kỳ, Anh Quốc, Argentina, Thụy Điển và Nam Phi. Đây chính là khuynh hướng phổ biến tại các công ty Thụy Sĩ: khi vấp phải các chính sách bảo hộ, họ sẽ thiết lập cơ sở sản xuất quốc nội tại nước ngoài và tạo đà cho chiến lược toàn cầu hóa, trước khi đường lối này trở thành xu thế trong tương lai.

Vị ngọt, tình yêu và của cải

Một tượng đài quan trọng khác trong ngành sản xuất sô-cô-la Thụy Sĩ chính là Daniel

Peter, người đã phát minh ra sô-cô-la sữa vào năm 1875. Sự nghiệp ban đầu của ông không hề liên quan đến ngành chế biến đồ ngọt. Cha ông là một người bán thịt tại Moudon, một hạt nhỏ thuộc Vaud; khi đó, Peter chỉ là một kẻ học việc trong ngành buôn bán tạp phẩm và làm việc tại một nhà máy sản xuất nển tại Vevey. Chính tình yêu đã đưa ông đến với sô-cô-la: năm 1860, ông kết hôn với cô con gái lớn của François-Louis Cailler, một nhà sản xuất sô-cô-la trong vùng. Không lâu sau đó, ông đã hoàn thành khóa tập sự tại một nhà máy sô-cô-la ở Lyon, lấy họ của cha vợ và sáng lập nên công ty Peter-Cailler et Compagnie. (Công ty Peter-Cailler)



Bức ảnh được chụp năm 1915; trong ảnh là nhà máy sô-cô-la Peter-Cailler được Alexander Cailler (1866 - 1956, cháu nội của người sáng lập) xây dựng tại Fribourg vào năm 1898

Công ty kinh doanh khá chật vật trong vài năm đầu, nhưng nhờ đó, Peter đã có dịp thử nghiệm với sô-cô-la sữa và thành công vào năm 1875, khi cho ra đời mẻ sô-cô-la sữa đầu tiên dưới dạng bột. Phải đến 13 năm sau, ông mới làm ra một thỏi sô-cô-la sữa thật sự, và tung ra thị trường với tên gọi "Gala Peter". Tiếp đó, ông đã đào trúng mỏ vàng khi quyết định ra mắt sản phẩm tại thị trường Anh Quốc, dưới tên "Sô-cô-la sữa chính hiệu Peter's". Sau cùng, ông đã sáp nhập công ty với cha vợ vào năm 1911. Nhận ra công ty mới này sẽ là một tân binh đáng gờm trên thị trường sản phẩm sữa đang tăng trưởng vượt bậc, Nestlé đã mua lại 39% cổ phần của Peter-Cailler, và tiến tới thu tóm toàn bộ công ty này vào năm 1929. Peter-Cailler chính là bước đệm để Nestlé thử sức trong ngành sản xuất sô-cô-la, quyết định đã đem lại cho họ 11,26 tỉ đô-la doanh thu mỗi năm tại hơn 60 quốc gia tính đến thời điểm này.

Ngọn cờ tiên phong thứ ba trong ngành công nghiệp sô-cô-la Thụy Sĩ là Rodolphe

Lindt. ông đã phát minh ra loại sô-cô-la sánh mịn đầu tiên nhờ một chiếc máy nung cuộn với tên gọi "ôc xà cừ". Cỗ máy này sẽ cho ra một loại sô-cô-la mềm và tan ngay trong miệng, thay vì loại sô-cô-la cứng và giòn rụm thường thấy trước đây. Câu chuyện bắt đầu vào một đêm thứ Sáu, khi chàng trai Lindt 24 tuổi quên tắt chiếc máy trộn chạy bằng hơi nước và để chạy suốt hai ngày cuối tuần. Sáng thứ Hai sau đó, anh đã quay lại xưởng và tìm thấy một hỗn hợp lỏng sánh, và không cần phải nén chúng một cách chặt vật vào khuôn đúc nữa. Đây là một trong những ví dụ điển hình nhất khi vận may bất ngờ xuất hiện, và đưa ngành công nghiệp thực phẩm Thụy Sĩ lên một tầm cao mới.

Bí mật của cỗ máy

Sau khi tình cờ có được phát minh quan trọng này, Lindt, với máu kinh doanh bẩm sinh, đã khôn khéo che giấu bí mật về loại sô-cô-la mới trong suốt 20 năm. ông đã bán sô-cô-la cho Jean Tobler, một hãng bánh kẹo tại Bern và chấp nhận hưởng lợi nhuận theo doanh số hòng giữ phương pháp sản xuất cho riêng mình. Lindt đã vất kiệt lợi ích từ thỏa thuận bán buôn này, đến mức Tobler quyết định mở một nhà máy riêng và chia sẻ khách hàng với Lindt. Sau khi từ chối mọi đề nghị sáp nhập và đầu tư mạo hiểm, công việc kinh doanh của Lindt dần đi vào bế tắc, và ông đã quyết định bán công ty của mình cho Chocolat Sprüngli với giá 1,5 triệu franc Thụy Sĩ vào năm 1899. Đây chính là khởi nguồn của công ty sô-cô-la lớn nhất Thụy Sĩ, doanh nghiệp vẫn giữ được quyền tự chủ đến ngày nay - Lindt & Sprüngli - với 8 nhà máy sản xuất phủ khắp châu Âu và Hoa Kỳ, và phân phối sản phẩm đến hơn 100 quốc gia. Về sau, công ty này lại được chia tách một lần nữa trên sàn chứng khoán, với Tomas và Milan Prenosil - hai thành viên gia tộc Sprüngli - nắm toàn quyền sở hữu và điều hành.

Ngành sản xuất sô-cô-la tại Thụy Sĩ đã biến những thành công trong nước thành lợi thế cạnh tranh về giá cả, chất lượng cũng như đổi mới trong sản xuất, dù họ có chủ đích hay không. Tuy nhiên, mãi đến sau này, họ mới thật sự tạo nên bước đột phá nhờ làn sóng khách du lịch trên khắp thế giới đổ về Thụy Sĩ vào cuối thế kỷ XIX, khi quốc gia này trở thành điểm đến lý tưởng của giới thượng lưu toàn cầu. Và hiển nhiên,

khách du lịch đã hoàn toàn bị sô-cô-la Thụy Sĩ mê hoặc, và danh tiếng của sản phẩm này lại càng lan rộng khi họ về đến quê nhà; đến năm 1990, 1/3 sản lượng xuất khẩu sô-cô-la thế giới thuộc về Thụy Sĩ, và biến ngành sản xuất sô-cô-la thành lĩnh vực thu hút nhiều nhân công và giao lưu thương mại nhất từ ngoài nước.

Từ Heinrich đến Henri - Nestlé thuở ban đầu

Tuy Nestlé được biết đến như là tập đoàn lớn nhất và nổi tiếng nhất tại Thụy Sĩ về sản phẩm sữa, thế nhưng xuất phát điểm của doanh nghiệp này không phải trong ngành sản xuất sô-cô-la, và cũng không đến từ Thụy Sĩ. Những nhân vật trọng yếu nhất trong ngành công nghiệp này hầu hết là người nhập cư, hoặc dân tị nạn, những người đã bỏ lại tất cả phía sau và không còn gì để mất. Đa số họ phải sống bên lề xã hội vì xuất thân hèn kém, tư tưởng khác biệt và không được giới cầm quyền sở tại chấp nhận. Chỉ khi thành đạt, họ mới được xã hội tôn trọng và thừa nhận. Heinrich Nestlé là một ví dụ tiêu biểu. Ông sinh ra tại Frankfurt, một thành phố Đức vào năm 1814, và chuyển đến Thụy Sĩ từ những năm đầu thế kỷ XIX nhằm lánh nạn khủng bố chính trị.

Năm 1839, chàng trai trẻ Nestlé bắt đầu làm phụ tá cho dược sĩ Marc Nicollier tại Vevey. Nicollier là người có ảnh hưởng rất lớn đến Nestlé, khiến ông sau đó đã quyết định đổi tên sang tiếng Pháp, Henri Nestlé và nhanh chóng bộc lộ tố chất ham học hỏi, vốn là cơ sở cho những phát kiến vĩ đại sau này. Dưới sự dẫn dắt của Nicollier, Nestlé đã sớm tìm ra các phương pháp giúp ngành thực nghiệm hóa học lột xác đến chóng mặt trong suốt những năm về sau. Nicollier không những đã rèn giũa các tố chất của Nestlé trong ngành hóa phẩm, mà còn giúp ông hòa nhập với cộng đồng dân cư tại Vevey, cũng như hỗ trợ ông thành lập một công ty riêng.

Nhờ tận dụng các cơ sở và trang thiết bị từ Nicollier, Nestlé đã có dịp thử sức với vô số hợp chất hóa học, bao gồm các mẫu tinh dầu, dung dịch rượu, giấm và phân bón qua những kiến thức ông tiếp thu từ người thầy của mình. Ông đã đi đến ý tưởng phát minh ra một loại nước khoáng có vị chanh, với một đường ống nước tinh khiết lắp sẵn. Nestlé cũng chính là một trong những thương hiệu đầu tiên tại Thụy Sĩ ra mắt nước giải khát đóng chai đến với người tiêu dùng. Với tố chất thiên phú, Nestlé đã

nhảy vọt từ vị trí phụ tá sang chức danh quản lý nhà máy do chính ông sở hữu, trước khi đón sinh nhật lần thứ 30.

Không dừng lại ở đó, kẻ nhập cư ham học hỏi này còn biết cách biến những phát kiến rục rờ thành thành tựu trong kinh doanh. Năm 1849, Nestlé xây dựng một phòng thí nghiệm hóa học, và tập trung phát triển các sản phẩm ông tin rằng sẽ đánh đúng thị hiếu người tiêu dùng. Dân số Thụy Sĩ đang gia tăng; và do các hộ gia đình luôn chi tiêu từ 50% đến 80% cho thực phẩm, ông đã quyết định tập trung vào ngành kinh doanh thực phẩm.

Phép màu cho trẻ sơ sinh

Henri Nestlé khám phá ra rằng nhân công trong các nhà máy đa phần chỉ bao gồm những người thể trạng yếu ớt, hay đau ốm và có cả phụ nữ. Cộng với thời gian làm việc dài, mức lương thấp, chế độ dinh dưỡng thiếu thốn và môi trường thiếu vệ sinh, tỷ lệ trẻ em và trẻ sơ sinh tử vong tại đây đã đạt mức báo động. Không những thế, một số phụ nữ dù muốn làm việc tại các nhà máy cũng không thể thỏa ý nguyện, do họ còn phải cho con bú; trong khi những người khác đành cắn răng đến nhà máy dù biết sẽ không đủ sữa nuôi con. Họ cần một sản phẩm thay thế thuận tiện hơn sữa mẹ, và chính điều đó đã thôi thúc Nestlé tìm cách bảo quản sữa nhằm cung cấp dinh dưỡng cho trẻ sơ sinh một cách an toàn.

Phép màu đã đến vào năm 1867: sau khi phân tích thành phần sữa mẹ, Nestlé đã sản xuất thành công một loại bột hòa tan từ hỗn hợp sữa và vụn bánh bích quy, với hàm lượng dinh dưỡng cao và phù hợp với sức khỏe của trẻ sơ sinh. Do loại sữa bột này có thể dùng ngay sau khi đun sôi trong nước chừng vài phút, nó đã trở thành một giải pháp thuận tiện và thiết yếu đối với những người mẹ luôn bận rộn với công việc. Sau các thử nghiệm thành công, Nestlé đã xây dựng nhà máy sản xuất đầu tiên ngay trong năm đó. Doanh số ban đầu quả thực đã vượt quá mong đợi, với 1,6 triệu hộp sản phẩm mới được tiêu thụ chỉ trong bảy năm. Tiếng lành đồn xa, không chỉ thị trường Thụy Sĩ, mà cả Tây Âu, Hoa Kỳ, các nước Mỹ Latin, Nga, Úc và Ấn Độ cũng ưa chuộng sữa Nestlé. Nestlé đã phát minh ra "thực phẩm sơ sinh", và biến nó thành

thương hiệu đầu tiên của công ty mang tầm vóc toàn cầu. Tất nhiên, tiếng tăm luôn đi cùng với uy tín; và Nestlé phải đứng trước sức ép làm nên một sản phẩm tốt hơn nhiều nhằm đáp lại lòng tin của người tiêu dùng, chứ không chỉ nhân danh tình mẫu tử.

Từ "Siêu thương hiệu" đến "Đại tẩy chay"

Nestlé không thể tưởng tượng được rằng, thứ sản phẩm họ phát minh nhằm cải thiện hàm lượng dinh dưỡng và tăng cường sức sống, chỉ sau một thế kỷ, lại chính là nguyên nhân khiến các mặt hàng Nestlé bị tẩy chay và trở thành cơn ác mộng trong mắt công chúng. Năm 1977, các nhà hoạt động xã hội đã rêu rao một khẩu hiệu mà nhiều thế hệ sau cũng không thể quên: "Nestlé giết trẻ sơ sinh", nhằm cáo buộc các chiến dịch quảng bá thực phẩm sơ sinh của Nestlé đã lôi kéo các bà mẹ tại những nước đang phát triển, khiến họ lạm dụng sản phẩm sữa Nestlé mọi lúc có thể, dù an toàn hay không. Các thị trường nghèo khó này bao gồm một số lượng lớn người thất học, cũng như các bà mẹ không thể đọc và tuân theo hướng dẫn sử dụng trên bao bì; do vậy, họ có thể pha sữa bột với nguồn nước ô nhiễm hoặc vô tình sử dụng quá ít hàm lượng theo công thức để chăm sóc cho con cái của họ. Theo các thông số ước tính, Nestlé đã thiệt hại khoảng 40 triệu đô-la do ảnh hưởng từ làn sóng tẩy chay đầu thập niên 1980. Khi nhắc lại biến cố này, CEO của Nestlé, Peter Brabeck đã phát biểu: "Nestlé là một trong những tập đoàn dân chủ được ủng hộ nhiều nhất trên thế giới, với hàng tỉ khách hàng sử dụng sản phẩm của chúng tôi mỗi ngày, và lựa chọn chúng cho gia đình họ." Song, nhiều người vẫn nghi ngại rằng Nestlé sẽ khó lòng khóa lấp khoảng trống tín nhiệm trong công chúng sau thách thức trên.

Từ những ngày đầu, Henri Nestlé đã đặt mục tiêu mang thực phẩm dinh dưỡng trẻ em đến mọi nhà, và không tiếc công sức thuyết phục các bác sĩ và các bà mẹ tin vào lợi ích của chúng. Song, tuy nhiệt huyết và những dự định tốt đẹp trong ông là vô hạn, nhưng nguồn lực tài chính của ông thì không. Năm 1873, do nhu cầu mở rộng cơ sở sản xuất, Nestlé đã trở nên phân phối một số đơn hàng. Ở tuổi 61, nhiệt huyết của Nestlé sau cùng cũng cạn kiệt, và ông bắt đầu tính đến chuyện nghỉ hưu. Jules Monnerat, một cựu nghị viên địa phương sống tại Vevey, từ lâu đã để mắt đến doanh

nghiệp này; và đến năm 1874, Nestlé đã chấp nhận lời đề nghị mua lại trị giá 1 triệu franc Thụy Sĩ của Monnerat, bao gồm công ty và 30 nhân công. Về sau, Monnerat đã phát triển Nestlé thành tập đoàn trị giá 200 tỉ franc, với số lượng nhân công lên đến 280 nghìn người.

Bắt tay với người Mỹ

Những ông chủ mới đã nhanh chóng đầu tư gấp đôi cơ sở sản xuất và tập trung vào các sản phẩm mới. Một trong số đó là sữa đặc, một phát minh của người Mỹ từng gây tiếng vang lớn trên thị trường. Mỉa mai thay, cơ hội lại đến từ chính một người Mỹ sinh sống tại Thụy Sĩ.

Khi còn phục vụ tại một công ty tư vấn Hoa Kỳ đóng tại Zurich, Charles Page đã tâm niệm rằng: với nguồn cung cấp sữa dồi dào và địa thế trung tâm tại thị trường châu Âu, Thụy Sĩ là nơi lý tưởng nhất để xây dựng một nhà máy sản xuất sữa đặc. Gail Borden đã phát minh và sản xuất lon sữa đặc đầu tiên tại Hoa Kỳ từ 10 năm trước, và Page dự định sẽ sản xuất và cung cấp "Sữa Borden" tại thị trường châu Âu theo một thỏa thuận cấp phép. Cùng với người anh trai George, Page đã thành lập Công ty Sữa đặc Anglo-Swiss tại Cham (Zug), trung tâm của ngành sản xuất sữa Thụy Sĩ. Tên công ty cũng phần nào làm đẹp lòng giới thương nhân Anh, những khách hàng Page hy vọng sẽ tiêu thụ phần lớn sản lượng sữa đặc của ông. Anglo-Swiss phát triển ngày một thịnh vượng, và đến năm 1877, với niềm tin sẵn có công ty này đã quyết định lấn sân sang dòng sản phẩm pho-mát và sữa dành cho trẻ sơ sinh. Nestlé cũng nhanh chóng đáp trả bằng cách xây dựng nhà máy sữa đặc của riêng họ, và cuộc chiến giá cả bắt đầu nổ ra. Năm 1905, thế cạnh tranh khốc liệt giữa Nestlé và Công ty Sữa đặc Anglo-Swiss sau cùng cũng kết thúc, với thương vụ sáp nhập hai doanh nghiệp thành Công ty Sữa Nestlé & Anglo-Swiss. George đã phản đối thương vụ này; nhưng sau khi ông qua đời, người vợ góa và con trai ông đã lên tiếng chấp nhận. Công ty mới đi vào hoạt động với hai văn phòng đăng ký tại Cham và Vevey. Họ cũng tiến hành xây dựng 7 nhà máy tại Thụy Sĩ, 6 tại Anh Quốc và 3 tại Na Uy, và 1 nhà máy lần lượt tại Mỹ, Đức và Tây Ban Nha. Từ đó, nền móng cho một tập đoàn toàn cầu đã được thiết lập.

Thương vụ sáp nhập kinh điển

Tuy Anglo-Swiss ngày càng lớn mạnh và phát đạt, nhưng Nestlé vẫn muốn tìm cách bảo toàn trụ sở tại Vevey và bản sắc của họ dưới cái tên Nestlé. Về sau, khi Charles qua đời, con trai ông đã bắt đầu quan tâm đến thị trường Mỹ nhiều hơn châu Âu. Nhưng mỗi dây liên kết không chỉ dừng lại ở đó: Steven Hoch, hậu duệ của gia tộc Page và chủ tịch Quỹ Bảo trợ Mỹ - Thụy Sĩ, đã bước chân vào ban giám đốc cấp cao của Nestlé.

Bước tăng trưởng đầu tiên của Nestlé thật sự có hệ thống: do thị trường sữa vẫn còn mới mẻ và đang phát triển nhanh chóng, công ty đã quyết định nương theo đà tăng trưởng đó. Nhờ sáp nhập với Anglo-Swiss, Nestlé đã sớm nắm bắt nhu cầu sản phẩm sữa đang lên trước và trong Thế chiến I. Nhằm đối phó với mức thuế nhập khẩu tăng cao tại Úc - thị trường xuất khẩu lớn thứ hai của Nestlé - công ty đã quyết định mở nhà máy tại đây vào năm 1907.

Chiến tranh thúc đẩy toàn cầu hóa

Thế nhưng, làn sóng tăng trưởng kế tiếp lại đến từ địa thế trung tâm của Thụy Sĩ giữa các quốc gia đang lâm vào vòng xoáy chiến tranh, trong khi đất nước này vẫn nỗ lực để không bị cuốn vào xung đột. Đa số các nhà máy của Nestlé đều đặt tại châu Âu khi Thế chiến I nổ ra. Cho đến năm 1916, các nhà máy của Nestlé chỉ cung cấp hầu hết sản phẩm sữa của họ cho các thành phố lân cận nhằm đáp ứng nhu cầu thiếu hụt trong nước. Những chương ngại trong giao thương vận chuyển cũng làm bội tăng chi phí hoạt động sản xuất; không những thế, những hạn chế về cơ sở sản xuất tại các nước tham chiến cũng góp phần đẩy Nestlé vào tình thế khó khăn cùng cực. Để đối phó với những thách thức trên, Nestlé đã quyết định mở rộng hoạt động tại các quốc gia ít bị chiến tranh ảnh hưởng và bắt đầu mua lại các nhà máy cũ, đặc biệt là tại Hoa Kỳ - nơi liên kết nhiều đối tác kinh doanh của họ.

Đến năm 1921, Nestlé đã có trong tay 80 nhà máy và mở rộng quy mô sản xuất gấp ba lần năm 1914 - thời điểm các đối thủ chính của họ phải chịu sức ép khủng khiếp từ

cuộc Thế chiến khốc liệt nhất. Tuy nhiên, sau bước đột phá thời hậu chiến, hệ lụy từ áp lực cạnh tranh và các chính sách bảo hộ đã khiến công ty chịu tổn thất lớn vào năm 1921, buộc họ phải tiến hành tái cơ cấu triệt để và tự huy động vốn. Chính vì lý do này, Nestlé đã bảo toàn được vị thế vững vàng của họ khi cơn bão Đại Khủng hoảng ập tới, đặc biệt khi so sánh với các đối thủ đang túng quẫn xung quanh. (Có lẽ phẩm chất nổi bật nhất của các công ty Thụy Sĩ chính là tinh thần "tự lực tự cường", quyết không để những khoản vay ngân hàng quyết định khả năng tăng trưởng trong tương lai.) Không những thế, khối tài sản khổng lồ này còn tiếp tục được duy trì và nhận thêm vốn đầu tư từ bên ngoài biên giới Thụy Sĩ, tại các thị trường triển vọng nhất.

Nestlé đã vươn mình thành một gã khổng lồ thật sự, và ngay đến cuộc Đại Khủng hoảng cũng không thể ngăn cản bước tiến của họ. Công ty trực thuộc của họ tại Hoa Kỳ cũng thoát khỏi sự sụp đổ của sàn chứng khoán và cơn sóng suy thoái kinh tế năm 1929. Tuy lợi nhuận đã sụt giảm 13% so với cùng kỳ vào năm 1930, Nestlé vẫn không phải đối mặt với nguy cơ tài chính nào. Trên thực tế, ngoại trừ năm 1921, công ty chưa bao giờ thua lỗ trong bất kỳ năm tài chính nào, kể từ khi họ sáp nhập với Anglo-Swiss. Thành quả chủ yếu đến từ chính sách quản lý khôn ngoan, tuy bản chất ngành kinh doanh thực phẩm vốn đã khá linh hoạt trong chu kỳ dao động của nền kinh tế tự do. Người tiêu dùng có thể bỏ qua những chiếc đồng hồ xa xỉ và các giải pháp tài chính đắt đỏ, nhưng họ không thể ngừng chi tiêu cho việc ăn uống hàng ngày.

Cà phê uống liền: thành công trong tích tắc

Năm 1938, Nestlé đã cho ra mắt sản phẩm "không sữa" đầu tiên của họ: Nescafé. Thứ cà phê uống liền mang tính cách mạng này chính là thành quả của 8 năm dài nghiên cứu, bắt đầu từ thời điểm đại diện của Viện Cà phê Brazil đề nghị Nestlé sản xuất "cà phê đóng hộp" nhằm giúp Brazil tiêu thụ sản lượng cà phê khổng lồ từ quốc gia này. Sản phẩm của Nestlé được bày bán chủ yếu dưới dạng bột hòa tan thay vì cà phê xay đóng hộp, và cho phép người dùng tùy ý quyết định lượng cà phê họ muốn thưởng thức. Nescafé đã lập tức gây tiếng vang ngay sau khi ra mắt tại thị trường Mỹ năm 1939, nơi sản phẩm này đặc biệt được ưa chuộng. Hiện nay, Nescafé vẫn tiếp tục giữ

vững ngôi đầu trên bảng xếp hạng các thương hiệu được người tiêu dùng ưa thích nhất; và với nhiều người, Nescafé đã trở thành biểu tượng của cà phê uống liền.

Tuy nhiên, Thế chiến II đã giáng một đòn mạnh vào Nestlé. Năm 1939, lợi nhuận thu về của họ đã tụt dốc không phanh xuống mức 6 triệu đô-la, so với 20 triệu cùng kỳ năm trước. Như trong cuộc Thế chiến trước đó, công ty đã mắc kẹt với nguồn thực phẩm thiếu thốn và không tập trung đủ nguồn cung nguyên vật liệu. Đối mặt với sức phá hoại tàn khốc của chiến tranh, công ty đã quyết định phân nhánh các trụ sở và chuyển một phần đội ngũ quản lý điều hành đến văn phòng tại Stamford, Connecticut, nơi họ có thể theo dõi các thị trường xa tốt hơn. Văn phòng tại Stamford cũng chính là nơi nung nấu của Nestlé, phòng khi Thụy Sĩ rơi vào tay Đức Quốc xã.

Tuy nhiên, chiến tranh một lần nữa đã mở ra cơ hội cho một Thụy Sĩ trung lập. Các mặt hàng Đức liên tục bị tẩy chay tại Anh và Pháp, trong khi các nhà máy Nestlé tại đây vẫn được giữ nguyên vẹn. Khi Mỹ quyết định tham chiến vào năm 1941, các thùng sữa đặc và sữa bột mang hương vị Nescafé đã trở thành thứ nhu yếu phẩm không thể thiếu của quân đội Mỹ. Doanh thu của Nestlé đã tăng vọt từ 100 triệu đô-la trước chiến tranh lên 225 triệu đô-la cuối năm 1945, với doanh số tiêu thụ khủng khiếp tại thị trường Bắc Mỹ - nơi họ thu về từ 14 triệu đến 60 triệu đô-la.

Một Nestlé hùng mạnh hơn

Cuối Thế chiến II, với các trụ sở thiết lập tại vô số quốc gia, Nestlé bắt đầu theo đuổi đường lối tăng trưởng mới. Do đặt trọng tâm vào mục tiêu phát triển bền vững, công ty luôn nuôi dưỡng tham vọng mua lại các sản phẩm mới từ nhiều địa phương và vùng miền. Điển hình, họ đã thu tóm hãng sản xuất gia vị Maggi tại châu Âu; thực phẩm đông lạnh Findus tại Scandinavia - dẫn đến sự ra đời của nhãn hiệu cà phê sậy đông "Taster's Choice" sau này; Libby, một hãng nước trái cây tại Mỹ; và Stouffer's, nơi Nestlé đặt bước chân đầu tiên vào ngành kinh doanh khách sạn nhà hàng và cho ra mắt những món ăn nhẹ đông lạnh ít calo.

Một trong những phát kiến nổi bật nhất và mang lại lợi nhuận cao nhất từ thế hệ trước

của Nestlé, một lần nữa, lại chính là ví dụ điển hình cho vận may bất ngờ, hơn là một kế hoạch được trù bị kỹ càng. Vào giữa thập niên 1980, Nestlé nhận ra nhu cầu đổi với Nescafé đang dần suy yếu, và họ cần phải đầu tư vào một sản phẩm khác nhằm vực dậy thành công của thương hiệu chính hãng. Cơ hội đã mở ra vào năm 1985, khi Nestlé mua lại Hills Brothers, một xí nghiệp rang cà phê Hoa Kỳ; hai năm sau, họ tiếp tục thu tóm Dallmayr, một công ty ủ cà phê tại Munich. Trong suốt thời gian tái định vị này, các nhà nghiên cứu tại Vevey vẫn còn nhớ rõ thứ công nghệ họ đã mang về từ Hội trường Tưởng niệm Battelle, nơi cà phê rang được gói kín trong các bao thiếc, và được sử dụng hàng loạt cho các máy pha cà phê espresso (cà phê đen) đặc biệt.

Vươn đến Nhật Bản

Bản thân CEO của Nestlé, Arthur Furer, ban đầu cũng không muốn dấn sâu vào dự án trên, do lo ngại các sản phẩm mới sẽ đối chọi với Nescafé, và quyết định ngưng chiến lược bành trướng vào năm 1978. Vào thời điểm đó, Eric Favre, một nhà khoa học thực phẩm tại Nestlé, đã quyết định thực hiện tham vọng một mình. Năm 1984, anh đã chu du đến Nhật Bản, và thuyết phục giám đốc trụ sở Nestlé tại đây tiến hành khảo sát thị trường đối với sản phẩm mới ngay tại đất nước Đông Á này. Khảo sát thành công, và "Nespresso" đã ra đời. Công ty Nespresso - do Nestlé sở hữu toàn bộ cổ phần - đã được thành lập tại Vevey vào năm 1986, và sản phẩm này cũng ra mắt thị trường Nhật Bản một năm sau đó (cùng thời điểm Jean-Paul Gaillard nhậm chức CEO Nespresso).

Mười năm đầu tiên là khoảng thời gian khó khăn đối với Nespresso, do đa số thành viên ban điều hành cấp cao tại Nestlé không tin tưởng và ủng hộ họ. Ban đầu, khách hàng tiềm năng của họ là các văn phòng và doanh nghiệp nhỏ, nhưng dường như không ai muốn bỏ tiền vào một hệ thống cà phê đóng bao mới. Các cửa hàng từ chối bán sản phẩm, còn các nhà sản xuất cũng không muốn đầu tư vào máy móc mới vì lo ngại rủi ro. Quyết không nao núng, Favre, người chịu trách nhiệm chính về hoạt động kinh doanh sau này, đã quyết định đặt hàng 1000 chiếc máy và chào bán đến các doanh nghiệp tư nhân. Ông đã thiết lập một hệ thống bán hàng trực tiếp, giúp khách hàng có thể đặt hàng cà phê qua thư tín, điện thoại và cả internet - tất cả đều đi ngược

lại phương thức truyền thông của Nestlé. Tiếp theo đó, vào năm 1989, Gaillard đã mở ra khái niệm "Câu lạc bộ" đối với thương hiệu Nespresso.

Phát minh không tồn tại vĩnh viễn

Nỗ lực của họ đã đem lại kết quả. Năm 1995, Nespresso đã ăn mừng những đồng lợi nhuận đầu tiên, và kể từ đó, tỷ lệ tăng trưởng hàng năm của họ luôn đạt từ 30% đến 40%. Đến năm 2004, Nespresso đã sở hữu 33 gian hàng và 17 công ty con tại 35 quốc gia, cùng với 1,6 triệu thành viên Câu lạc bộ. Đến năm 2009, với 4.500 nhân công tại hơn 50 quốc gia và tài tử George Clooney tham gia chiến dịch quảng cáo, cơ sở mới của họ đã mang về doanh thu hơn 2 tỉ franc Thụy Sĩ. Nhờ Nespresso, Thụy Sĩ giờ đây còn xuất khẩu cà phê nhiều hơn pho-mát và sô-cô-la. Vấn đề còn lại chính là khả năng duy trì thị phần, trong bối cảnh cạnh tranh gay gắt với Sara Lee và Công ty Cà phê Ethical (một công ty khác đến từ Thụy Sĩ); đó là các hãng chuyên sản xuất cà phê đóng bao tương thích với máy pha Nespresso - đặc biệt khi bằng sáng chế của công ty sẽ hết hạn bảo hộ vào năm 2012.

Nespresso đã đạt doanh thu 3 tỉ đô-la và lợi nhuận biên cao nhất trong số 6.000 thương hiệu của Nestlé, nhờ mô hình kinh doanh mang tính liên kết cao, giúp khách hàng tiếp cận với thương hiệu dễ dàng hơn và mang lại doanh số lặp lại vượt trội.

Phải có sản phẩm mới và phải tiến thật nhanh!

Tuy nhiên, bất chấp những dự án thành công như Nespresso, báo cáo phát minh của Nestlé cuối thế kỷ XX vẫn khiến tất cả thất vọng. Năm 1981, khi Helmut Maucher được bổ nhiệm làm giám đốc điều hành, nhiều cổ đông và các nhà phân tích thị trường đã dấy lên mối lo ngại về khả năng duy trì mức tăng trưởng ổn định của Nestlé, với quy mô hoạt động của một tập đoàn hàng đầu thế giới. Ví dụ, tỷ lệ tăng trưởng 10% sẽ đòi hỏi mức doanh thu mới 5 tỉ đô-la, lớn hơn doanh số của bất kỳ thương hiệu nào ngoài Nescafé. Theo tính toán, con số này chỉ là mục tiêu hão huyền.

Triết lý quản lý phân quyền triệt để của Nestlé có thể đem lại rất nhiều lợi thế, nhưng

đồng thời cũng dung túng cho các giám đốc cơ sở tại địa phương, và khiến cho năng lực sáng tạo từ một phân tổ chức khó lòng lan rộng đến các cơ sở khác. Bộ phận R&D (nghiên cứu và phát triển) cũng không còn biết đến những phát hiện mang tính đột phá và bất chấp nguồn đầu tư đáng kể.



Helmut Maucher đã đạt đến đỉnh cao sự nghiệp sau khi trở thành giám đốc điều hành tại Nestlé năm 1981.

Ông đã tiến hành một chiến dịch thu tóm mạnh mẽ và đầy tham vọng

Maucher đã đề ra một kế hoạch nhằm trấn an những kẻ hoài nghi. Ông đã từng tham gia khóa thực tập tại một nhà máy Nestlé ở Đức, nơi cha ông từng công tác. Chính khởi đầu khiêm tốn, lối tư duy thực tế và hiểu biết sâu sắc về mọi khía cạnh của ngành kinh doanh này đã giúp ông vươn đến nấc thang cao nhất trong bộ máy điều hành của Nestlé. Tuy nhiên, do phải sinh sống và làm việc trong bán kính 300 dặm từ quê nhà, ông vẫn không phải một ứng cử viên lý tưởng có thể dẫn dắt Nestlé trong giai đoạn toàn cầu hóa và biến động khôn lường sắp tới.

Hãy để tài năng nở rộ

Hầu hết các nhà lãnh đạo thường cố gắng tập trung quyền lực, nhưng Maucher lại hành động ngược lại. Ông đã tự giảm quyền chi phối bằng cách trao quyền cho các đơn vị hoạt động, đồng thời cắt giảm số lượng cán bộ dư thừa tại các trụ sở - những người thường can thiệp vào công việc của đội ngũ nhân viên trực tiếp tiếp xúc với khách hàng và thị trường. Quan điểm cho rằng "các trụ sở nên thiên về phục vụ hơn chỉ đạo" đã tìm được điểm chung với quy cách hoạt động của chính quyền Thụy Sĩ, nơi cho phép người dân nắm giữ quyền tự do cá nhân.

Tiếp theo đó, Maucher đã đề ra chủ trương thu tóm tập trung vào các dòng sản phẩm mới và thâm nhập vào các thị trường mới. Theo quan điểm đổi mới của ông: thời cơ chỉ đến khi khách hàng tiếp xúc với sản phẩm - tất nhiên tại thị trường địa phương - và Nestlé đã trở nên quá bẽ bề thế và cứng nhắc để có thể kỳ vọng vào những bước tăng trưởng mới từ các dự án đầu tư R&D của chính họ. Phương châm của ông chính là: "Tôi thà mua đứt một phát minh được kiểm chứng tại địa phương, còn hơn đầu tư vào thành quả khiêm tốn và suy diễn từ giới khoa học."

Maucher cũng không ngần ngại mở rộng thêm quy mô hoạt động của tập đoàn. Năm 1985, Nestlé đã mua lại Carnation - một công ty chuyên sản xuất sữa và thực phẩm dành cho thú nuôi - với giá 3 tỉ đô-la, và đánh dấu một trong những thương vụ mua lại lớn nhất trong lịch sử ngành kinh doanh thực phẩm. Năm 1988, công ty lại bỏ ra 2,55 tỉ bảng (tương đương 4,4 tỉ đô-la) để sở hữu Rowntree Mackintosh - hãng sản xuất sô-cô-la hàng đầu Anh Quốc, và biến thương vụ này thành cuộc thu tóm lớn nhất Anh Quốc từng được thực hiện bởi một tập đoàn nước ngoài. Cùng năm đó, Nestlé cũng mua lại Buitoni, hãng sản xuất mì pasta và bánh kẹo gốc Ý.

Maucher cũng chẳng quan tâm đến tốc độ bành trướng. Chỉ trong năm 1991, Nestlé đã tiến hành đến 31 thương vụ mua lại, đồng thời mở thêm một nhà máy tại Trung Quốc. Năm 1992, công ty tiếp tục lấn sân sang lĩnh vực sản xuất nước khoáng, sau khi đầu tư vào Vittel và mua lại Perrier với giá 2,3 tỉ đô-la sau một cuộc tranh chấp đình đám. Dưới triều đại Maucher, Nestlé cũng thu tóm thêm vô số doanh nghiệp thuộc mọi

lĩnh vực và ngành nghề khác nhau, như Buitoni Perugina, Spillers Pet Food, Alpo, Friskies và Herta.

Thương hiệu toàn cầu: phải biết cách hi sinh

Những thương vụ mua lại ô ạt, dù mạnh mẽ đến đâu, cũng chỉ có thể mang lại hiệu quả nếu Nestlé chấp nhận thay đổi cơ cấu cổ phần của họ. Năm 1988, công ty đã quyết định chấm dứt chính sách ràng buộc - vốn được thiết lập từ năm 1959 - từng cho phép các công dân Thụy Sĩ nắm giữ đến 2/3 tổng số vốn cổ phần, và chôi bỏ quyền sở hữu của những người nắm giữ cổ phiếu chứng khoán vào năm 1993. Từ động thái trên, một cổ phiếu sẽ đồng nghĩa với một phiếu bầu tại Nestlé. Reto Domeniconi, giám đốc tài chính danh tiếng tại Nestlé và là nhân vật quan trọng thứ hai sau Maucher, đã gọi cơ cấu cổ phần trước đây là "chiếc áo bó tài chính" - do Nestlé không thể phát hành cổ phiếu mới, trong khi các nhà đầu tư nước ngoài của họ bị đối xử như "công dân hạng hai", và chỉ biết hy vọng sẽ được thu hồi vốn mà không phải thông qua biểu quyết. Nestlé đã tự giải thoát mình khỏi mối quan hệ dễ dãi với các ngân hàng và cổ đông Thụy Sĩ, đồng thời chính thức bước chân vào thị trường vốn toàn cầu đầy cạnh tranh. Hiện nay, tình thế đã hoàn toàn đảo ngược: những cổ đông người nước ngoài mới thật sự nắm giữ vận mệnh của Nestlé, với 63,5% vốn cổ phần trong tay.

Nestlé cũng từng ném mùì thất bại trong một số thương vụ mua lại. Họ đã từ bỏ Findus, vì mặt hàng này vấp phải sự phản đối quyết liệt từ các bộ phận khác trong tập đoàn. Bên cạnh đó, quyết định thử sức của Nestlé trong ngành kinh doanh rượu sau khi mua lại Wine World Estates - một tập đoàn sản xuất rượu vang tại Bắc California - cũng được xem là một sai lầm, khi Wine World Estates bị rao bán vào năm 1995. Tuy nhiên, những thiệt hại kể trên thật sự không có ảnh hưởng gì đáng kể, cũng như không thể so sánh với thành quả từ những ván cược lớn nhất của tập đoàn này, vốn đã mang về cho họ những bước tăng trưởng vô cùng ấn tượng. Nước khoáng, sản phẩm chăm sóc thú nuôi và kem đá là những mặt hàng thậm chí chưa từng xuất hiện trước thập niên 1990; nhưng chỉ 20 năm sau (năm 2010), cùng một số thương vụ mua lại,

doanh thu của Nestlé trong các lĩnh vực trên đã lên đến 28,7 tỉ franc Thụy Sĩ (với 9,1 tỉ franc từ nước đóng chai, 13,1 tỉ franc từ sản phẩm cho thú nuôi, và 6,5 tỉ franc từ kem đá). Khi được hỏi về nguyên nhân lựa chọn những sản phẩm này, Maucher đã khiêm tốn trả lời: "Như bao người khác, tôi chỉ chăm đọc báo và lắng nghe báo cáo từ các giám đốc trụ sở quốc gia; nhờ vậy, tôi luôn biết rõ thế giới đang hướng về đâu."

Năm 1997, Peter Brabeck được bổ nhiệm làm tổng giám đốc (CEO), và tiếp quản hoạt động quản lý kinh doanh thường ngày từ Maucher. Brabeck đã tự khẳng định năng lực của ông qua những thành quả từ chiến lược mở rộng hoạt động của Nestlé tại các nước Nam Mỹ; và được Maucher thừa nhận là người kế nhiệm khiến ông ưng ý nhất. Brabeck đã phát triển Nestlé theo định hướng của người tiền nhiệm, và tiếp tục thực hiện các thương vụ mua lại hoành tráng và giá trị.

Tăng trưởng tối đa

Năm 2002, Nestlé đã đầu tư 10,3 tỉ đô-la nhằm mua lại Ralston Purina. Thương vụ này đã biến Nestlé trở thành tập đoàn cổ phần hàng đầu thế giới trong lĩnh vực thức ăn vật nuôi đang không ngừng tăng trưởng. Trong năm kế tiếp, công ty đã chi thêm 2,8 tỉ đô-la nhằm trở thành cổ đông lớn nhất của hãng kem Dreyer's Grand Ice Cream. Tuy nhiên, tốc độ mua lại của Nestlé đã chậm lại trước thềm thiên niên kỷ mới do tập đoàn này quyết định quay lại định hướng phát triển bền vững. Có rất nhiều nguyên nhân dẫn đến thực trạng này: như ngày càng ít quốc gia và sản phẩm mới lọt vào mắt xanh của Nestlé; hay hầu hết các thương hiệu triển vọng nhất đã về tay Nestlé hoặc các đối thủ của họ; hay đang tồn tại những ràng buộc khiến uy tín của họ sụt giảm.

Kể từ đó, Brabeck bắt đầu chuyển sang hợp nhất hoạt động kinh doanh của Nestlé nhằm cải thiện hiệu suất. Công tác quản lý các nhà máy, vốn trước đây được phân chia tại nhiều quốc gia, nay đã được bàn giao cho các trụ sở tại từng khu vực. Bên cạnh đó, những sản phẩm tương đồng cũng được tập trung thành các đơn vị kinh doanh chiến lược, nhằm gia cố mối liên kết mật thiết trong mô hình toàn cầu của Nestlé.

Nestlé đã trải qua "thời đại hoàng kim" ("belle époque") dưới triều đại của Maucher và

Brabeck. Kể từ khi Maucher nhậm chức CEO đầu thập niên 1980, tổng doanh thu thường niên của tập đoàn đã bứt phá từ 24.479 triệu franc Thụy Sĩ (1980) lên đến 109.722 triệu franc Thụy Sĩ (2010), đồng thời đảm bảo mức tăng trưởng 4,96% hàng năm so với tỷ lệ tăng trưởng dân số 1,4% của thế giới (một con số khả quan trong ngành kinh doanh thực phẩm). Chiến lược mở rộng quy mô cũng đi cùng định hướng cải thiện hiệu suất từ cốt lõi - khi tỷ lệ lợi nhuận gộp cận biên trong giai đoạn này đã tăng từ 3,49% (bình quân từ 1955 - 1980) đến 7,17% (bình quân từ 1980 - 2010). Khi Maucher nhậm chức CEO, Nestlé chỉ mới đạt 2/3 quy mô của Unilever; nhưng hiện tại, họ đã phát triển gấp đôi Unilever và gấp 4 lần Danone. Quy mô hoạt động và tiềm năng lợi nhuận đã đảm bảo cho Nestlé lợi thế cạnh tranh to lớn trong các mảng then chốt như thu mua, nghiên cứu và quảng cáo. Bên cạnh đó, các cổ đông cũng có lý do để ăn mừng: họ đã nhận về số cổ tức trị giá 171.342 franc Thụy Sĩ (theo vốn hóa thị trường từ 1980 đến nay) trong suốt giai đoạn trên.



Các thương hiệu tí đô của Nestlé
(bao gồm các thương hiệu có doanh thu thường niên trên 1 tỉ đô-la)

Vì sao Nestlé lại tiến hành nhiều thương vụ mua lại thành công và tăng trưởng lợi nhuận nhiều đến thế, trong khi theo không ít chuyên gia quản lý và đầu tư, hầu hết các dự án M&A đều gây thiệt hại nặng nề cho các cổ đông? Đó là bằng chứng cho

thấy các tập đoàn thường trả giá quá cao trong các thương vụ mua lại, do phụ thuộc vào tầm nhìn chiến lược lạc quan thái quá, hoặc tin vào những mối ràng buộc khó hiểu. Mặt khác, tài năng của con người cũng không phải thứ hàng hóa có thể vơ vét: nhân tài rồi sẽ ra đi, và mang theo họ - không ít thì nhiều - những nhân tố từng đưa doanh nghiệp đến thành công.

Nestlé: Các thương vụ mua lại, hợp tác và sáp nhập nổi bật (1905 - 2010)

Châu Âu	Bắc Mỹ	Châu Á	Khu vực khác
---------	--------	--------	--------------

Công ty Sữa đặc

1905 Anglo-Swiss
(Thụy Sĩ)

1929 PCK Chocolate
Suisses

1947 Alimentana (Thụy Sĩ)

1960 Crosse &
Blackwell (Anh)

1961 Locatelli (ý; bán
năm 1998)

Findus
1962 International
(Thụy Điễn; bán
năm 1999)

Société Générale
1969 des Eaux
Minérales des
Vittel (Pháp)

1970 Libby, McNeil
& Libby (Mỹ)

1971 Ursina Franck
(Thụy Sĩ)

1973 Stouffer Corp
(Mỹ)

1974 L'Oreal (Pháp);
Blaue Quellen
(Đức)

1977 Alcon
Laboratories
(Mỹ; bán năm
2010)

1978 Chambourcy
(Pháp)

1979 Beech-Nut
Corp (Mỹ)

1985 Carnation (Mỹ)

1988 Buitoni Perugina
(ý), Rowntree
(Anh)

1989 General Mills
(Mỹ)

1990 Công ty Coca-
cola (Mỹ);
thương hiệu
Curtis: Baby
Ruth,
Butterfinger
(Mỹ)

1992 Perrier (Pháp),
Cokoládovny
(Cộng hòa Séc)

Finitalgel (ý), San

1993 Bernado (ý) Deer Park (Mỹ)

1994 Goplana (Ba Lan) Alpo (Mỹ)

1995 Ortega (Mỹ)

1996 Rossiya (Nga), Minérables Libanaises (Li-băng), Osem (Israel)

1997 S. Pellegrino (ý) Fuller Foods Thượng Hải (Trung Quốc), Trang trại Sữa Nestlé (Hồng)

Kông, TQ),
Long An
(Việt Nam)

1998 Spillers Pet Food Borden Brands:
(Anh) Klim (Mỹ)

1999 Häagen-Dazs
(Mỹ)

2000 PowerBar (Mỹ)

2001 Ralston Purina
(Mỹ)

Schöller (Đức),
Sporting
Sportlernahrung Chef America
(Đức), Aqua Cool (Mỹ), Sparkling
2002 (Anh/Pháp), Eden Spring (Mỹ), Saint
Vale (Anh), Dreyer Grand Spring

Sporting (Đức), Ice Cream Inc.

(Nga)

Laboratoires (Mỹ)

Innéov (Pháp)

Dairies

Partners

Americas

(Mỹ Latin,

ký kết năm

2002),

Clearwater

(Nga)

Phân ngành kem

2003 Mövenpick (Thụy

Sĩ)

2004 Valijäätelö (Phần
Lan)

Delta Ice Cream

(Hy Lạp), Warger

2005 Tiegekühlprodukte

(Đức)

Musashi

(Úc)

2006	Jenny Craig (Mỹ), Công ty Joseph's Gourmet Pasta và Sauces (Mỹ)	Uncle Toby's (Úc)
2007	Các thương Trung tâm Y tế hiệu Dinh dưỡng Pie, Novartis (Thụy Sĩ), Sources (Mỹ), Minérales Henniez (thương hiệu (Thụy Sĩ), Pierre Marcolini (Bỉ) sơ sinh Novartis tại Mỹ)	Eskimo Chipwick Ice Cream Gerber Ruzskaya, RKF (Nga)
2010	Hãng pizza đông lạnh Kraft Foods (Mỹ, Canada)	

Thời hoàng kim (belle époque) của Nestlé (1980 - 2010)

	1980	2010	Tỷ lệ tăng trưởng bình quân hàng năm (%)
Doanh thu (triệu franc Thụy Sĩ)	21.639	109.722	4,96
Lợi nhuận biên (%)	2,79	31,20	
Lợi nhuận ròng (triệu franc Thụy Sĩ)	683	34.233	13,46
Vốn hóa thị trường (triệu franc Thụy Sĩ)	6.974	178.316	11,02

Dân số (triệu người)

6,34 7,87 1,40

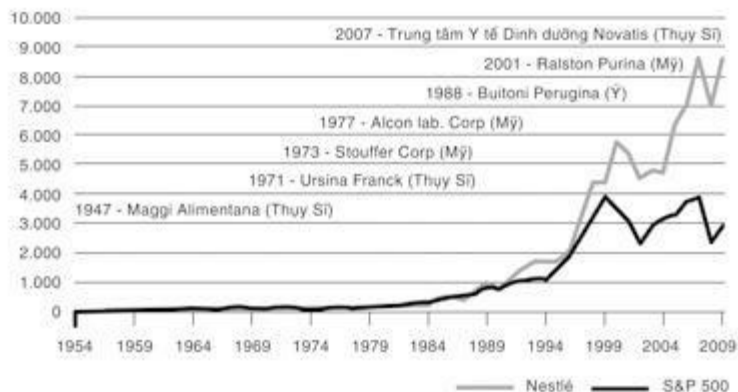
Nguồn: Cục Thống kê - Văn phòng Chính phủ Thụy Sĩ

Nestlé đã duy trì được chuỗi kỷ lục mua lại thành công ấn tượng nhờ tránh được các hạn chế phổ biến. Hans Jörg Rudloff, chủ tịch chi nhánh Barclays Capital tại Thụy Sĩ và là cựu giám đốc cấp cao tại Credit Suisse, cho biết: "Người Thụy Sĩ đã đạt được thành công trong các thương vụ mua lại vì họ không bao giờ trả giá quá cao, và cũng không quan tâm đến những ràng buộc vốn không tồn tại. Họ chỉ muốn thấy thành quả hữu hình và khả thi, chứ không phải những kế hoạch hoành tráng."

Maucher tin rằng ông chỉ mua lại con người chứ không phải các công ty: "Những công ty này hoạt động thành công vì họ sở hữu một ban điều hành nội địa xuất sắc, và chúng tôi luôn nỗ lực hết sức nhằm giữ chân họ. Chúng tôi thông qua các mục tiêu, nhưng lại để họ tự xoay sở với chúng."

Với phong thái tự tin gấp bội, Maucher còn chấp nhận để những công ty ông vừa mua lại phụ trách ngành kinh doanh tương ứng của Nestlé tại từng quốc gia: "Họ am hiểu hơn chúng tôi; nên nếu không thể khuất phục họ, tốt nhất chúng tôi nên bắt tay với họ."

Giá cổ phiếu Nestlé (cổ tức tái đầu tư) so với các công ty S&P 500 (bao gồm các thương vụ mua lại then chốt của Nestlé)



Cho đến năm 1992, Nestlé có hai loại cổ phiếu: gồm cổ phiếu đăng ký và cổ phiếu do các cổ đông không có quyền bầu chọn nắm giữ (Genussscheine). Chỉ có công dân Thụy Sĩ mới có quyền mua cổ phiếu đăng ký, nhằm tránh tình trạng Nestlé bị các doanh nghiệp nước ngoài thầu tóm. Do các tổ chức nước ngoài không thể đầu tư vào loại cổ phiếu trên, chúng đã được bán với mức chiết khấu khá lớn so với cổ phiếu không đăng ký, và đây giá giao dịch của Genussscheine tăng cao gấp bội. Tuy nhiên, khi Nestlé cần huy động vốn cho chiến lược mua lại, tập đoàn buộc phải phát hành cổ phiếu đơn vị (một cổ phiếu = một phiếu bầu). Giá trị cổ phiếu đăng ký lập tức tăng vọt, và khoảng cách chiết khấu cũng được bù đắp.

Tuy nhiên, song song với tốc độ bành trướng mạnh mẽ, Nestlé vẫn chứng tỏ họ đủ khả năng đem lại những phát kiến mới ấn tượng. Bạn có thể chứng kiến điều đó từ những sản phẩm họ đã thầu tóm. Kit Kat - sản phẩm ký kết với Rowntree tại thị trường Mỹ - hiện nay đã trở thành thương hiệu toàn cầu và được bày bán dưới vô số hình thức; một thành tựu mà bản thân Rowntree, với nguồn lực bản thân, không thể tự mình đạt được.

Bên cạnh các thương vụ mua lại thành công, Nestlé còn lường trước những phân khúc nào có triển vọng tăng trưởng cao, như nước khoáng, sản phẩm dành cho thú nuôi và sản phẩm dinh dưỡng trẻ em. Thương hiệu nhận biết là yếu tố vô cùng quan trọng đối với các lĩnh vực trên, và Nestlé đã hội đủ khả năng xây dựng những thương hiệu thông dụng và uy tín.

Các nghiên cứu đã chứng minh thương hiệu luôn có khả năng phục hồi rất ấn tượng. Đó là vì "thương hiệu" chính là cách viết tắt của "lời cam kết", và theo thời gian, những lời cam kết sẽ đem lại lòng trung thành. Người tiêu dùng sẵn sàng trả giá cao hơn để đổi lấy lời cam kết, và các công ty sẽ thu về lợi nhuận biên cao hơn. Với 29 thương hiệu mang lại doanh thu hơn 1 tỉ đô-la, Nestlé hầu như đã xây chắc vị thế của họ trên thị trường.

Nestlé: Tốc độ tăng trưởng theo giá trị doanh thu
trên một số hạng mục sản phẩm nổi bật (2009 - 2010)

Hạng mục	% tăng trưởng
Đồ uống	6,6
Sản phẩm từ sữa	5,8
Thực phẩm	5,5
Sản phẩm chăm sóc thú nuôi	6,3
Bánh kẹo	5,2
Nước tinh khiết	8,2
Kem	5,4

Sữa bột trẻ em 9,1

Thực phẩm cho trẻ sơ sinh 5,6

Sản phẩm hỗ trợ kiểm soát cân nặng 5,6

Nguồn: Thống kê tăng trưởng các hạng mục toàn cầu của Euromonitor, 2009 - 2010.

Không chỉ có Nestlé

Thật sai lầm khi cho rằng gã khổng lồ vùng Vevey là tập đoàn thực phẩm có tầm ảnh hưởng quan trọng duy nhất tại Thụy Sĩ, nếu chỉ đánh giá trên chuỗi thành công từ các thương vụ mua lại không ngừng suốt 60 năm qua của họ. Điều đó không đúng. Knorr, một thương hiệu hùng mạnh khác, cũng nổi tiếng khắp thế giới về các loại súp và gia vị đóng gói. Carl Heinrich Knorr đã thành lập doanh nghiệp này tại Heilbronn, một tỉnh miền Tây Nam nước Đức vào năm 1838. Năm 1885, nhờ nắm bắt nhu cầu to lớn về súp đóng gói sẵn (ở dạng bột và lỏng) - một loại sản phẩm mới lạ - con trai của Carl đã quyết định thành lập trung tâm giao dịch xuất khẩu. Tuy nhiên, không mãi chờ đến năm 1949 công ty này mới cho ra mắt gói súp đầu tiên trên thế giới - với hương vị mì gà nổi tiếng toàn cầu sau này.

Súp có thể được chế biến trong thời gian ngắn và phù hợp với trào lưu sử dụng các món ăn dùng ngay - một xu hướng phát sinh từ các sản phẩm ít danh tiếng hơn của Knorr, như hỗn hợp thảo mộc và gia vị, khoai tây nghiền ăn liền và "Súp ăn nhanh" ("Quick Soup") được đóng gói trong các cốc nhựa. Từ năm 1958, Knorr thuộc quyền

sở hữu của Bestfoods, một công ty Hoa Kỳ, và tiếp tục được Unilever mua lại vào năm 2000. Hiện nay, Knorr là thương hiệu lớn nhất của Unilever xét theo doanh số, một phần nhờ chiến lược quảng bá thương hiệu mạnh mẽ từng được các ông chủ Thụy Sĩ quan tâm từ sớm; Unilever đã chuyển rất nhiều sản phẩm dưới tên thương hiệu Lipton sang dòng sản phẩm Knorr.



Max Morgenthaler (1910 - 1980),
cha đẻ của Nescafé



Eric Favre,
người phát triển Nespresso

Một nhà sản xuất với phân khúc khác biệt khác chính là Hero, doanh nghiệp sở hữu các tuýp mút kim loại đang hiện diện tại vô số phòng nghỉ khách sạn trên khắp thế giới. Hơn 320 triệu tuýp mút trên đang liên tục xuất xưởng từ các nhà máy của họ mỗi năm. Buổi đầu, Gustav Henckell và Gustav Zeiler đã thành lập một công ty chế biến hoa quả vào năm 1886. Sau đó, Zeiler qua đời năm 1890 khi Carl Roth gia nhập công ty. Đến năm 1910, hai chữ cái đầu tiên trong tên họ của Henckell và Roth đã được ghép lại, và thương hiệu "Hero" ra đời. Năm 1995, Arend Oetker, một doanh nhân thực phẩm người Đức, đã nắm quyền đại cổ đông tại Hero; và đến năm 2003, toàn bộ tập đoàn này đã chính thức thuộc về gia tộc Oetker.

Ovomaltine, một thương hiệu thành công khác có xuất xứ từ Thụy Sĩ, cũng nổi danh khắp toàn cầu dưới cái tên "Ovaltine". Ngày nay, Ovaltine chỉ là một hạng mục đầu tư của Associated British Foods, nhưng loại thức uống pha sữa này từng là phát minh của Georg Wanger, một dược sĩ xứ Bern, và được con trai ông, Albert giới thiệu lần đầu tiên vào năm 1904. Đầu thập niên 1920, Ovaltine là một trong những thương hiệu đầu tiên tài trợ sản phẩm cho các sự kiện thể thao, và xuất hiện trong 20 kỳ Thế Vận hội Olympics liên tiếp.

Đứa con nhà Jacob

Một trong những doanh nhân xuất chúng nhất và thành công nhất từng khuynh đảo ngành công nghiệp thực phẩm tại Thụy Sĩ từ thế hệ trước, một lần nữa, vẫn là một người nhập cư - nhưng với xuất thân không hề khiêm tốn. Klaus Jacobs là thành viên một gia đình mang dòng dõi quý tộc, và đặc biệt nổi tiếng về cà phê. Tuy vậy, ông không muốn sống mãi trong nhung lụa như bao kẻ thừa kế giàu có khác. Jacobs đã hăng hái bắt tay vào mở rộng cơ nghiệp của gia tộc, đến mức cả Nestlé cũng phải băn khoăn: vì sao gã doanh nhân trẻ tài năng và đầy nhiệt huyết này lại được trọng vọng đến như vậy?

Năm 1972, Jacobs kế thừa cơ nghiệp của cha ông và trở thành giám đốc điều hành. Ông đã xúc tiến sáp nhập công ty Jacobs - một thương hiệu hùng mạnh trên thị trường cà phê châu Âu - với Suchard - thương hiệu danh tiếng trên thị trường sô-cô-la, để xây dựng nên một doanh nghiệp hàng đầu trong ngành sản xuất cà phê - sô-cô-la tại châu lục. Jacobs cũng là người thừa kế duy nhất lựa chọn nghiệp kinh doanh, và ông không chấp nhận làm tất cả mọi việc hòng thỏa mãn lợi ích của những người anh em lười biếng và vô dụng trong dòng họ. Với sự hỗ trợ của UBS - ông đã lên kế hoạch thu tóm hết cổ phần và giành quyền sở hữu toàn bộ cơ nghiệp nhà Jacobs.



Julius Maggi (1848 - 1912)



Một tấm áp phích quảng cáo súp thịt đậu của Maggi từ năm 1932

Jacobs còn được biết đến với khả năng thu hút những nhân tài xuất chúng, đồng thời

tạo cơ hội giúp họ tạo dấu ấn trong thời gian ngắn và viết nên một trong những câu chuyện kinh doanh thành công nhất trong một thị trường trì trệ. Jacobs không chủ trương trói buộc nhân viên, mà còn sẵn sàng ban cho họ phần thưởng xứng đáng. Andreas Schweitzer, cựu giám đốc Jacobs từng tham gia ban điều hành Tổ chức Chủ tịch Trẻ Châu Âu đã nhận xét: "Nhân tài sẽ bắt đầu thời kỳ tập sự trong ngành kinh doanh thực phẩm tại Proctor & Gamble; sau đó, họ sẽ đến Jacobs tìm kiếm sự thịnh vượng và gây dựng danh tiếng tại Nestlé."

Trong số những nhân tài xuất chúng đó, phải kể đến François Steeg, một người Pháp năng nổ đã mạnh dạn đảm trách cơ sở quốc tế đầu tiên tại Pháp, và biến Jacobs Suchard thành thương hiệu số một tại thị trường cà phê Pháp, thông qua một chuỗi các thương vụ mua lại và quảng bá sáng suốt. Cố gắng thuyết phục người tiêu dùng Pháp kỹ tính chấp nh hương vị cà phê Đức là nhiệm vụ không hề đơn giản, nhưng trong bối cảnh cả châu Âu đang hợp nhất, Jacobs đã nhanh chóng vươn lên vị trí dẫn đầu. Günter Bolte là bạn học của Jacobs và đã từng có thời gian thân cận với cha ông. Bolte sau đó



Klaus Jacobs, nhân vật đứng sau sự ra đời của Jacobs Suchard
– một doanh nhân luôn cống hiến hết mình

nhậm chức giám đốc tài chính, và đóng vai trò đối trọng trước những quyết định có phần mơ mộng và khó lường của Jacobs. Bolte là biểu tượng của sự vững vàng, chắc chắn, với đôi chút khô khan và trái ngược hoàn toàn với lý tưởng đầy tham vọng - so với phẩm chất điềm đạm vốn có của người Thụy Sĩ - và đôi lúc bướng bỉnh của Jacobs. Charles Gebhard, một công dân Thụy Sĩ nghiêm túc (theo lời Andreas Jacobs) với "chỉ số cảm xúc cao", cũng giúp đỡ Jacobs không ít trong việc xoa dịu mối quan hệ với các doanh nghiệp Thụy Sĩ thủ cựu, bao gồm những công dân miền Bắc nước Đức xuất thân từ dòng dõi quý tộc, có của ăn của để và thường xuyên xung khắc với người Thụy Sĩ phóng khoáng. Gebhard trở thành phó chủ tịch tại Jacobs Holding, và cũng là chất xúc tác trong 2 kế hoạch hợp nhất Chocolaterie Callebaut với Cacao Barry (thành Barry Callebaut) và Adia với Ecco (thành Adecco) năm 1996.



Từ khi sáp nhập vào Quý Jacobs, Barry Callebaut đã trở thành nhà sản xuất sô-cô-la lớn nhất thế giới.

Nợ nần và tự chủ không đi cùng nhau

Jacobs đã tạo nên bước đột phá trong đường lối đàm phán và định hướng xây dựng doanh nghiệp mãi đến cuối thập niên 1980, khi nền kinh tế trượt dốc, và Jacobs Suchard nhận ra họ đang phải đấu tranh hòng thanh toán mọi khoản nợ và thỏa mãn các yêu cầu chi tiêu đầy tham vọng. Ngân hàng Liên hiệp Thụy Sĩ (Union Bank of

Switzerland - UBS) cũng thừa nhận họ đang mắc nợ gấp đôi, do đã chấp nhận khoản vay nhằm giúp Jacobs mua đứt cơ nghiệp của anh em ông, cộng thêm số nợ từ chính công ty này.

Jacobs đã tiến hành nhiều cuộc trao đổi nhằm mở ra một cơ hội đầu tư mạo hiểm cùng Philip Morris - một trong những doanh nghiệp hàng tiêu dùng lớn nhất thế giới thời bấy giờ. Cuối cùng, ông đã quyết định bán công ty cho Philip Morris, và Jacobs Suchard chính thức được sáp nhập vào Kraft General Foods năm 1990. Hiện nay, trụ sở tại châu Âu của tập đoàn này vẫn đặt tại Zurich.

Jacobs đã cống hiến hết mình cho Jacobs Suchard, nhưng không hoàn toàn trên tư cách một doanh nhân. Ông đã cố gắng kéo dài sự tồn tại của một số ngành hàng thất bại tại Jacobs Suchard - công ty sau này đã được đổi tên thành Barry Callebaut. Barry Callebaut là nhà sản xuất sô-cô-la nguyên chất lớn nhất thế giới dưới triều đại của Andreas Jacobs - con trai Klaus Jacobs, người đảm đương cơ nghiệp kinh doanh của gia đình. Andreas Schmid, thuộc cấp cũ của Klaus Jacobs, cũng được bổ nhiệm vào vị trí CEO và chủ tịch trong suốt quá trình chuyển giao của tập đoàn. Khi Jacobs bắt đầu với Barry Callebaut, công ty này đã sản xuất khoảng 50 nghìn tấn sô-cô-la công nghiệp cho các hãng bánh ngọt, kem tươi và sô-cô-la thổi từ nhiều nhãn hiệu tư nhân. Hiện nay, công ty đã tăng công suất lên 1,3 triệu tấn, với nguồn cung chủ yếu từ hơn 100 nghìn trang trại tại các quốc gia như Bờ Biển Ngà và Indonesia. Quy mô của họ cũng lớn gấp ba lần các đối thủ theo sát, điển hình như Archer Daniels và Cargill. Jacobs cũng trở thành cổ đông lớn nhất của Adecco, và đóng vai trò quyết định trong quá trình định hình công ty này sau thương vụ sáp nhập Adia và Ecco năm 1996. Adecco hiện đã vượt qua Manpower lẫn Randstad và trở thành công ty cung ứng nhân sự tạm thời lớn nhất thế giới. Patrick De Maeseneire, CEO của Adecco, cũng là học trò của Jacobs: ông từng giữ chức CEO tại Barry Callebaut.

Jacobs đã sáng lập ra Quỹ Jacobs vào năm 2001 và quyên góp 2,3 tỉ franc Thụy Sĩ từ tài sản của ông cho sự nghiệp phát triển thế hệ trẻ. Cụ thể, Quỹ Jacobs đã đóng góp 200 triệu Franc cho Đại học Jacobs tại Bremen năm 2006. Ngày 11 tháng Chín năm

2008, Jacobs qua đời và trao trách nhiệm điều hành Quỹ Jacobs cho hai người con trai, Andreas và Christian; về sau, họ tiếp tục chào đón sự tham gia của ba người em còn lại, Lavinia, Nicolas và Philippe.

Trong suốt cuộc đời và sự nghiệp vẻ vang của ông, Jacobs đã xây dựng thành công một công ty dẫn đầu thị trường, trên cả ba lĩnh vực sản xuất.

Tương lai có tiếp nối quá khứ?

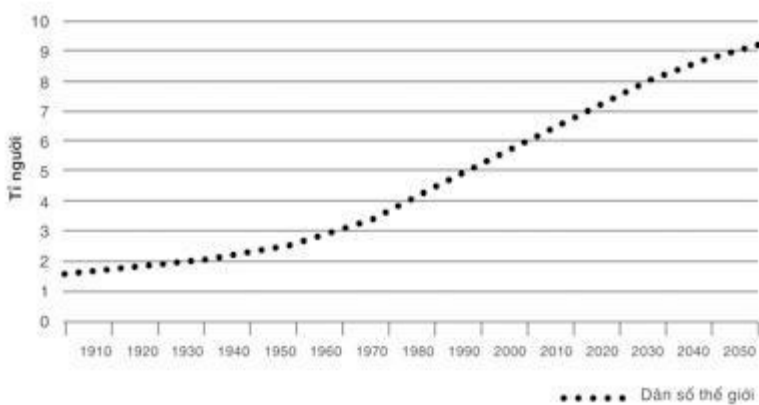
Những trang sử xướng tên các công ty hàng đầu Thụy Sĩ trong ngành công nghiệp thực phẩm đã được lồng ghép trong suốt chương này, và nêu bật những thế mạnh của doanh nghiệp Thụy Sĩ trong thời đại ngày nay. Thứ nhất, một số doanh nhân tiêu biểu là những người có xuất thân khiêm tốn, dù họ là người Thụy Sĩ chính gốc hay dân nhập cư (thường là khả năng thứ 2). Họ sở hữu sự quyết đoán, khả năng thiên bẩm và tài khéo léo để xây dựng nên cơ nghiệp của chính mình, dù kết quả ra sao. Chỉ trong nháy mắt, họ có thể triển khai các định hướng mới, thích ứng với sự thay đổi của thị trường, thâm tóm các tập đoàn nước ngoài, mở rộng kinh doanh ngoài biên giới và bán tháo cho chính các đối thủ nội địa hoặc nước ngoài. Có lẽ phẩm chất nổi bật nhất ở họ chính là tinh thần "không biết sợ hãi" khi quyết định bành trướng khắp thế giới; dù trong hầu hết trường hợp, họ phải đối mặt với một chương ngại hiển nhiên từ ban đầu - đó là thị trường Thụy Sĩ nhỏ bé. Thứ hai, một số ít tập đoàn hàng đầu tại Thụy Sĩ, đặc biệt là Nestlé, đã trở thành những đại diện tiêu biểu nhất cho ngành kinh doanh thực phẩm toàn cầu, và trải qua vô số cơ hội cũng như khó khăn dành riêng cho các ông lớn chinh phục được vị thế này. Trên cơ sở đó, thành quả họ thu về bao giờ cũng khiến tất cả phải ngỡ ngàng, dù vẫn vấp phải một số thất bại tạm thời và những tình huống khó khăn đặc thù.

Tuy nhiên, trọng tâm của cuốn sách vẫn hướng về bí quyết giúp các doanh nghiệp không lò Thụy Sĩ, điển hình như Nestlé, nắm giữ tương lai của chính họ khi tình thế không còn thuận lợi như trước.

Đà phát triển chóng mặt trong ngành công nghiệp thực phẩm - hay cơ hội quý giá để

Nestlé và các tập đoàn thực phẩm Thụy Sĩ khai thác thành công- là hệ quả từ nhiều yếu tố, bao gồm dân số tăng trưởng mạnh mẽ, độ tuổi trung bình kéo dài, làn sóng đô thị hóa và thu nhập bình quân không ngừng tăng cao. Dân số thế giới đã tăng từ 1,6 tỉ người (năm 1900) lên 6,8 tỉ, và dự kiến sẽ đạt 9 tỉ người vào năm 2050. Mức sống trung bình cũng đã nhân đôi, và thu nhập sau thuế cũng tăng gấp bội so với thế kỷ trước. Hơn 70% người dân tại các quốc gia phát triển tập trung tại các thành phố lớn, và hình thành thói quen mua sắm thực phẩm thay vì tự sản xuất tại các nông trang như những năm 1900.

Tốc độ tăng trưởng dân số thế giới



Nguồn: Tổng cục Thống kê Hoa Kỳ

Thành phần dân cư đô thị linh động này ngày càng phụ thuộc nhiều hơn vào các công ty với thương hiệu uy tín như Nestlé và Lindt. Và niềm tin này cũng tiếp tục được lưu giữ qua các thế hệ. Kết quả, người tiêu dùng thường có khuynh hướng mua lại các sản phẩm họ từng dùng qua lúc nhỏ khi đã trưởng thành. Niềm tin này cũng dựng nên rào cản đối với những đối thủ đang tìm cách thuyết phục khách hàng mới lựa chọn các sản phẩm mới.

Một tương lai tiêu dùng thịnh vượng hơn

Xu thế phát triển mạnh mẽ này vẫn đang không ngừng tiến xa, đặc biệt tại các quốc gia đang phát triển - nơi tập trung phần lớn dân số thế giới. Nestlé, với kinh nghiệm thâm nhập các thị trường nước ngoài và kiên trì thu hoạch thành quả, xem như đã chắc chân tại các khu vực này.² Và họ đã đi đúng hướng. Từ năm 1990 đến 2005, Nestlé đã xây dựng 21 nhà máy chỉ riêng tại Trung Quốc trong nỗ lực chi phối 1,3 tỉ

người tiêu dùng. Ấn Độ cũng có dân số 1,16 tỉ người, với độ tuổi trung bình dưới 30, nhưng chỉ có 6 trong 29 thương hiệu "tỉ đô" của Nestlé được phân phối tại đây.

Trong khi đó, vẫn không có dấu hiệu nào cho thấy tốc độ hợp nhất trong ngành công nghiệp thực phẩm toàn cầu sẽ chững lại; và trên thực tế, kết cấu đang còn khá rời rạc này đã tạo điều kiện cho các tập đoàn hùng mạnh được tổ chức tốt tiếp tục phát triển. Ngay đến Nestlé, nhà sản xuất lớn nhất thế giới, cũng chỉ sở hữu chưa đến 3% thị phần toàn cầu (theo các kết quả thống kê). 20 doanh nghiệp thực phẩm và đồ uống lớn nhất thế giới đang tranh giành nhau 20% thị phần. Trong khi đó, tại lĩnh vực dược phẩm, chỉ mười tập đoàn hàng đầu đã khống chế đến một nửa thị trường thế giới.

Một Thụy Sĩ mới mẽ

Nestlé đã không còn hưởng lợi từ các mối quan hệ mật thiết với các ngân hàng Thụy Sĩ và một số tổ chức tài chính đặc biệt từng giúp họ thu tóm hàng loạt công ty sau Thế chiến II (ngịch lý thay, công ty còn phát triển mạnh mẽ hơn từ thập niên 1990, khi các lợi thế trên đã phai nhạt). Như nhiều doanh nghiệp khác, Nestlé từng sở hữu một lợi thế to lớn về các giải pháp kế toán dự phòng, cho phép họ che giấu sự chênh lệch giữa giá trị các thương vụ và giá trị thực của khối tài sản được mua lại (đôi khi còn bao gồm danh tiếng). Điều này sẽ dựng nên một ảo tưởng rằng vốn sở hữu của tập đoàn đã tăng thêm đáng kể sau mỗi quyết định mua lại.

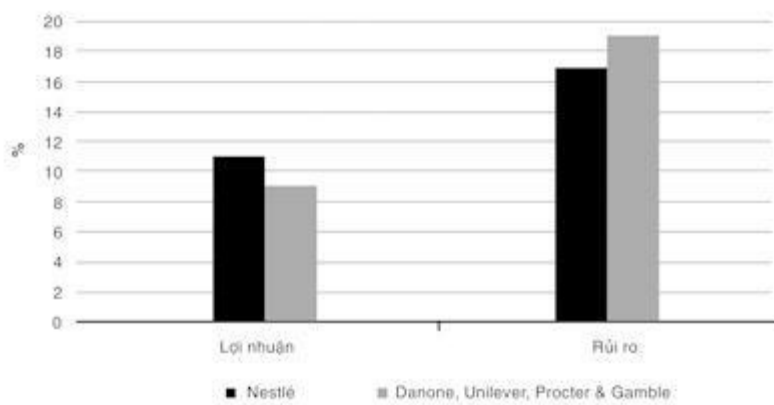
Không những thế, so với các đồng minh, Nestlé đã quyết định đúng khi làm mới và củng cố bộ máy quản lý cấp cao và xem trọng hơn kỹ năng từ các chuyên gia trong số 278 nghìn nhân viên của họ tại 86 quốc gia. Từ phụ thuộc chủ yếu vào định kiến và quan điểm của người Thụy Sĩ, Nestlé giờ đây đã lột xác thành một tập đoàn đa quốc gia thực thụ trên mọi khía cạnh, dù trụ sở chính của họ vẫn đặt tại Vevey.

Rủi ro phổ biến nhất đối với Nestlé có lẽ chỉ đến từ những biến cố và thất bại không lường trước. Tuy từ lâu đã được biết đến như một tập đoàn "cổ phần", nhưng cho đến 20 năm về trước, Nestlé trên thực tế vẫn là một doanh nghiệp tập quyền, với một "ông chủ" tâm huyết người Thụy Sĩ. Hiện nay, họ đã là một doanh nghiệp được các giám

độc có chuyên môn quản lý, và nhận ủy thác từ các cổ đông độc lập giấu tên, những người mà mức độ cam kết của họ chỉ tính trên từng tháng, chứ chưa nói đến từng thế hệ. Mọi chuyện sẽ ổn nếu mọi thứ thuận lợi, nhưng nếu tình hình xấu đi, các cổ đông với lợi ích tài chính ngắn hạn sẽ sẵn sàng từ bỏ khoản đầu tư đã lên mồi của họ.

Tư tưởng mới

Một trong những cuộc chiến quyết liệt nhất trong ngành bán lẻ thực phẩm vài thập niên trước đã diễn ra giữa các sản phẩm mang thương hiệu lớn và các sản phẩm do chính siêu thị sản xuất, nhằm tranh giành các gian hàng bắt mắt nhất trong siêu thị. Nestlé đã tham gia vào mặt trận khốc liệt trên từ quốc gia này đến quốc gia khác, với sự quyết đoán và lòng kiên trì vì một tương lai hứa hẹn.



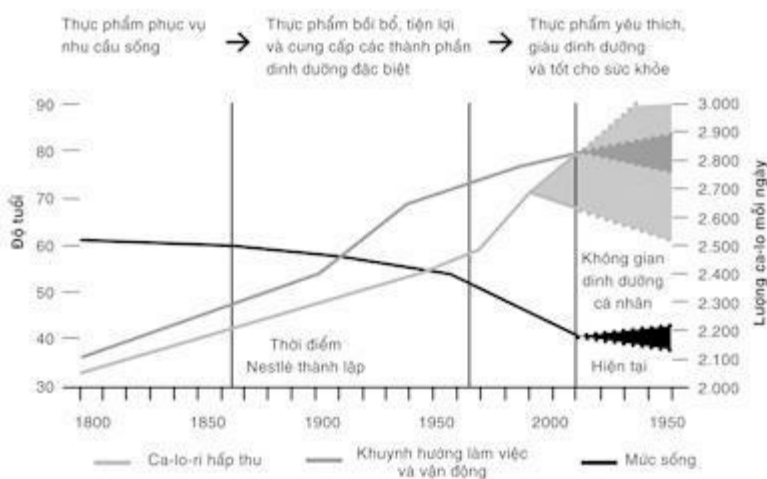
*Rủi ro được tính từ tỷ lệ nợ trên tổng tài sản

Nguồn: Bloomberg, do Daniel Geissman và Ngân hàng Quốc gia Thụy Sĩ đối chiếu

Peter Brabeck mới đây đã nói về luồng tư tưởng mới trong ngành kinh doanh thực phẩm. Ông nhận xét: xuyên suốt chiều dài lịch sử, thế giới đã không ít lần phải hứng chịu nạn đói; do vậy, ngành thực phẩm luôn phải tập trung mang đến người tiêu dùng hàm lượng ca-lo cao nhất so với giá thành. Mô hình này vẫn còn xa lạ tại các nước đang phát triển, nhưng lại đang bão hòa tại phương Tây. Thu nhập sau thuế gia tăng đồng nghĩa các hộ gia đình chỉ tiêu tốn khoảng 13% thu nhập của họ vào nhu cầu thực phẩm, so với tỷ lệ gấp đôi từ thế hệ trước. Nhưng như thế vẫn là quá nhiều. Gần đây, Liên Hợp Quốc đã khuyến cáo rằng: số lượng người dư thừa dinh dưỡng (hay thừa ăn) hiện đã vượt quá số lượng người suy dinh dưỡng. Cứ 5 người Mỹ lại có 3 người thừa cân, và 1 người trong số đó bị béo phì.

Bệnh béo phì tại phương Tây hiện nay đang được dự đoán sẽ còn lan rộng với quy mô một bệnh dịch, dù các biến thể của nó đang thu hẹp dần mức độ khó khăn đang chèn ép các hệ thống chăm sóc sức khỏe. Thói quen ăn uống vô tội vạ cũng dẫn đến vô số biến chứng có hại và phát sinh nhiều chi phí, như suy thận, tăng huyết áp, tiểu đường và suy nhược cơ thể. Các nghiên cứu đã cho thấy có đến 80% ca suy tim, 70% ca đột quỵ và 90% ca tiểu đường - 3 trên 10 chứng bệnh nguy hiểm nhất dẫn đến tử vong - đều liên quan đến chế độ ăn uống.

Từ thiếu thốn đến dư thừa



Nguồn: Phần thuyết trình của Nestlé tại Diễn đàn Sản phẩm Tiêu dùng - London, 24/06/2010

Nestlé đã lấn sân sang lĩnh vực y tế từ vài năm trước, điển hình như thương vụ mua lại phân ngành y tế dinh dưỡng của Novertis - nhà sản xuất chuyên về thực phẩm y tế - vào năm 2006. Năm 2010, họ đã thành lập Viện Nghiên cứu Sức khỏe Nestlé, một tổ chức chuyên tâm phát triển các phương pháp điều trị dinh dưỡng nhằm đối phó với các vấn đề sức khỏe. Tháng Năm năm 2011, Nestlé đã chấp thuận mua lại Prometheus Laboratories Inc., một công ty Hoa Kỳ chuyên chẩn đoán các triệu chứng rối loạn tiêu hóa. Hai tháng sau, họ lại tiếp tục thu tóm cổ phần Vital Foods, nơi sản xuất các sản phẩm từ trái kiwi để trị chứng táo bón. Mục tiêu của Nestlé là phát triển một ngành kinh doanh kết hợp giữa chăm sóc sức khỏe và sản xuất thực phẩm. Tuy nhiên, như mọi kế hoạch chuyển hướng "mới" khác, họ không thể vạch rõ hướng đi cho chiến lược trên, một phần cũng do khó khăn đang ngày một chồng chất.

Nestlé không phải là đầu thủ duy nhất trong ngành thực phẩm có tham vọng chuyên

hướng sang y tế dinh dưỡng. Các hãng dược danh tiếng cũng lần lượt góp mặt tại đấu trường này, khi các bệnh nhân sử dụng thuốc của họ đang ít dần.

Thị trường chứng khoán chỉ muốn thấy thành quả

Chúng ta không thể đoán trước liệu Nestlé có quyết định đúng khi tham gia vào lĩnh vực y tế dinh dưỡng hay không. Tuy tập đoàn này vô cùng nổi danh vì sự kiên trì của họ, nhưng thị trường chứng khoán thì không. Mặt khác, họ cũng đang sở hữu khá nhiều lợi thế tất yếu trong trận chiến này. Thomas, cựu giám đốc tại Novartis và hiện là giám đốc hoạt động tại Swiss Re, cho biết Novartis từng phải vật lộn với vấn đề tiền nong trong ngành y tế dinh dưỡng. Tuy nhiên, ông tin rằng sẽ tốt hơn nếu doanh nghiệp này chuyển đổi hình thức kinh doanh thành một công ty hàng tiêu dùng với khả năng quảng bá mạnh mẽ, thay vì một công ty dược chỉ tập trung vào các loại thuốc chữa bệnh.

Tóm lại, các tập đoàn thực phẩm Thụy Sĩ luôn nhắm đến những gì tốt nhất có thể. Có vô vàn cơ hội và thách thức trên thị trường thực phẩm toàn cầu. Các công ty Thụy Sĩ đã không còn được thừa hưởng những lợi thế mang tính quyết định từ chính đất nước của họ. Nhưng họ lại mang bên mình di sản từ thứ niềm tin được gây dựng do đã hoàn thành lời cam kết với hàng tỉ người tiêu dùng thuộc mọi thế hệ. Sức mạnh từ niềm tin này đã giúp Nestlé trở thành công ty sinh lời nhiều nhất năm 2010, trong tổng số 500 công ty hàng đầu thế giới do FT xếp hạng. Lợi nhuận ròng của họ đã đạt ngưỡng 36,6 tỉ đô-la, xếp trên cả Exxon, Microsoft, Apple và General Electric. Trong cuộc chiến toàn cầu khốc liệt của giới tư bản, Nestlé đã chiến thắng một cách thuyết phục.

Người Thụy Sĩ đã mở ra một chặng đường dài từ pho-mát và sữa; và tuy viễn cảnh trước mắt họ không còn mơ mộng và đầy hứng khởi như một trăm năm trước, chúng ta vẫn khó lòng chứng kiến một trường hợp nào khác đạt đến tầm vóc của họ.

Các tập đoàn thực phẩm Thụy Sĩ hàng đầu (thống kê năm 2011)

1950 1970 1980 2000 2011

Nestlé (1866)

Doanh thu (triệu franc TS) 1.877 10.205 46.369 61.422 83.642

Tổng nhân viên 43.310 91.170 199.020 225.540 327.537

Tổng nhân viên tại Thụy Sĩ Không rõ Không rõ ~ 6.900 ~ 6.900 ~ 9,000

Emmi AG (1907)

Doanh thu (triệu franc TS) Không rõ Không rõ 358 1.150 2.620

Tổng nhân viên Không rõ Không rõ 780 1.330 3.530

Tổng nhân viên tại Thụy Sĩ	Không rõ	Không rõ	Không rõ	Không rõ	3.070
Lindt + Spruengli (1845)					
Doanh thu (triệu franc TS)	25	225	975	1.537	2.825
Tổng nhân viên	~ 1.000	1.000	3.880	5.870	7.410
Tổng nhân viên tại Thụy Sĩ	Không rõ	Không rõ	1.300	870	980

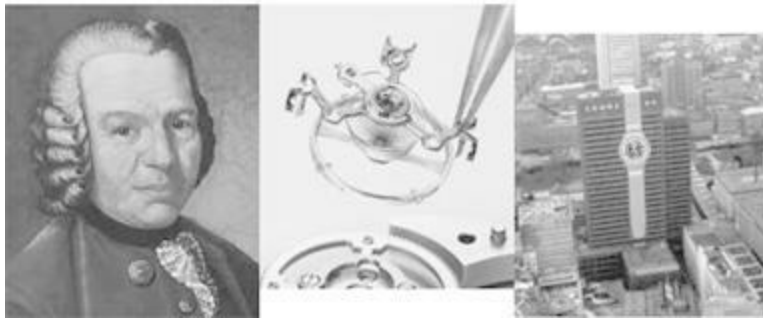
Bảng trên chỉ cung cấp các số liệu hiện hữu (và ghi chú "không rõ" ở dữ liệu còn thiếu).

Số liệu được làm tròn lên hoặc xuống.

Nguồn: Tạp chí Fortune

2. Chế tạo đồng hồ? Chính xác từng giây!

Năm 1984, Nicolas Hayek đã tham vấn Peter Gross, một chủ ngân hàng: "Tôi nên đầu tư vào lĩnh vực nào?"; và "ngành sản xuất đồng hồ" chính là câu trả lời của Gross. Lịch sử đã chứng minh phán quyết này là hoàn toàn chính xác. Nhưng về sau, doanh nghiệp của Hayek đã trải qua 10 năm thất thu trên thị trường toàn cầu và tổn thất đến 2/3 nhân lực, đồng thời đang chao đảo trên bờ vực phá sản.



Ngành chế tạo đồng hồ tại Thụy Sĩ là đại diện tiêu biểu cho lĩnh vực kỹ nghệ chuyên môn cao tại châu Âu. Với tầm nhìn cụ thể, nguồn năng lượng và lao động giá rẻ, cùng với quyền tự do trí tuệ, các thợ chế tạo đồng hồ treo tường và đồng hồ đeo tay đã phát triển cơ nghiệp hưng thịnh đến mức họ hầu như quyết định và thống trị toàn bộ thị trường đồng hồ cơ trên toàn cầu trong suốt hai thế kỷ - từ chi phí sản xuất thấp, chức năng hoàn thiện, thiết kế tinh xảo cho đến giá cả bình dân. Đến giữa thế kỷ XX, dấu hiệu nhận biết đối với một chiếc đồng hồ chất lượng chính là dòng chữ "sản xuất tại Thụy Sĩ" trên mặt kính.

Tuy nhiên, những thế mạnh đặc trưng kể trên bất ngờ cuối cùng đã biến thành điểm yếu. Đến cuối thế kỷ XX, nguồn nhân lực tại Thụy Sĩ đã trở nên quá rẻ mạt, và trong bối cảnh ngành chế tạo đồng hồ thế giới bắt đầu chuyển sang chiến lược tự động hóa và công nghệ mới dựa trên các dao động điện từ trong đá thạch anh, người Thụy Sĩ đã đánh rơi vận may của mình. Nhưng quan trọng nhất chính là các công ty Thụy Sĩ đã không ý thức được luật chơi đã thay đổi. Công nghệ mới đã ăn khớp với những chiếc đồng hồ trong từng bánh răng, khiến chúng không chỉ hoạt động chính xác hơn, mà

còn góp phần hạ thấp giá thành và chi phí sản xuất.

Sự phục hưng nhân đôi

Tuy nhiên, câu chuyện đã bất ngờ rẽ sang hướng mới. Ngành chế tạo đồng hồ Thụy Sĩ gần như đã sụp đổ - nhưng lại bất ngờ phục hồi ngay thời khắc sinh tử. Nhờ công thể hệ lãnh đạo mới với tầm nhìn sâu rộng, các thợ chế tạo đồng hồ Thụy Sĩ không những đã giành lại thị trường giá rẻ và chất lượng trọng điểm, mà còn mở ra một thị trường mới, nhằm tôn vinh những chiếc đồng hồ cực kỳ sang trọng, với thiết kế tinh xảo theo phong cách truyền thống.

Société de Microélectronique et d'Horlogerie (SMH) - sau này được đổi tên thành Swatch - đã được định giá 328 triệu franc Thụy Sĩ khi hiệp đoàn này được Hayek và Stephan Schmidheiny, một tỉ phú công nghiệp người Thụy Sĩ, dẫn dắt, và thu về nguồn lợi khổng lồ sau khi tập đoàn trải qua giai đoạn tái thiết kéo dài suốt hai năm. Hiện nay, giá trị thị trường của Swatch đã đạt 22 tỉ franc Thụy Sĩ, gấp 70 lần vốn đầu tư ban đầu và tương đương với tỷ lệ tăng trưởng hàng năm 17,66%. Tập đoàn Swatch hiện đã đạt doanh thu 6,44 tỉ franc Thụy Sĩ (năm 2010), và là chủ nhân của nhiều thương hiệu đồng hồ như Breguet, Blancpain, Calvin Klein, Omega, Longines, Rado và Tissot.

Gross đã nhận xét chính xác: tham gia vào ngành sản xuất đồng hồ tại Thụy Sĩ là quyết định đầu tư đúng đắn.

Loạn thế xuất anh hùng

Đồng hồ, hơn tất cả những mặt hàng nào khác từng được sản xuất, luôn gắn liền với tên tuổi người chế tạo. Câu chuyện đằng sau chiếc đồng hồ Thụy Sĩ là câu chuyện về những con người đã kết hợp sự thành thạo, khả năng sáng tạo đột phá và các kỹ năng kinh doanh thành một nền công nghiệp thực thụ, và luôn sẵn sàng đương đầu với thực trạng hỗn loạn từ thể chế chính trị - xã hội, vốn có thể khuấy phục bất kỳ doanh nghiệp nào. Quả thực, nếu các thợ thủ công lành nghề không buộc phải trốn chạy

sang Thụy Sĩ - đa phần từ Pháp hoặc các khu vực xung đột trên khắp châu Âu - ngành sản xuất đồng hồ tại Thụy Sĩ chắc chắn sẽ không tồn tại.

Năm 1747, Abraham-Louis Breguet, người được xem là nhân vật quan trọng nhất trong lịch sử ngành chế tạo đồng hồ, đã chào đời tại Neuchâtel. Năm 15 tuổi, ông được người cha dựng, Joseph Tattet, gửi đến Versailles để học làm đồng hồ. Sau khi kết thúc khóa học việc, ông đã lưu lại Paris và mở các phân xưởng Breguet trên đường de l'Horloge. Trong khi các đồng môn của ông tập trung sản xuất những chiếc đồng hồ bấm giờ chính xác hơn dùng khi đi biển, Breguet đã khám phá ra một thị trường hoàn toàn mới - đó là các khách hàng thuộc giới quý tộc hay thậm chí xuất thân từ tầng lớp hoàng gia, những người thường đặt hàng ông những chiếc đồng hồ với kiểu dáng và chức năng mới - như lịch ngày tháng hay chuông báo giờ. Khác với các đối thủ, ông rất chú trọng vào vẻ ngoài của từng chiếc đồng hồ - phẩm chất sau này đã trở thành thương hiệu của riêng ông, dù với đồng hồ quả lắc hay đồng hồ bỏ túi. Breguet không bao giờ tiết lộ bí quyết phía sau những sản phẩm của ông, và phủ lên một màn sương huyền bí xung quanh chúng. Một đồng môn của ông đã tỏ rõ sự thán phục: "Mang theo một chiếc đồng hồ chính hiệu Breguet sẽ khiến bạn có cảm giác đang sở hữu một bộ óc thiên tài trong túi."

Ngành kinh doanh nguy hiểm

Tuy nhiên, đến thời cách mạng tư sản Pháp, những mối liên hệ mật thiết với giới quý tộc vô tình đã trở thành mối họa. Trong một thời gian dài, Breguet bướng bỉnh vẫn tiếp tục cung cấp đồng hồ cho thế lực của vua Louis XVI. Ngay cả bản án tử dành cho vị vua này cũng không khiến việc kinh doanh chậm lại - ông tiếp tục mang đến cho hoàng hậu Marie Antoinette một chiếc đồng hồ để bà xem giờ trong ngục tối, trước khi bước lên máy chém. Cuối cùng, ngay đến Breguet cũng rơi vào vòng nguy hiểm, khi thế lực Jacobin do Robespierre dẫn đầu tiến hành một cuộc đại khủng bố trên khắp nước Pháp, và hệ thống luật pháp cũng sụp đổ toàn bộ khi những chiếc máy chém được kéo lê suốt ngày đêm. Thời điểm đó, Thụy Sĩ không chỉ là miền đất hứa đối với những gã trọc phú, mà còn cả những nạn dân chính trị, điển hình như bộ

trưởng tài chính Jacques Necker và người con gái nổi tiếng của ông, Phu nhân de Staël. Tháng Tám năm 1793, Breguet bất đắc dĩ phải bỏ trốn về quê hương Thụy Sĩ với con trai và con dâu. Một năm sau đó, quân đội Thụy Sĩ đã chiến đấu nhằm bảo vệ mạng sống của vua Louis XVI cùng hoàng tộc, và chịu cảnh thảm sát vì nghiệp chướng của họ.

Thậm chí ngay tại Geneva - thành phố cách xa biên giới mà quân Pháp luôn thèm muốn, Breguet cũng không cảm thấy an toàn. Một người bạn và cũng là đồng sự của ông, Descombaz, đã khuyên ông trở về Neuchâtel thay vì lưu lại thủ đô của tín đồ Calvin, nơi ông bị quân cách mạng xem là phản đồ. Do không tìm được công việc tại Neuchâtel, Breguet đã chuyển đến Le Locle, nơi sau này trở thành trung tâm của ngành chế tạo đồng hồ Thụy Sĩ; tại đây, ông đã dựng một phân xưởng nhỏ, và tiếp tục cung cấp đồng hồ cho hoàng gia Anh Quốc và Nga.

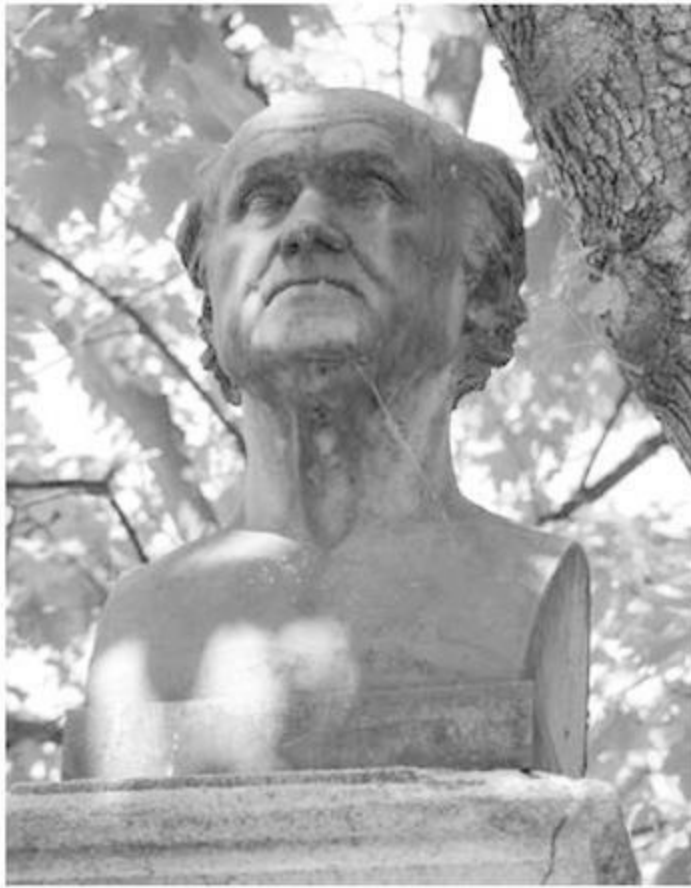
Với chỉ nửa tá nhân công người Thụy Sĩ, Breguet không làm được gì nhiều tại Le Locle, nhưng ông đã không để hai năm lưu lạc của mình bị uổng phí. Trong khoảng thời gian này, ông đã vạch ra các kế hoạch liên quan đến một số phát minh quan trọng nhất trong ngành chế tạo đồng hồ cơ, vốn luôn phải chịu phép trước trọng lực - thứ quyền năng tự nhiên khiến đồng hồ mất dần sự chính xác. Trong đó có một thiết bị được gọi là Tourbillion (Xoáy nước).

Thỏa thuận khó khăn của Breguet

Năm 1795, Breguet đã cảm thấy khá an tâm để quay về Paris. Tại Versailles, bạo loạn cách mạng đã trả lại tương lai cho ngành chế tạo đồng hồ, và Breguet đã được chào đón hết sức nồng nhiệt. Mọi người đều tin rằng, với sự trợ giúp của ông, cơ nghiệp của họ sẽ được vực dậy - bởi sau cùng, bộ binh và hải quân vẫn cần xem giờ hàng ngày. Breguet tất nhiên cũng nhìn thấy cơ hội khôi phục vận may, nhưng ông lại quyết đòi hỏi một thỏa thuận đầy khó khăn. Ông sẵn sàng chấp nhận lời đề nghị, với điều kiện được hoàn lại công việc kinh doanh cũ và được bồi thường cho những tổn thất trước kia. Không những thế, ông còn bảo lãnh cho các nhân viên được miễn nghĩa vụ quân sự, để có thể gây dựng lại cơ nghiệp càng nhanh càng tốt.

Thời hoàng kim trong sự nghiệp của Breguet đã bắt đầu từ đó, và ông cũng xúc tiến chế tạo các loại đồng hồ gắn liền với những phát minh ông hằng ấp ủ trong những ngày tháng lưu lạc. Trong các cuộc triển lãm quốc tế từ năm 1798 đến 1819, ông đã giới thiệu thành quả của mình với công chúng, và nhận được sự tán dương nồng nhiệt. Ông đã ra đi trong hạnh phúc và thịnh vượng vào năm 1823, khi đã 77 tuổi và đang giữ chức giám khảo tại một hội chợ triển lãm danh tiếng thế giới.

Thế hệ sau của Breguet tiếp tục gánh vác cơ nghiệp của gia tộc cho đến năm 1870, khi cháu nội của ông, Louis-Clément Breguet, bán công ty cho trưởng nhóm thợ đồng hồ của họ - một người Anh tên Edward Brown. Gia tộc Brown tiếp tục điều hành phân xưởng Breguet tại Paris cho đến năm 1970, khi Chaumet mua lại công ty này. Breguet sau đó lại được chuyển về Thụy Sĩ, do Brown không tìm được nhiều thợ đồng hồ lành nghề tại Paris. Tại Le Brassus, công ty được tái thiết lại dưới quyền chỉ đạo kỹ thuật của David Roth - một thợ đồng hồ chuyên về những chi tiết (hay chức năng) tỉ mỉ, phức tạp bên trong đồng hồ đeo tay. Năm 1974, Investcorp - một công ty tư nhân gốc Bahrain - tiếp tục mua lại Breguet, và đầu tư mạnh mẽ vào thương hiệu này. Đến năm 1999, Tập đoàn Swatch mới chính thức mua lại Breguet từ Investcorp. Hiện nay, Breguet vẫn nằm trong số các thương hiệu độc quyền mà không phải ai cũng có thể sở hữu, và những sản phẩm mang phong cách cổ điển của Breguet vẫn tiếp tục thống trị các sàn đấu giá. Năm 2010, Breguet đạt doanh thu thuần 675 triệu franc Thụy Sĩ, tương đương 12% doanh số của Swatch, cùng tỷ lệ lợi nhuận cao hơn gấp bội.



Tượng bán thân Abraham-Louis Breguet
(1747 – 1823) tại nghĩa trang Père Lachaise,
Paris

Khóa thực tập xuyên thế kỷ của thợ đồng hồ Thụy Sĩ

Tầm quan trọng trong sự nghiệp của Breguet không chỉ thể hiện ở những phát minh đột phá và chất lượng cao dành cho giới quý tộc, mà còn bởi vì ông đã tạo nên dấu ấn trong ngành chế tạo đồng hồ Thụy Sĩ - một quốc gia nhỏ bé nổi danh khắp thế giới về những ý tưởng và tài năng đặc biệt.¹ Mặt khác, dù sinh ra tại quốc gia có truyền thống về sản xuất đồng hồ, Breguet và nhiều doanh nghiệp khác vẫn cảm thấy cần phải học hỏi thêm kỹ thuật từ nước ngoài.



Một phiên bản tái tạo chiếc đồng hồ bỏ túi Breguet
từng trao tặng hoàng hậu Marie Antoinette

Cũng như Breguet, ngành chế tạo đồng hồ tại Thụy Sĩ cũng có bước khởi đầu khiêm tốn. Các thợ đồng hồ đã xuất hiện tại Thụy Sĩ từ thế kỷ XIV, khi chiếc đồng hồ cơ đầu tiên được phát minh; tuy nhiên, họ lại thường phô diễn khả năng của mình trong các ngành chế tạo truyền thống, như rèn đúc hay làm súng. Thuở ban đầu, các thợ thủ công tạo ra những chiếc đồng hồ có kích thước rất lớn, vốn thường chỉ sử dụng cho tháp chuông nhà thờ hay treo trên các cổng thành. Nổi bật nhất trong số đó là Liechti, một gia tộc làm đồng hồ đến từ Winterthur, với 12 thế hệ trong nghề từ năm 1514 đến 1857 (những chiếc đồng hồ tháp canh của họ vẫn có giá trị cho đến ngày nay). Khi kỹ thuật được cải tiến, những chiếc đồng hồ nhỏ hơn bắt đầu xuất hiện. Trước khi các loại đồng hồ sắt kiểu Gô-tích được trang hoàng trong dinh thự các gia đình giàu có và quyền lực, những người thợ đóng gỗ và thợ mộc đã phổ biến hàng loạt các phiên bản đồng hồ khác nhau được làm từ gỗ.

Mãi đến cuối thế kỷ XVI, Thụy Sĩ vẫn chỉ là một trong nhiều quốc gia sở hữu ngành sản xuất đồng hồ. Tuy nhiên, làn sóng chống đạo Tin Lành dấy lên tại Pháp đã thay đổi tất cả. Những tín đồ Tin Lành đào thoát từ Pháp đã tìm ra chốn nương thân tại

Thụy Sĩ, và mang theo họ những bí quyết giả kim và chế tạo đồng hồ có khả năng thay đổi bộ mặt các ngành nghề này tại Thụy Sĩ. Làn sóng nhập cư trên bắt đầu diễn ra từ tháng 8 năm 1572, khi 20 nghìn tín đồ Tin Lành bị hành quyết tại Paris trong sự kiện được gọi là "Cuộc Thanh trừng Ngày lễ Thánh Bartholomew". Cuộc tị nạn chính trị thứ hai từ Pháp lại là hậu quả của từ Bộ luật Fontainebleau ban hành tháng Mười năm 1685, nhằm phế bỏ quyền tự do tôn giáo được quy định trong Bộ luật Nantes (1598), đồng thời tước đi mọi quyền lợi của các tín đồ Tin Lành.

Một Geneva an toàn

Đây quả thực là vận may hiếm có đối với nền kinh tế công nghiệp non trẻ tại Thụy Sĩ. Các tín đồ Tin Lành đã tôi luyện trong họ rất nhiều phẩm chất giá trị. Họ sẵn sàng làm việc vất vả hòng cải thiện chất lượng cuộc sống. Họ là những thợ thủ công lành nghề và tận tâm với công việc của mình. Họ rất chăm đọc Kinh Thánh và rút ra nhiều ý kiến phê phán, một phẩm chất được xem là trọng tội tại Nhà thờ Thiên Chúa giáo La Mã - thế lực thống trị tư duy và lòng tin của người dân châu Âu suốt hơn một nghìn năm; không những thế, họ còn là một tập thể đoàn kết, với mạng lưới quan hệ phức tạp và rộng khắp kết nối đến những trung tâm thương mại trọng yếu, điển hình như Glasgow, London, Naples và Paris. Không ít gã khổng lồ Thụy Sĩ trong các ngành sản xuất đồng hồ, may mặc và dược phẩm hiện nay phải mang ơn chữ ký của vua Henri IV ở cuối Chỉ dụ Nantes năm 1598.

Rất nhiều nạn dân bị ngược đãi kể trên đã tìm được sự bình yên tại Geneva; khi ấy, địa phận của cộng đồng Tin lành này vẫn chưa thuộc về Thụy Sĩ, mà chỉ là đồng minh của Zurich và Bern. Thành phố tràn ngập những người theo học thuyết Calvin; do ảnh hưởng của tư tưởng tôn giáo, những người luyện vàng không được phép chế tạo trang sức; do đó, rất nhiều người trong số họ đã chuyển sang nghề làm đồng hồ, vì đối với các môn đệ Calvin, chúng mang lại giá trị chân chính. Tuy nhiên, chính nguồn cung quá mức từ các xưởng làm đồng hồ đã buộc họ tự đặt ra các giới hạn. Năm 1610, đạo luật đầu tiên dành cho giới chế tạo đồng hồ đã được ban hành tại Geneva; và chính những quy định khắt khe này đã khiến không ít người phải rời thành phố và thử vận

may tại nơi khác. Nghề làm đồng hồ bắt đầu lan đến các thị trấn. Nhiều thợ thủ công đã chọn Neuchâtel làm điểm dừng chân; những người khác lại xây dựng cơ nghiệp tại những vùng hẻo lánh như Vallée de Joux và Val de Travers.

Các thợ đồng hồ nhập cư và thế hệ sau của họ không chỉ là những người thợ - họ còn là các doanh nhân. Khi tìm kiếm nhân công, họ thường lựa chọn các gia đình nông dân đang phải vật lộn với cuộc sống trên dãy núi cao Jura, và hầu như không thể ra khỏi nhà khi mùa đông đến. Với nguồn lao động hăng hái sẵn sàng chấp nhận mức lương thấp này, các thợ đồng hồ bắt đầu lắp ghép nên một dây chuyền sản xuất hàng loạt được phân cấp rõ ràng. Mỗi nhân công sẽ thu thập nguyên vật liệu từ mùa thu, tiến hành những công đoạn tỉ mỉ trong suốt mùa đông dài lạnh giá, và phân phối thành phẩm ngược về các cửa hàng lắp ráp linh kiện dưới thung lũng khi xuân về.

Bí mật kinh doanh

Các chủ doanh nghiệp chỉ cho phép nhân công lắp ráp các bộ phận của một chiếc đồng hồ hoàn chỉnh, nhằm đề phòng họ nắm bắt hết kết cấu của toàn bộ cỗ máy. Tuy nhiên, những người chủ vẫn không thể ngăn cản các thợ làm đồng hồ có tài được thuê trong mùa đông học hỏi mánh khóe của họ. Daniel JeanRichard từ La Sagne được xem là người đầu tiên có thể đứng ra kinh doanh độc lập. Chuyện kể rằng, sau khi hoàn thành khóa học việc tại một lò rèn, một vị khách lữ hành đã ngỏ ý nhờ chàng thanh niên 18 tuổi này sửa giúp ông một chiếc đồng hồ bỏ túi. Vốn hay tò mò, chàng trai đã tháo tung chiếc đồng hồ và vẽ lại chính xác các chi tiết bên trong; không những thế, anh còn giữ lại một bản sao của nó. Cộng với hiểu biết có sẵn, JeanRichard đã bắt đầu chế tạo chiếc đồng hồ đầu tiên.

Tại một thị trấn ở La Locle, JeanRichard đã mở một nhà máy nhỏ - nơi tập hợp hầu hết các công đoạn trong quá trình sản xuất, và cho phép nhân công của anh qua lại thường xuyên, thay vì chỉ làm việc tại nhà vào mùa đông. Nhiều người đã từ bỏ công việc đồng áng để chuyển sang làm đồng hồ. JeanRichard quyết tâm xây dựng một quy trình sản xuất hợp lý, và đã phát minh ra những cỗ máy đầu tiên nhằm chế tác các bộ phận. Nhà máy này đã trở thành hình mẫu đối với các thế hệ thợ làm đồng hồ tiếp

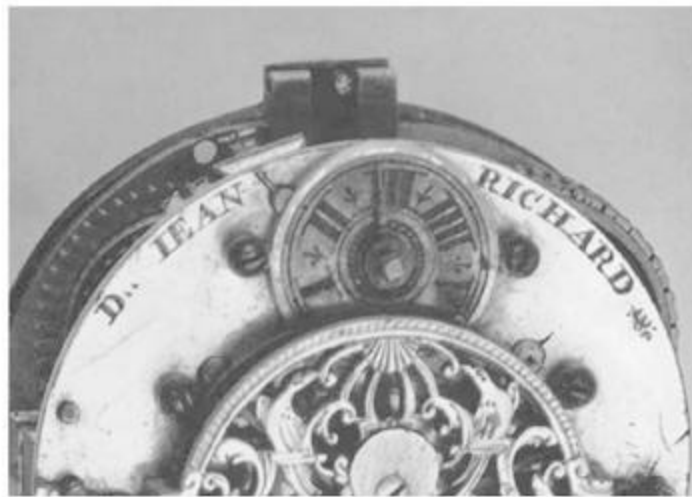
theo, điển hình như Isaac và Jacob Brandt, những người đã đưa nghề làm đồng hồ đến La Chaux-de-Fonds vào năm 1705, sau khi học hỏi bí quyết kinh doanh từ JeanRichard.



Daniel JeanRichard (1665 - 1741);
bức chân dung từ một họa sĩ vô danh

Cuối thế kỷ XVIII, La Chaux-de-Fonds đã trở thành trung tâm của nghề chế tạo đồng hồ, nhưng vẫn là một ngôi làng nhỏ thiếu vắng một ngành công nghiệp thật sự (năm 1750, vùng Le Locle kế cận có 3.211 dân cư, so với chỉ 2.363 tại La Chaux-de-Fonds). Năm 1793, một đám cháy lớn đã tàn phá La Chaux-de-Fonds và gần như kết liễu nghề làm đồng hồ non trẻ tại nơi này. Những thợ làm đồng hồ địa phương, ngoài khả năng chuyên môn thủ công, không hề sở hữu chút năng khiếu kinh doanh nào, và cũng không có khả năng mở rộng ra những vùng miền khác trên khắp Thụy Sĩ. Họ xóc lại tinh thần, và La Chaux-de-Fonds lại một lần nữa nổi lên như một trung tâm hứa hẹn của ngành sản xuất đồng hồ, với lực lượng lao động dồi dào và những nhà máy kiểu mẫu - lần này, chúng đã được dựng lên một cách vững chắc tại nhiều nơi trong vùng. Có thể nói, đám cháy chính là lực đẩy cần thiết cho nghề làm đồng hồ tại đây, và buộc

thị trấn phải tái thiết lại nhằm đáp ứng các nhu cầu của họ.



Cận cảnh một chiếc đồng hồ do JeanRichard chế tạo

Sáng tạo trên từng micrômét

Jean-Marc Vacheron cũng là một nhà tiên phong khác trong ngành, với một phân xưởng được thành lập tại Geneva vào năm 1755. Vacheron Constantin từng là doanh nghiệp sản xuất đồng hồ lâu đời nhất, và vô cùng nổi tiếng với những sản phẩm xa xỉ của họ. "Constantin" xuất phát từ François Constantin, người đã gia nhập ngành này như một nhà quản lý thương mại vào năm 1819. Tuy nhiên, có lẽ nhân vật quan trọng nhất từng đóng góp cho ngành kinh doanh này chính là George-Auguste Leschot, người gia nhập vào năm 1839. Leschot là một nhà phát minh đã để lại dấu ấn trong toàn bộ ngành chế tạo đồng hồ. Ông đã sáng chế ra một cỗ máy sản xuất độc đáo, nhằm hỗ trợ việc chế tác các bộ phận có độ chính xác cao với sai số cực nhỏ. Ông cũng phát minh ra một chiếc máy vẽ dùng điện, giúp thu nhỏ các bản vẽ họa tiết và in trên mặt hộp đồng hồ; không những thế, ông còn sử dụng hệ số micrômét (tương đương 1 phần triệu mét) làm đơn vị đo lường tiêu chuẩn trong công ty.

Cuộc chinh phục các thước đo chính xác đã trở thành một giai đoạn quan trọng trong lịch sử phát triển của ngành chế tạo đồng hồ tại Thụy Sĩ. Một nhà phát minh khác cũng có đóng góp trong cuộc cách mạng đo lường là LeCoultre. Ông đã phát minh ra millionomètre, một thiết bị lần đầu tiên cho phép con người đo đạc bề dày các bộ phận chính xác đến từng 1 phần nghìn milimét, hay một micrômét; kể từ đó, ông đã

được nhìn nhận như một nhà phát minh nổi tiếng, người sở hữu nhiều bằng sáng chế hơn bất kỳ ai. Trong khi đó, thành công của Jaeger-LeCoultre lại phần nào dựa trên sự hợp tác giữa LeCoultre và Edmond Jaeger tại Paris, nhưng cũng phải kể đến phát minh mang tên "Atmos" - một cỗ máy đồng hồ thu năng lượng từ sự thay đổi nhiệt độ môi trường và không bao giờ cần lên dây. Song, phát minh lừng danh nhất của Jaeger-LeCoultre cho đến ngày nay có lẽ là chiếc đồng hồ đeo tay "Reverso".

Đóng góp vô giá của người Ba Lan

Pháp không phải nơi duy nhất sản sinh ra các ý tưởng và nhân tài ngoài biên giới Thụy Sĩ. Năm 1839, hai người Ba Lan nhập cư, Norbert de Patek và François Czapek, đã cập bến Geneva và mở một phân xưởng chuyên sản xuất và buôn bán đồng hồ. Năm 1884, một người Pháp khác, Jean Arien Philippe đã gia nhập công ty này, khi Czapek rút lui trong cùng năm đó. Từ đó, Patek Philippe đã nổi lên như một hãng đồng hồ danh tiếng nhất tại Thụy Sĩ về các sản phẩm xa xỉ. Nhờ đổi mới các chức năng song song với duy trì các giá trị thiết kế truyền thống, công ty đã mở ra một thị trường riêng quy tụ những nhà sưu tầm giàu có, đặc biệt tại Mỹ. Các doanh nhân công nghiệp thành công và trẻ tuổi chỉ ưa chuộng sản phẩm được Patek Philippe làm riêng cho họ; và đến tận ngày nay, không như các hãng khác, những chiếc đồng hồ của công ty này vẫn tiếp tục lên giá theo thời gian. Khẩu hiệu quảng cáo ăn tiền của công ty này gần đây chính là: "Bạn không bao giờ làm chủ một chiếc Patek Philippe, bạn chỉ đang để dành nó cho thế hệ sau". Kỷ lục về mức giá cao nhất được trả cho một chiếc đồng hồ đeo tay (hay bất kỳ chiếc đồng hồ nào khác) đã thuộc về chiếc "Heurus Universelles" bằng vàng trắng (platin - phiên bản 1415) kể từ năm 1939. Nó đã được bán cho Antiquorum vào năm 2002 với giá 6,6 triệu franc Thụy Sĩ (tương đương 4 triệu đô-la thời đó), và cho đến nay vẫn chưa bị qua mặt.

Tuy nhiên, Omega có lẽ là cái tên được biết đến nhiều nhất trong ngành sản xuất đồng hồ Thụy Sĩ. Khi thành lập đại lý phân phối đồng hồ tại La Chaux-de-Fonds năm 1848, Louis Brandt chỉ mới 23 tuổi. Hai người con trai của ông, Louis-Paul và César đã chuyển cơ nghiệp đến Biel và biến công ty này thành hãng sản xuất đồng hồ lớn

nhất Thụy Sĩ. Năm 1894, dòng sản phẩm thành công "Omega" đã được ra mắt, và cuối cùng được chọn làm tên công ty. Omega đã tạo dựng danh tiếng vào thời hoàng kim của các sự kiện thể thao; tuy nhiên, mãi đến năm 1969, công ty này mới thật sự ghi điểm trong mắt công chúng và cả lịch sử hàng trăm năm của ngành đồng hồ, khi hai phi hành gia Neil Armstrong và Edwin "Buzz" Aldrin đặt bước chân đầu tiên lên mặt trăng, và cả hai đều mang trên tay chiếc Omega Speedmaster. Đến hôm nay, họ vẫn là công ty duy nhất từng sở hữu một sản phẩm xuất hiện trên mặt trăng - bất chấp quyền sở hữu công ty này đã thay đổi, do Omega đã trở thành một phần của Tập đoàn Swatch vào năm 1982; đồng thời, bí quyết sản xuất Speedmaster cũng được giữ nguyên. Về sau, Omega đã trở thành bảo bối của đế chế Swatch, khi mang lại 34% doanh thu và 46% tổng lợi nhuận cho tập đoàn này.

Người Mỹ đang đến

Cạnh tranh trên thị trường quốc tế luôn khiến ngành đồng hồ tại Thụy Sĩ phải đối mặt với thử thách, nhưng cũng đồng thời khuyến khích họ sản sinh thêm nhiều phát kiến về thiết kế và quy trình sản xuất. Các nhà sản xuất Thụy Sĩ đã chứng kiến bản thân họ tụt hậu so với đối thủ không chỉ một lần. Nhưng dù chuyện gì xảy ra, họ vẫn biết cách kết hợp khả năng vay mượn, ý tưởng vay mượn và các phát minh chính gốc để đoạt lại vị trí dẫn đầu.

Dấu ấn đậm nét nhất trong giai đoạn cạnh tranh và biến đổi khốc liệt này đã xuất hiện vào cuối thế kỷ XIX, khi các nhà sản xuất Thụy Sĩ vấp phải thách thức từ các bí quyết sản xuất mới đến từ Mỹ. Người Thụy Sĩ đã không nhận ra các đối thủ người Mỹ đã bỏ xa họ đến thế nào, mãi đến năm 1876, khi một số nhà sản xuất đồng hồ tham dự Hội chợ Triển lãm Quốc tế tại Philadelphia, và phát hiện công nghiệp chế tạo đồng hồ tại Mỹ đã phát triển đến mức đe dọa (ít nhất là đối với người Thụy Sĩ). Jacques David, người khởi xướng giai đoạn phát triển công nghệ tại Longines đã nhận được thông điệp từ Mỹ, nơi ông đại diện cho ngành công nghiệp đồng hồ Thụy Sĩ tham dự Hội chợ, và đến thăm các nhà máy sản xuất của đối phương sau đó. Ông nhận ra các đối thủ như Waltham từ Boston hay Elgin từ Chicago đã hệ thống hóa quy trình sản xuất

hiệu quả đến mức các bộ phận của họ có thể dùng thay thế cho nhau. Không những thế, những chiếc đồng hồ bỏ túi tại Mỹ còn vô cùng chính xác, được thiết kế tinh xảo, đẹp đẽ và có giá thành phải chăng hơn hẳn sản phẩm Thụy Sĩ.

David nhận ra người Thụy Sĩ phải tham gia cuộc đua một cách tích cực hơn. Sau hội chợ Philadelphia, ông đã viết một báo cáo khẳng định ngành kinh doanh đồng hồ nội địa chỉ có thể đứng vững trước sự cạnh tranh từ thị trường nước ngoài nếu họ có thể sản xuất các linh kiện với số lượng lớn cùng sai số cực nhỏ, và có thể lắp ráp trong bất kỳ chiếc đồng hồ nào, thay vì chỉ được chế tác riêng cho mỗi chiếc một lần.

Trong hai kỳ triển lãm tại Paris (năm 1878) và Melbourne (1880), người Thụy Sĩ vẫn chỉ là những kẻ bám đuôi; nhưng đến Hội chợ Triển lãm năm 1893 tại Chicago, họ đã quay lại vị trí đầu bảng. Họ không chỉ tái lập phương pháp sản xuất của người Mỹ (người Thụy Sĩ đã tiếp thu hệ thống đo lường và các chi tiết bắt vít tiêu chuẩn), mà những chiếc đồng hồ của họ hiện nay còn là những sản phẩm quỳn rũ nhất. Thậm chí, những chuẩn mực khắt khe trên vẫn đang không ngừng được hoàn thiện: cho đến ngày nay, đường kính của mặt đồng hồ vẫn được đo theo ligne, một hệ số đặc biệt (1 ligne = 2,255 milimét).

Từ thủ công đến công nghiệp

Nguy cơ cạnh tranh cũng xuất hiện tại Thụy Sĩ trên một phương diện khác, do các doanh nhân Hoa Kỳ luôn thêm khắt tận dụng nguồn nhân công giá rẻ tại Thụy Sĩ, hòng cung cấp cho ngành sản xuất mang quy mô công nghiệp tại thị trường Mỹ. Trong đó phải kể đến Florentine Ariosto Jones, nhà sáng lập Công ty Đồng hồ Quốc tế (International Watch Company), vốn được biết đến dưới tên IWC.

Ban đầu, Jones đã chú ý đến các trung tâm sản xuất đồng hồ lâu đời tại Jura, nhưng rồi ông đã phát hiện ra rằng: do tập quán vùng miền, các thợ đồng hồ tại đây không muốn dính dáng đến hoạt động công nghiệp hóa. ông đã chuyển hướng sang Schaffhausen trên Thượng nguồn sông Rhine, nơi chàng thanh niên Heinrich Moser vừa xây dựng một trạm thủy điện độc đáo vào năm 1851. Moser muốn biến

Schaffhausen thành một thành phố công nghiệp, và cố gắng lôi kéo các doanh nghiệp có nhu cầu sử dụng năng lượng nước và điện - những doanh nghiệp tương tự như IWC khi họ thành lập vào năm 1868.



Heinrich Moser (1805 – 1874),
đồng sáng lập IWC thập niên 1860

Tuy nhiên, bản thân Jones cũng không thu được thành công trong ngành sản xuất đồng hồ tại Thụy Sĩ. Ngay khi các nhà sản xuất đồng hồ Hoa Kỳ ý thức được đòn công kích từ ngoại quốc, họ đã kêu gọi chính phủ liên bang hỗ trợ và ban hành chính sách thuế trừng phạt đối với đồng hồ và linh kiện đồng hồ nhập khẩu. Do đối mặt với nguy cơ phá sản, Jones buộc phải quay về Mỹ. Sau đó, nhà máy của ông đã thuộc quyền sở hữu của một trong những gia tộc kinh doanh tại Schaffhausen, nhà Rauschenbach. Trong suốt 100 năm kể từ đó, công ty đã qua tay vô số chủ nhân, bao gồm cả Jaeger-LeCoultre và Lange & Söhne - công ty này đã được bán cho Tập đoàn Richemont, một trong những tập đoàn chuyên sản xuất đồng hồ cao cấp lớn nhất thế giới, vào năm 2000. Tuy nhiên, tất cả những thay đổi trên đều không thể phủ nhận thành công vang dội của IWC với tư cách một hãng đồng hồ cao cấp, một thương hiệu

thành công mới đây đã nhận được sự diu dắt của Günter Blülein - một kỹ sư nổi tiếng từng tham gia xây dựng IWC, Jeager-LeCoultre và Lange & Söhne (xuất xứ từ Đông Đức) thành các thương hiệu đồng hồ cao cấp hàng đầu thế giới, trước khi ông qua đời năm 2001.



Bước chuyển mình của đồng hồ đeo tay là đại diện cho các giá trị về sự chính xác, uy tín và tài nghệ thủ công đến từ Thụy Sĩ. Hơn 400 chi tiết động có thể gói gọn trong một chiếc đồng hồ, với kích thước chỉ bằng một đồng xu

Sự trỗi dậy của đồng hồ đeo tay

Khi thế kỷ XIX kết thúc, Thụy Sĩ đã trở thành một trong những nền công nghiệp sản xuất đồng hồ quan trọng nhất thế giới nhưng vẫn chưa đứng đầu. Làn sóng thay đổi đã đến trong hai thập niên đầu tiên của thế kỷ mới. Không chỉ nhờ nhu cầu khổng lồ phát sinh trong Thế chiến I, mà còn bởi các nhà chế tạo Thụy Sĩ đã xúc tiến và dồn hết khả năng sáng tạo ra một loại sản phẩm mới - đồng hồ đeo tay - và phân phối chúng với số lượng lớn; các doanh nghiệp Thụy Sĩ sau cùng đã trở thành thế lực thống trị thế giới trong ngành chế tạo đồng hồ.

Không gì minh chứng cho xu thế sản xuất đại trà các thương hiệu đồng hồ đeo tay chất lượng cao tốt hơn câu chuyện về chiếc đồng hồ nổi tiếng bậc nhất Thụy Sĩ - Rolex. Doanh thu thường niên của Rolex hiện nay đã vượt 5 tỉ đô-la, và Interbrand, một hãng tư vấn thương hiệu, gần đây đã đánh giá nhãn hiệu này đứng thứ tư trong số

các thương hiệu đồng hồ cao cấp danh tiếng nhất thế giới. Thế nhưng, chính người đàn ông đã sáng lập và điều hành doanh nghiệp và sau đã trở thành một trong các hãng đồng hồ giá trị nhất Thụy Sĩ, lại không phải một người Thụy Sĩ, càng không phải là thợ làm đồng hồ.

Năm 1905, một doanh nhân người Đức và một nhà đầu tư Anh Quốc đã sáng lập nên Wilsdorf & Davis, một hãng kinh doanh đồng hồ tại London. Hans Wilsdorf là người rất nhạy bén với thời trang, và ông nhận ra kiểu áo gi-lê dành cho nam giới đã lỗi thời. Từ đó, ông cũng dự đoán kỹ nguyên của đồng hồ bỏ túi sẽ sớm chấm dứt.

Phát minh Rolex

Điều này đồng nghĩa Wilsdorf & Davis phải tìm kiếm những chiếc đồng hồ cỡ nhỏ có thể đeo trên cổ tay. Họ đã chọn nhà cung ứng Hermann Aegler, người thừa kế một doanh nghiệp đồng hồ chuyên tập trung phát triển đồng hồ cỡ nhỏ trong suốt 25 năm. Tại Aegler, Wilsdorf đã tìm thấy một đơn vị cung cấp các sản phẩm có đường kính chỉ 25 milimét - nhỏ hơn 10 milimét so với mặt đồng hồ bỏ túi thông dụng. Nhưng Wilsdorf cũng mạo hiểm không ít khi cố gắng duy trì nguồn cung từ Aegler - thông qua một hợp đồng cung cấp 500 nghìn đô-la có giá trị gấp 5 lần công ty của Wilsdorf. Đó cũng là lúc Wilsdorf quyết định đặt tên cho sản phẩm mới - "Rolex"- và chính thức đăng ký vào năm 1908. Đây cũng là một nước cờ mạo hiểm không kém: cho đến thời điểm đó, các hãng đồng hồ hàng đầu chỉ sử dụng tên họ của người sáng lập làm tên thương hiệu. Ban đầu, Aegler vẫn tiếp tục cung cấp nguồn hàng đến nhiều hãng sản xuất, như Gruen tại Hoa Kỳ. Để tránh buộc Aegler hơn nữa với Rolex, các thỏa thuận chia sẻ cổ phần đã được ký kết giữa Wilsdorf & Davis và Aegler, và các doanh nhân London nghiêm nhiên trở thành nhà phân phối độc quyền của Aegler tại các thị trường thuộc Vương quốc Anh.

Biến ước mơ thành hiện thực

Để hiện thực hóa giấc mơ thay thế đồng hồ bỏ túi bằng đồng hồ đeo tay, Wilsdorf vẫn còn một số vấn đề cần giải quyết. Chiếc đồng hồ trên cổ tay phải thích nghi với nhiều

chuyển động và hứng chịu nhiều lực chấn động hơn chiếc đồng hồ để trong túi áo gi-lê. (Thậm chí ngay đến những chiếc đồng hồ đeo tay được kiểm định về mức chuyển động trung bình tại Breguet cũng sai lệch đến hai giờ mỗi ngày, do chịu nhiều tác động và xoay chuyển trên mọi góc độ.) Thiết kế máy trở nên nhỏ hơn, do đó độ chính xác cũng sụt giảm. Cuối cùng, một chiếc đồng hồ trên cổ tay sẽ chịu nhiều tác động hơn từ môi trường, như gió bụi và nước, so với một sản phẩm tương tự được sưởi ấm trong túi áo gi-lê. Chiếc đồng hồ đeo tay đầu tiên - được hoàng hậu xứ Naples chứng nhận sáng chế năm 1810 - đã tốn của Breguet gần hai năm để hoàn thành. Wilsdorf không phải một thợ làm đồng hồ - ông là một doanh nhân - nhưng với kỳ vọng rõ ràng, mạng lưới quan hệ với đúng đối tượng, ý chí sắt đá và trực giác nhạy bén với thị trường, ông đã làm nên lịch sử của một sản phẩm vốn vẫn được xem là thương hiệu đỉnh cao đến tận ngày nay.

Năm 1910, Wilsdorf đã đủ tự tin để đem chiếc đồng hồ đeo tay đầu tiên đến kiểm định tại Bureaux Officiels Communaux pour l'Observation des Montres (Văn phòng Cục Thẩm định Đồng hồ) tại Geneva. Các chuyên gia nệ cổ đã vô cùng ngỡ ngàng, vì cho đến thời điểm đó, hội đồng chỉ mới thẩm định các loại đồng hồ bỏ túi và đồng hồ bấm giờ đi biển. Mặc dù vậy, sau hai tuần kiểm định, chiếc đồng hồ nhỏ cũng nhận được Chứng nhận Đồng hồ bấm giờ. Rolex tiếp tục giành được chứng nhận tương tự tại Phòng Thí nghiệm Vật lý Quốc gia Vương quốc Anh tại London vào năm 1914, sau 45 ngày đánh giá. Tuy nhiên, bước đột phá lớn nhất đối với đồng hồ đeo tay không phải là phát minh mang tính công nghệ, mà là sự thay đổi nhu cầu thị trường do ảnh hưởng của chiến tranh.

Thoát chết nhờ đồng hồ

Thế Chiến I (1914 - 1918) đã chứng kiến sự xuất hiện lần đầu tiên của xe tăng và máy bay chiến đấu. Các khẩu trọng pháo được chế tạo ngày càng lớn và chính xác, và các khẩu súng máy cũng dần trở nên phổ biến. Trên mặt trận, chiếc đồng hồ đeo tay cũng trở thành vật bất ly thân của các binh sĩ. Tuy các loại đồng hồ cỡ nhỏ đã được sản xuất đại trà từ năm 1850, nhưng hầu như chỉ có các y tá bệnh viện thường xuyên sử dụng

chúng nhằm kiểm tra mạch đập của bệnh nhân, và được xem là vật dụng dành cho "phái đẹp" trên thị trường. Nhưng bất ngờ thay, binh sĩ trong các chiến hào và các phi công chiến đấu lại có cách nghĩ khác. Nguyên nhân chính là: đồng hồ đeo tay có thể cứu tính mạng của họ. Cùng với radio, một phát minh khác, đồng hồ đeo tay được xem là thiết bị tối quan trọng nhằm điều động quân đội trên khoảng cách xa. Bên cạnh đó, nguy cơ kẻ thù xâm nhập cũng được tính toán bằng cách quan sát chiếc kim giây di chuyển từ thời điểm ánh sáng phát ra từ họng pháo đến khi có tiếng nổ. Khi chiến tranh kết thúc, chiếc đồng hồ đeo tay đã trở thành biểu tượng của bản lĩnh đàn ông, và sản phẩm này lại được thiết kế ngày càng mạnh mẽ hơn qua nhiều thập kỷ.

Tuy nhiên, chủ trương bảo vệ nền công nghiệp nội địa đã xuất hiện cùng với chiến tranh, và làm biến đổi hoàn toàn tình trạng xuất khẩu đồng hồ Thụy Sĩ. Mức thuế nhập khẩu tăng cao đối với đồng hồ Thụy Sĩ áp dụng tại Anh Quốc đã buộc Wilsdorf chuyển giao hệ thống xuất khẩu cho cơ sở sản xuất của Aegler tại Biel, Thụy Sĩ vào năm 1915, và tập trung vào các thị trường trên lục địa châu Âu. Sau chiến tranh, ông đóng cửa văn phòng tại London và chuyển công ty đến Geneva, nơi ông đánh giá là địa điểm thích hợp để phát triển các loại đồng hồ kiểu cách và tinh xảo. Việc chia tách hoạt động kinh doanh thành hai cơ sở độc lập trên vẫn tiếp tục trong suốt thời gian dài - mãi đến năm 2004, khi Rolex Geneva mua lại Rolex Biel. Thậm chí đến ngày nay, hoạt động sản xuất vẫn diễn ra tại Biel, trong khi công đoạn thiết kế mẫu mã và lắp đặt linh kiện vẫn thuộc về Geneva.

Thời khắc đỉnh cao của đồng hồ đeo tay

Nhờ giành được Chứng nhận Đồng hồ bấm giờ, Rolex đã chứng tỏ rằng đồng hồ đeo tay cũng vận hành chính xác như đồng hồ bỏ túi. Tuy nhiên, Wilsdorf còn muốn tiến xa hơn. Các kỹ sư của ông đã thiết kế thành công một lớp vỏ bảo vệ hoàn toàn chống bụi và chống nước. Thiết kế này được cấp bằng sáng chế năm 1926, với tên gọi "Con Hàu" ("Oyster"). Mọi người vẫn truyền nhau rằng Wilsdorf đã nảy ra tên gọi này sau khi đặt hàng một thùng hàu sống, nhưng không thể tách vỏ chúng ra. Người khác lại cho rằng đó là kết quả từ việc chiếc Rolex rất khó khép chặt lớp vỏ ngoài gần nút lên

dây: trông rất giống một con hào đang ngậm viên ngọc. Nhưng dù tên gọi đó bắt nguồn từ đâu, thì đó cũng là một lựa chọn xuất sắc, vì đã kết hợp được sự vững chắc trong hình tượng một vật phẩm có giá trị to lớn. Ông đã quảng bá nó với mô hình một chiếc cửa sổ trông ra một thủy cung lớn, nơi người xem có thể quan sát những chiếc kim chuyên động với đàn cá bơi xung quanh. Năm 1927, khi ông hay tin một người thợ đánh máy mất việc tên Mercedes Gleitze dự định trở thành người phụ nữ đầu tiên bơi qua kênh đào Anh, ông đã tặng cô một chiếc Rolex Oyster. Khi Gleitze cập bến Dover sau 15 giờ bơi, đồng hồ của cô vẫn chỉ giờ chính xác. Đó là một thắng lợi hoàn mỹ đối với Wilsdorf. Ông đã mua toàn bộ trang nhất của tờ Daily Mail London để ca ngợi chiến công hiển hách của Gleitze, và tất nhiên cả chiếc đồng hồ của cô nữa.

Mặc dù vậy, Wilsdorf vẫn chưa thỏa mãn. Ông lo những chiếc đồng hồ rồi sẽ bị trầy xước, đồng nghĩa chúng có thể thấm bụi và nước dễ dàng. Trong khi đồng hồ bỏ túi có chức năng lên dây tự động, thì đồng hồ đeo tay lại không đáng tin cậy và chắc chắn đến thế. Khi đó, Aegler tại Biel đã đưa ra giải pháp. Emile Borer, một nhà thiết kế, đã lắp động cơ với một bánh đà lệch tâm, nhằm truyền năng lượng từ chuyên động của đồng hồ trên cổ tay đến bộ phận lên dây. Động cơ này được cấp bằng vào năm 1933, và được gọi tên là "Vĩnh cửu" ("Perpetual"), do về lý thuyết, chiếc đồng hồ có thể hoạt động liên tục không ngừng - với điều kiện người đeo không được tháo nó ra.

Các hãng đồng hồ Thụy Sĩ uy tín

Nhà xuất	Năm thành lập	Nhãn hiệu đại diện	Sản lượng ước tính (nghìn chiếc/năm)	Giá khởi điểm (Franc Sĩ)	điểm Uy tín (1 = Thụy cao nhất)

Patek Philippe	1839	Nautilus	40	15.000	1
Audemars Piquet	1875	Royal Oak	27	20.000	1
Bregueta	1775	Classique	42	15.000	1
Vacheron Constantinb	1755	Patrimony	18	13.000	2
Rolex	1905	Chronograph Daytona	700	6.000	2
Blancpaina	1735	1735	16,5	10.000	3
Cartierb	1847	Tank	350	5.000	3
Jaeger-	1833	Reverso	65	6.000	3

LeCoultreb					
Parmigiani Fleurierc	1996	Kalpa	5	8.000	3
Piagetb	1874	Altiplano	20	14.000	3
Tag Heuerd	1860	Monaco	700	2.500	3
Breitling	1884	Navitimer	2.000	3.000	4
Bulgarid	1894	Bulgari Bulgari	38	6.500	4
Chopard	1860	Quattro	75	5.000	4
IWCb	1868	Da Vinci	70	7.000	4
Omegaa	1848	Speedmaster	1.000	5.000	4

Baume & Mercier ^b	1830 Hampton	200	1.000	5
Ebele	1911 1911	45	1.500	5
Longines ^a	1832 Dolce Vita	130	1.200	5
Maurice Lacroix ^c	1975 Masterpiece	100	650	5
Rado ^d	1962 Diastar	(chưa rõ)	1.500	5
Tissot ^e	1854 T-Touch	2.000	850	6
Swatch ^f	1982 Jelly	15.000	60	7

^a Thuộc Tập đoàn Swatch. ^c Thuộc Quỹ Sandoz. ^e Thuộc MGI Luxury Group.

^b Thuộc Richemont. ^d Thuộc LVMH. ^f Thuộc Desco Schulthess

Nguồn: khảo sát của tác giả/Tim Deffs

Đó là một phần chiến lược của Wilsdorf nhằm gắn liền nhãn hiệu Rolex với những mỹ từ then chốt: "chính xác, chống nước, tự động" - nhằm khẳng định Rolex là lựa chọn của dân chuyên nghiệp, dù chúng là đồng hồ bấm giờ dành cho phi công chiến đấu và các tay đua, hay đồng hồ hoạt động 24/7 dành cho nhân viên hàng không. Năm 1960, công ty đã bố trí để đồng hồ của họ được gắn trên thân chiếc tàu ngầm Trieste, do Jacques Piccard, một nhà khoa học Thụy Sĩ, điều khiển để lặn xuống độ sâu kỷ lục hơn 10 nghìn mét (33 nghìn feet) tại Vực Marianas. Chiếc đồng hồ đã sống sót qua áp lực nước khủng khiếp nơi đây.



Nhà sáng lập Rolex,
Hans Wilsdorf (1881 – 1960)

Thực tế, tên gọi "Con Hàu" có thể dùng để mô tả toàn bộ công ty Rolex, vì họ là doanh nghiệp kín tiếng nhất trong ngành. Điều này đặc biệt đúng với nhà máy của họ tại Biel, nơi chế tạo các chi tiết máy của mỗi chiếc Rolex. Không có gì bất ngờ khi Rolex chưa bao giờ sản xuất một chiếc đồng hồ trong suốt.



Năm 1927, Mercedes Gleitze đã bơi qua Kênh đào Anh trong 15 giờ, với một chiếc đồng hồ Rolex trên cổ tay

Liên minh vĩ đại trong ngành đồng hồ

Thành công của ngành sản xuất đồng hồ Thụy Sĩ trên phương diện công nghệ và quảng bá luôn gợi nên một hình ảnh trái ngược với những vụ khủng hoảng kinh tế và rối loạn chính trị. Đôi khi, những vấn nạn này còn thách thức cả những hãng đồng hồ hùng mạnh nhất; nhưng đa phần, chúng luôn đóng vai trò quan trọng trong việc định hình, thậm chí là cứu cánh của ngành sản xuất này.



Roger Federer luôn gắn mình với biểu tượng chính xác, tinh tế của Rolex

Điển hình, khi Phố Wall sụp đổ năm 1929, các nhà xuất khẩu đồng hồ Thụy Sĩ đã rất lo lắng. Nhằm đối phó lại biến cố được cho là cuộc khủng hoảng kinh tế tồi tệ nhất thế kỷ, ngành sản xuất đồng hồ đã được tái thiết lại toàn bộ. Một tổng công ty cổ phần, ASUAG (Allemeine Schweizer Uhrenindustrie AG) đã được thành lập nhằm

nhận hỗ trợ từ chính phủ và các ngân hàng, với mục tiêu hệ thống hóa hoạt động sản xuất và kiểm soát giá cả.

Trong số những nhãn hiệu nằm dưới sự che chở của ASUAG, có sự hiện diện của Longines và Rado, cũng như một công ty cổ phần nhỏ, Ebauches, nơi tập trung nhiều hãng đồng hồ khác nhau, bao gồm cả ETA (nhà sản xuất đồng hồ thành phẩm Eterna và linh kiện ETA). Đồng thời, các hãng đồng hồ gốc Pháp tại Thụy Sĩ cũng thành lập công ty cổ phần của riêng họ, Société Suisse de l'Industrie Horlogère (SSIH), nơi cho ra đời các nhãn hiệu Omega, Tissot và Rayville-Blancpain. Bên cạnh đó, còn có Hamilton, một công ty của Mỹ.

Kết quả, giá thành và đầu ra sản phẩm đã nằm trong tầm kiểm soát của các liên minh, hoạt động theo quy định từ các thỏa thuận điều chỉnh giá cả và một hệ thống quy phạm mang tên Quy chế Đồng hồ (Watch Statute). Mỗi chiếc đồng hồ được sản xuất phải thuộc một phân khúc giá cả, đồng thời, mọi hoạt động xuất khẩu bộ phận và linh kiện đều bị nghiêm cấm. Ban đầu, quy định này đã tỏ ra rất có hiệu lực: năm 1937, ngành công nghiệp đồng hồ Thụy Sĩ lại thu lời một lần nữa (một phần cũng do đồng franc Thụy Sĩ mất giá 30% vào tháng Chín năm 1936). Quy chế Đồng hồ được điều chỉnh hai lần, và không xảy ra sai sót nào cho đến năm 1971. Các tập đoàn đỡ đầu ASUAG và SSIH tiếp tục được duy trì cho đến năm 1983, khi chúng chính thức được tái cơ cấu và sáp nhập do ảnh hưởng của cuộc khủng hoảng đá thạch anh. Nhưng trước khi tất cả những điều đó xảy ra, ngành công nghiệp đồng hồ Thụy Sĩ đã kịp có một bước nhảy vọt đến khó tin.

Thống trị thế giới - một thời gian...

Đến cuối thập niên 1930, nền công nghiệp Thụy Sĩ đã phát triển khá mạnh mẽ, và sẵn sàng trục lợi từ các đối thủ yếu ớt trên toàn cầu do sức tàn phá của Thế chiến II. Thụy Sĩ đã cung cấp đồng hồ đeo tay và đồng hồ bấm giờ cho tất cả các bên tham chiến. Thành công nổi bật nhất phải kể đến loại đồng hồ dễ xem giờ dành cho phi công chiến đấu, vốn được trang bị lớp bảo vệ từ tính, nhằm đảm bảo tính chính xác của chúng không bị ảnh hưởng do lực từ trường cực mạnh trên máy bay. Cùng thời điểm,

các đối thủ tại quốc gia khác, đặc biệt là Đức, cũng tập trung sản xuất các hộp công tắc tính giờ lắp trên bom và lựu đạn (và dành trang bị riêng cho việc đánh bom). Sau chiến tranh, nhu cầu về đồng hồ Thụy Sĩ trên thị trường lớn lại tiếp tục gia tăng. Năm 1949, toàn bộ số nợ của ASUAG đã được thanh toán; đến năm 1950, Thụy Sĩ đã thống lĩnh thị trường toàn cầu, và chiếm một nửa doanh số đồng hồ trên khắp thế giới.

Hoạt động sản xuất thời hậu chiến cũng chứng kiến chu kỳ phát minh dựa trên các công nghệ mới. Đơn cử, bộ bạc đạn chống ma sát cỡ siêu nhỏ đầu tiên dành cho chi tiết máy đồng hồ đã được Eterna giới thiệu vào năm 1948, và kể từ đó, hạn đăng ký đối với bằng sáng chế đã được áp dụng cho mọi phát minh. Tuy nhiên, bước ngoặt công nghệ chỉ xảy đến khi bộ bán dẫn được phát minh vào năm 1950, và mở ra khả năng - ít nhất cũng trên lý thuyết - thu nhỏ các linh kiện điện tử dưới kích thước một chiếc đồng hồ đeo tay. Chỉ sau ba năm, Max Hetzel, một nhân viên nhà máy Biel của Bulova, một công ty đồng hồ Hoa Kỳ, đã sáng chế ra chiếc đồng hồ điện tử đầu tiên, với một chạc ba hồi chuyển tí hon dao động mỗi khi có dòng điện xoay chiều chạy qua từ lõi dây đồng. Những dao động cực nhỏ này sẽ truyền năng lượng cơ học vào động cơ truyền thống. Tiếp đó, chiếc Bulova Accurtron đã ra mắt vào năm 1960, với mặt đồng hồ trong suốt nhằm chứng minh thành quả trên.

Như mọi ngành công nghiệp khác vào thời điểm đó, các hãng đồng hồ cũng bắt đầu ý thức được tiềm năng vô hạn từ những phát kiến bắt nguồn từ linh kiện điện tử nói chung, cũng như hoạt động thiết kế và sản xuất thông qua máy tính nói riêng. Ngành chế tạo đồng hồ khi đó vẫn là trung tâm của các bộ truyền động cơ học, với các linh kiện được lắp ráp thủ công theo phương pháp truyền thống. Tuy nhiên, thế trọng tâm này đã bắt đầu dịch chuyển, trong khi người Thụy Sĩ vẫn chưa sẵn sàng.

Tinh thể bảo hiệu thẩm họa

Tất cả bắt nguồn từ một công nghệ mới với vẻ ngoài vô hại, dựa trên khả năng dao động điện tử của tinh thể thạch anh theo một tần số nhất định khi có dòng điện chạy qua. Năm 1962, Trung tâm Đồng hồ Điện tử (Centre Electronique Horloger - CEH) đã được thành lập tại Neuchâtel nhằm phát triển linh kiện thạch anh dành cho đồng hồ

đeo tay. Không ít công ty - bao gồm ASUAG, Omega, Tissot, IWC, Jaeger-LeCoultre, Mido và Rolex - đã tham gia vào dự án này, nhằm chuẩn bị sẵn các chi tiết máy thạch anh khi thị trường yêu cầu. 5 năm sau, họ đã thu được thành quả: đó là linh kiện thạch anh "Beta 21". Cũng trong năm 1967, hãng Seiko Nhật Bản đã cho ra mắt bộ phận truyền động bằng thạch anh rắn, và Longines cũng tiếp bước họ với "Ultraquartz" vào năm 1969 - một thành quả phát triển độc lập; tại Mỹ, Hamilton cũng tiết lộ phát minh "Pulsar", chiếc đồng hồ đeo tay thạch anh đầu tiên có màn hình hiển thị kỹ thuật số. Tất nhiên, bạn phải nhấn nút để xem thời gian, và lượng điện tích dùng để hiển thị màn hình là không đếm xuể (theo tiêu chuẩn hiện nay); đồng thời, giá thành cũng ở mức tương xứng. Năm 1972, đến lượt Girard-Perregaux giới thiệu chiếc đồng hồ với bộ truyền động thạch anh GP350 được sản xuất nội bộ.

Hiển nhiên, công nghệ thạch anh mới đã mở ra một tiềm năng to lớn, bất chấp giá thành cao ngất ngưởng của những tiếng đồng hồ sử dụng bộ truyền động thạch anh. Người Thụy Sĩ đã nhanh chóng dẫn đầu trong trào lưu phát triển đồng hồ thạch anh, và dường như họ lại quyết định sáng suốt khi tiến lên thống trị một phân khúc mới mẻ và thú vị trên thị trường. Tuy nhiên, điều đó đã không xảy ra. Định mệnh đã không lựa chọn đồng hồ thạch anh vào phân khúc giá cao; mà ngược lại, chính cuộc cách mạng làm dậy sóng thị trường sau đó đã đe dọa sự tồn tại của toàn bộ ngành sản xuất đồng hồ Thụy Sĩ.

Cuộc khủng hoảng mang tên "thạch anh"

Cuộc khủng hoảng mang tên "thạch anh" đã bắt đầu nhen nhóm từ năm 1973. Các nhà sản xuất Thụy Sĩ lúc này đang dẫn đầu về công nghệ, nhưng họ lại không lường trước cú lao dốc bất ngờ về giá thành của các loại đồng hồ điện tử. Qua nhiều thập kỷ, người tiêu dùng đã đặt ra giả thiết rằng: độ chính xác của một chiếc đồng hồ sẽ phản ánh qua giá cả của nó. Điều đó đồng nghĩa những chiếc đồng hồ thạch anh chính xác hơn nhất định cũng sẽ đắt tiền hơn đồng hồ cơ thông thường, và chắc chắn chúng chỉ được sản xuất với số lượng nhỏ. Các nhà sản xuất Thụy Sĩ giờ đây đã thừa sức sản xuất đồng hồ cơ giá rẻ với số lượng lớn, nhưng họ cũng nhanh chóng nhận ra các đòi

thủ Nhật Bản đang sản xuất ngày càng nhiều đồng hồ thạch anh với giá thành rẻ hơn rất nhiều, và sẽ sớm tiến đưa thị trường đồng hồ cơ về với quá khứ.

Nhu cầu đối với đồng hồ Thụy Sĩ sụt giảm nhanh chóng. Chỉ trong vòng 10 năm (hay đến năm 1983), hơn 60 nghìn nhân công trên tổng số 90 nghìn người đã mất việc làm, và hầu như đã xóa sổ nguồn lực xuất khẩu quan trọng nhất của Thụy Sĩ, cũng như lòng kiêu hãnh của họ. Người Thụy Sĩ đã nỗ lực phản công trong tuyệt vọng, nhưng do thiếu vắng một chiến lược cụ thể hòng khác biệt hóa thương hiệu đồng hồ Thụy Sĩ so với đối thủ, những cố gắng của họ cũng chỉ như muối bỏ biển. Điển hình, vào tháng Một năm 1979, ETA đã cho ra mắt loại đồng hồ thạch anh mỏng nhất trên thị trường, "Delirium 4", với độ dày chưa đến 1 milimét. Nhưng sản phẩm này lại quá đắt đỏ và thiếu thực tế: trên cổ tay, nó có thể bị bẻ cong dưới áp lực nhỏ nhất và lập tức ngừng hoạt động. Nhằm đối phó với thách thức từ một bí quyết chế tạo "phi Thụy Sĩ" ưu việt, người Thụy Sĩ đã vô tình ném mình vào một dòng sản phẩm kén thị trường.

Năm 1980, toàn bộ bản chất của cuộc khủng hoảng sau cùng cũng được phơi bày, khi SSIH không còn khả năng trả lương và phụ cấp thường niên trong tháng Mười hai. Họ buộc phải hạ mình nài xin một khoản vay từ ngân hàng, và các ngân hàng đã nhận ra đây là thời điểm cần kết hợp một kế hoạch giải cứu. Họ yêu cầu hội đồng quản trị SSIH phải triệu tập một công ty cố vấn độc lập nhằm đánh giá tình hình kinh doanh và cứu vãn những gì còn sót lại. Cuối cùng, họ đã lựa chọn Hayek Engineering, một công ty do Nicolas Hayek làm chủ; sau này, chính Hayek là người đã xung phong đứng ra phụ trách và dốc hết tâm sức vào dự án.

Người đến từ Li-băng

Hayek là một tượng đài trong ngành chế tạo đồng hồ tại Thụy Sĩ. Vị doanh nhân người Li-băng đã nhanh chóng giành được sự ngưỡng mộ từ các ngân hàng và nhà sản xuất đồng hồ, vì ông đã đặt lên bàn đàm phán không chỉ các ý tưởng, mà còn chính đồng vốn của ông. Ông cũng nắm trong tay các nhà đầu tư luôn tin tưởng vào phán quyết của ông, rằng dự án nhất định sẽ tồn tại. Thực tế, trong suốt một thập kỷ, các ngân hàng đã để mặc các báo cáo thua lỗ tấn công dồn dập, và tuyệt vọng đến mức

với ngay lấy chiếc phao ân huệ từ Hayek.

Tình thế ở SSIH đã phản ánh chính xác cuộc khủng hoảng. Mùa xuân năm 1981, các chủ nợ - bao gồm 30 ngân hàng và 20 quốc gia khác - đã nhanh chóng bị thuyết phục rằng họ cần phải đồng lòng từ bỏ phần lớn số nợ, và biến số tài sản sở hữu còn lại thành một nguồn vốn cổ phần mới. Bất chấp những ý kiến phản đối quyết liệt, cuộc họp cổ đông đầy sóng gió vào tháng Sáu đã biểu quyết thông qua đề xuất tái cơ cấu - một phần cũng vì lựa chọn còn lại sẽ khiến SSIH và ngọn cờ đầu Omega của họ lao thẳng xuống vực. Kết quả, toàn bộ ban giám đốc cấp cao đều được thay mới.

Thời khắc của một chế độ cũ

Tất nhiên, một cuộc khủng hoảng tương tự cũng nhấn chìm một ông lớn cổ phần khác - ASUAG. Mùa thu năm 1981, chủ tịch hội đồng quản trị, Pierre Renggli, đã buộc phải chấp nhận kế hoạch tái cơ cấu. Thế nhưng, khoản vay của liên minh này nhằm đáp ứng nhu cầu tiền mặt vẫn không thể vẫn hồi được tình hình, và buộc Hayek Engineering phải ra mắt một lần nữa. Trong suốt năm 1982, các giám đốc từ 6 ngân hàng tín dụng trọng yếu thuộc ASUAG và SSIH đã gặp gỡ nhau liên tục nhằm kiểm soát các vấn đề nợ nần, cung cấp nguồn tiền mặt thiết yếu và đề ra các biện pháp hòng cứu vãn những khối tài sản có tính chất sống còn đối với sự tồn tại của họ. Bất chấp trước kia từng là đối thủ, Walter Frehner từ Tập đoàn Ngân hàng Thụy Sĩ (SBC) và Peter Gross từ Ngân hàng Liên hiệp Thụy Sĩ (USB) đã phối hợp thành một đội ngũ ăn ý, và đặt mục tiêu giải quyết nhanh chóng các vấn đề tồn đọng phức tạp. Khi mọi chuyện dần sáng tỏ rằng các ngân hàng có thể sớm trở thành cổ đông chính của hai tập đoàn đồng hồ, Frehner và Gross đã tổ chức một cuộc họp "kín" tại Interlaken trong hai ngày 15 - 16 tháng Một năm 1983 với Hayek; ba chuyên gia đồng hồ hàng đầu cùng một số trợ lý đã thảo luận về một số lựa chọn chiến lược then chốt. Trong khi Hayek đã chuẩn bị sẵn một "kế hoạch đỉnh cao trong ngành", thì các đại diện của SBC và UBS lại trình bày về ba phương án nhằm sáp nhập ASUAG với SSIH cùng một số điều kiện pháp lý cần thiết. Kết quả cuộc họp đã rõ: hai tập đoàn phải được sáp nhập và tái cơ cấu về tài chính. Đó cũng chính là khởi đầu của công cuộc tái thiết

lớn nhất trong ngành công nghiệp đồng hồ Thụy Sĩ.

Ngành chế tạo đồng hồ tại Thụy Sĩ là mô hình thu nhỏ của Đế chế La Mã. SSIH và ASUAG đã vươn cánh tay đến các địa phương tập trung người Pháp và Đức trên đất Thụy Sĩ, nơi mỗi công dân đều cực kỳ trung thành với ngôn ngữ, tôn giáo và truyền thống của họ. Các công ty tại đây được phân thành hai mảng sản xuất và thương hiệu rõ ràng, và tuân theo các cấu trúc luật lệ và tổ chức khác nhau, trên cơ sở hợp nhất các doanh nghiệp gia-đình-trị như Rado, Omega và Longines qua nhiều thế hệ. Các giám đốc cấp cao, như Renggli và Gross, thường xuất thân từ các thứ hạng cao nhất trong lực lượng dân quân ưu tú của Thụy Sĩ, trong khi các quản lý điều hành tại nhà máy cũng bắt đầu với ngành buôn bán đồng hồ hoặc nổi lên từ cộng đồng tại địa phương. Đó không phải là sự kết hợp của lòng tin, tình thân ái và tinh thần đoàn kết. Ngược lại, đó là một chế độ cai trị thật sự với những âm mưu che giấu phía sau, trong khi người bệnh bị bỏ mặc đến chết.

Cứu vớt một ngành công nghiệp đang hấp hối, tại sao?

Quay lại với câu chuyện, Hayek buộc phải đề ra một chiến lược tầm cỡ mang lại cơ hội thành công, thế nhưng ông và những người còn lại (các ngân hàng) đang phải chịu cảnh thua lỗ. Nghiên cứu của Hayek cho thấy một thương vụ sáp nhập và tái cơ cấu triệt để sẽ giúp xây dựng nên một chính sách tiết kiệm bền vững, nhưng sẽ không đảm bảo phục hồi khả năng của một ngành kinh doanh đang mất dần thị trường và khách hàng. Do đó, họ sẽ khó lòng thuyết phục các ngân hàng bị tổn thương chấp nhận huy động nguồn vốn mới. Ngay tại SBC, nơi đề xướng kế hoạch giải cứu, ban điều hành vẫn đang dửng dưng chưa quyết. Frehner, một quan chức của ngân hàng đại diện cho lĩnh vực đồng hồ, sau cùng đã phải ra mặt cầu cứu. Ông van nài cả hội đồng: "Nếu các vị tin rằng ngành công nghiệp này, nơi quy tụ mọi tố chất đặc trưng của đất nước và con người Thụy Sĩ - bao gồm sự chính xác, lòng tin và giá trị - không thể chống lại làn sóng cạnh tranh từ Nhật Bản, chúng tôi sẽ lập tức từ bỏ mọi dây chuyền sản xuất, các đầu máy động cơ và mọi sản phẩm y dược."

Đó là một nước cờ táo bạo. Nếu thất bại, Frehner sẽ mất việc và gánh chịu nỗi hổ thẹn

vì đã không thể giải cứu ngành công nghiệp đáng tự hào nhất của Thụy Sĩ. Thực tế, thành quả của ông chắc chắn phải được công nhận, vì ông đã can đảm nhận trọng trách CEO của SBC, khởi xướng một kế hoạch phát triển phi thường và thuyết phục được UBS đồng ý sáp nhập. Nhưng đó là câu chuyện của một chương khác. Đồng thời, lòng can đảm của Frehner cũng không được vận may tiếp sức như Hayek và các đối tác đầu tư của ông - một sự thật vẫn đang trong vòng nghi vấn. "Tôi không mạo hiểm với tiền bạc vì tôi không có một xu dính túi, nhưng việc giải cứu ASUAG và SSIH đã tiêu tốn thời gian rảnh của tôi cùng 30% thời gian dành cho công việc trong suốt một năm qua. Tôi đã mạo hiểm chính công việc của mình vì hàng nghìn nhân viên và nhân công trong ngành này, vốn là biểu tượng cho tinh thần của người Thụy Sĩ," ông chia sẻ.

Cuối cùng, hơn 100 ngân hàng cùng các chủ nợ khác đã bị thuyết phục chung tay vì sự nghiệp giải cứu ngành công nghiệp đồng hồ Thụy Sĩ. Các ngân hàng đã huy động được khoảng 860 triệu franc Thụy Sĩ, sau khi trừ đi mọi khoản nợ, cổ phiếu mới, các khoản vay phát sinh và các dòng chảy tín dụng mới. Tuy nhiên, việc tái thiết một ngành công nghiệp đòi hỏi rất nhiều thời gian. Mãi đến cuối năm 1983, đề xuất sáp nhập mới chính thức mới được thông qua, với Ernst là tân tổng giám đốc của ASUAG-SSIH. Tất cả các công ty con khi đó đều chịu tổn thất, và Hayek đã ký kết một thỏa thuận với các ngân hàng, với phương án mua lại 51% cổ phần của tập đoàn mới dưới tên SMH (Société de Microélectronique et d'Horlogerie) vào năm 1985.

Bộ đôi kỳ lạ cứu sống ngành đồng hồ Thụy Sĩ

Đây cũng chính là thời điểm Hayek gieo hạt mầm đầu tiên cho vận mệnh phi thường của ông. Ông đã đàm phán với SBC và UBS, hai ngân hàng hàng đầu đại diện cho liên minh tín dụng về việc mua lại vốn cổ phần của họ. Sau đó, ông đã tiếp xúc với Stephan Schmidheiny, người từng công tác với ông dưới vai trò cố vấn sáng tạo trên các lĩnh vực khác trong đế chế công nghiệp của ông. Schmidheiny là con trai của một trong những nhà tài phiệt công nghiệp lừng lẫy nhất Thụy Sĩ, Max Schmidheiny, đồng thời cũng là người thừa kế khoản đầu tư khổng lồ vào các công ty như Holcim, Eternit,

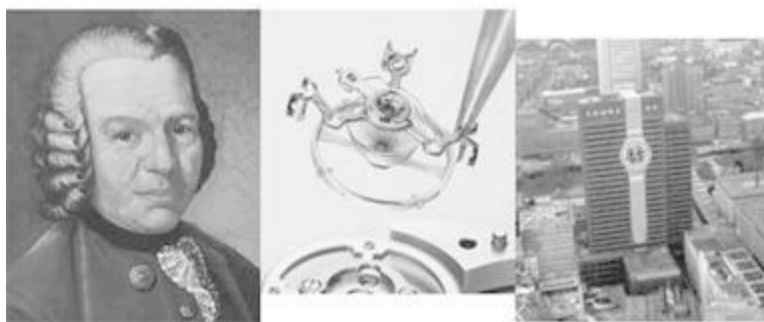
Brown Boveri (hiện là ABB) và UBS. ông cũng nổi tiếng là người có lối tư duy riêng, nhưng vẫn tôn trọng sâu sắc thành tựu của người Thụy Sĩ - một sự kết hợp hiếm có. Schmidheiny có dáng dấp một kiến trúc sư tài năng hơn một nhà quản lý kiểu mẫu, vì sẵn sàng cho phép người khác vấy bẩn ngón tay của họ và bước ra ánh đèn sân khấu. Chính điều này đã khiến Hayek - người luôn khao khát đứng dưới ánh đèn - kết hợp với Schmidheiny thành một bộ đôi kỳ lạ, nhưng chắc chắn.

Schmidheiny là người đầu tiên phản đối quyết liệt việc đầu tư ồ ạt vào ngành đồng hồ Thụy Sĩ; vì trên cương vị một thành viên hội đồng quản trị UBS, tất cả những gì ông nhận thấy là vô số những khoản xóa bỏ không ngừng chất chồng tại các ngân hàng từ thập kỷ trước. Tuy nhiên, ông tin ở Hayek, và cảm thấy bản thân có trách nhiệm góp sức trong sự nghiệp giải cứu một trong những ngành kinh tế quan trọng nhất của Thụy Sĩ. ông đã đồng ý đóng góp vào khoản đầu tư 20 triệu franc Thụy Sĩ của Hayek và giúp Hayek thành lập một liên minh nhằm huy động thêm 120 triệu franc. Tuy nhiên, tìm kiếm những nhà đầu tư chấp nhận một ngành công nghiệp đang hấp hối, chấp nhận một tập đoàn đang thất thoát hàng đồng tiền và nằm dưới quyền lãnh đạo của một tay người Li-băng không có chút kinh nghiệm nào trong ngành đồng hồ, quả thực là một nhiệm vụ nan giải, ngay cả đối với một người như Schmidheiny. Song, họ đã tìm thấy một số người tin tưởng, bao gồm Franz Wassmer - một doanh nghiệp xi-măng; tuy nhiên, chùng ấy vẫn chưa đủ thỏa mãn các ngân hàng, nên cả Hayek và Schmidheiny đều đồng ý tăng khoản đầu tư của họ từ 20 triệu franc lên 40 triệu franc Thụy Sĩ. Trong nước cờ táo bạo nhất của mình, Hayek đã đồng ý cùng Schmidheiny nắm giữ 51% cổ phần của WAT Holding, công ty sau này đã trở thành cổ đông lớn nhất của SMH. Schmidheiny đã đồng ý chuyển giao lại quyền kiểm soát hoạt động, quyền ra quyết sách và mọi trách nhiệm khác cho Hayek. Kể từ đó, Hayek đã chi phối SMH với chỉ 13% cổ phần thực tế và toàn quyền tạo ra phép màu của chính ông.

Những dấu hiệu hồi sinh đầu tiên

Sau khi nắm toàn quyền kiểm soát và sở hữu, Hayek đã nhắm đến quyền chi phối tại cấp hoạt động, và một "bộ đôi kỳ lạ" mới đã hình thành và tiếp tục sự nghiệp giải cứu.

Năm 1985, Ernst Thomke đã lãnh trách nhiệm loại bỏ Omega, nguồn gốc tồn thất lớn nhất của tập đoàn. Nhưng những gì xảy ra tiếp theo lại như một liều thần dược đối với thương hiệu này, nơi tập trung vô số phân khúc đồng hồ riêng lẻ, từ bình dân nhất đến xa xỉ nhất. Thomke không chỉ cải tạo các mẫu mã đến tận gốc, mà còn cắt giảm trực tiếp ở chính sách lương thưởng, đặc biệt đối với ban quản lý cấp cao. Điều này đã làm dấy lên các cuộc biểu tình trên đường phố Biel, và Thomke đã trở thành con quái vật trong mắt các nghiệp đoàn. Nhưng sau 18 tháng, Omega một lần nữa đã hồi sinh. Hayek và Thomke đã khiến những kẻ chỉ trích họ phải câm lặng, và chứng minh rằng kế hoạch tái thiết đã thành công.



Một phần trong thành công mạo hiểm của Hayek và Thomke đến từ động lực của riêng họ. Hayek là một tín đồ nhập cư khoa trương của Giáo hội Chính thống Hy Lạp thoát ly từ Li-băng do nạn bòn rút ở Hungary. Không lời nào có thể diễn tả sự khác biệt giữa xuất thân của ông với lý lịch của một tổng giám đốc Thụy Sĩ kiểu mẫu, một người được rèn giũa nghiêm khắc trong quân đội chính quốc. Thomke là một người Thụy Sĩ xa xứ ở Grenchen. Hayek phát huy khả năng tư vấn của ông tốt nhất trong các cuộc đàm phán với những triết lý mơ hồ. Trong khi đó, Thomke từng là một thợ máy học việc ở xưởng đồng hồ ETA - nhà sản xuất linh kiện hàng đầu - và hiểu rõ từng linh kiện đồng hồ như lòng bàn tay. Con đường sự nghiệp của ông cũng không hề đơn giản: sau khi hoàn thành khóa thực tập dành riêng cho những sinh viên có tố chất và hứng thú trong nghiệp kinh doanh, ông đã theo học ngành vật lý và y dược tại ETH (Eidgenössische Technische Hochschule), Zurich và lấy được chứng chỉ bác sĩ y khoa. Cả hai người đàn ông đều không quan tâm đến cấp bậc phân quyền hay tước vị kiểu nhà binh. Thomke cũng trang bị cho mình ý thức giải quyết vấn đề, tính ôn hòa, thiên hướng quản lý và khả năng đàm phán với các công ty lớn (một thế mạnh mà Hayek

còn thiếu). Như cách Schmidheiny hoàn toàn tin tưởng Hayek, Hayek cũng trao lại sân khấu cho Thomke. Mỗi quan hệ bổ sung giữa họ đã cho ra đời một ê-kíp mạnh mẽ - Hayek có tầm nhìn, Thomke có đôi tay; tuy nhiên, điều này không đồng nghĩa chúng sẽ tồn tại vĩnh viễn.

Và đột nhiên, Swatch ra đời

Giữa thực trạng hỗn loạn của cuộc khủng hoảng, một sản phẩm mới đã ra đời, và được xem như bước đầu của công cuộc hồi sinh nền công nghiệp đồng hồ. Thứ sản phẩm khiến thế giới rung chuyển và vực dậy ngành công nghiệp đồng hồ Thụy Sĩ này, có tên là Swatch.

Có rất nhiều phiên bản khác nhau về màn ra mắt đầu tiên của Swatch, cũng như người trực tiếp đứng sau sự ra đời của nó. Trong số đó, giai thoại được truyền tai nhiều nhất tại Thụy Sĩ và toàn bộ giới sản xuất đồng hồ chính là: "Hayek đã phát minh ra Swatch." Điều đó không đúng.

Thực chất, "thành công là đứa con của rất nhiều người". Không có gì phải nghi ngờ rằng, Hayek chính là nhân vật đảm trách khâu cuối cùng và quan trọng nhất của toàn bộ dự án. Nhưng những gì thu thập được qua các cuộc phỏng vấn với cựu thành viên ban điều hành, các cổ đông và những người trực tiếp tham gia dự án, lại vẽ nên câu chuyện hoàn toàn khác với cuốn ký lục về lịch sử hình thành Tập đoàn Swatch hiện nay. Một phần của sự xuyên tạc này chính là hệ quả từ thái độ thiếu minh bạch. Quá trình phát triển của Swatch được bao phủ trong màn sương bí mật, và chỉ có hai người duy nhất ngoài ETA thật sự nắm rõ về toàn bộ dự án - đó là Hans Sommer và Pierre Renggli.

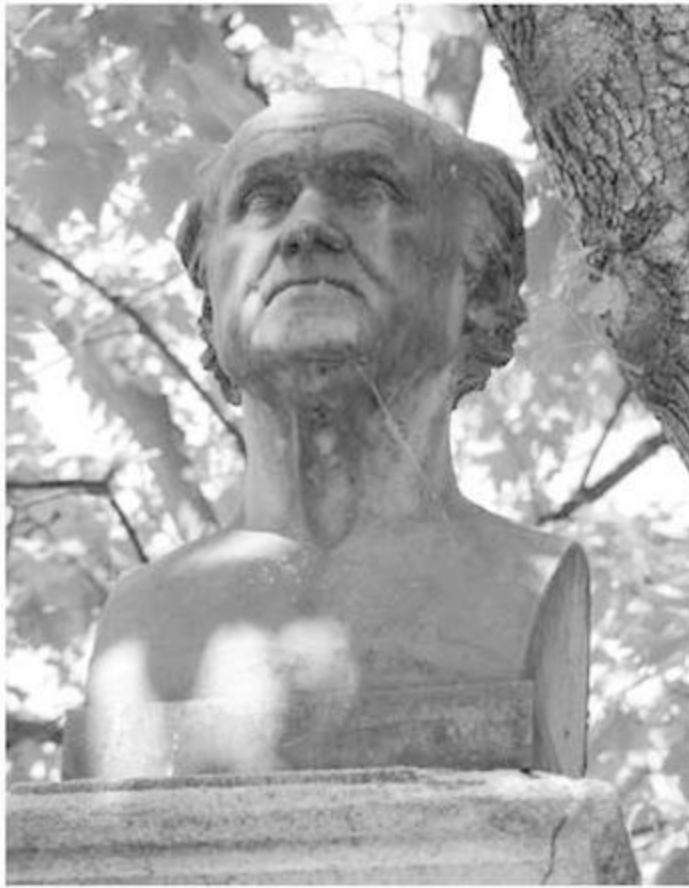
Thomke, người tiền nhiệm của Hayek tại Swatch trong bốn năm, đã phải hứng chịu vô số lời phàn nàn từ khách hàng tại Hoa Kỳ và Thụy Sĩ cuối thập niên 1970, do đồng hồ của ông quá dày và quá đắt; do đó, chúng đã nhanh chóng đánh mất thị phần vào tay những đối thủ mỏng hơn và bình dân hơn từ Nhật Bản, điển hình như Seiko và Citizen. Gerry Grinberg, CEO của Concord và là khách hàng lớn nhất của các bộ

truyền động Thụy Sĩ, đã đe dọa sẽ chuyển sang sử dụng nguồn cung ứng từ Nhật Bản, nếu ông và Thomke không tìm được tiếng nói chung. Thomke đã khởi xướng một cuộc thi đua trong nội bộ, với mục tiêu giảm nhanh độ dày và giá thành đồng hồ so với sản phẩm Nhật. Đề xuất khả thi nhất đã thuộc về Maurice Grimm, người mang đến một công nghệ vay mượn từ sáng chế cũ, cho phép bộ truyền động được lắp đặt trực tiếp vào vỏ đồng hồ, đồng thời loại bỏ lớp bảo vệ không cần thiết.

Lời chứng từ cơn mê sáng

Tháng Một năm 1979 - chỉ 6 tháng sau khi triển khai dự án - "Cơn Mê Sáng", một chiếc đồng hồ điện tử hoàn toàn mới với độ dày 1,98 milimét đã xuất hiện trên thị trường dưới ba nhãn hiệu khác nhau: Concord, Eterna và Longines. Nắm giữ kỷ lục về chiếc đồng hồ mỏng nhất thế giới là nguồn động lực quan trọng thúc toàn ngành giành lại vị thế dẫn đầu về công nghệ, nhưng vẫn chưa giải quyết được các vấn đề then chốt như không ngừng đánh mất thị phần và sụt giảm doanh số tại một số dòng hàng. Chính vì thế, Renggli đã đề nghị Thomke nghiên cứu về các khả năng sản xuất đồng hồ với chi phí thấp và tỷ lệ lợi nhuận cao dựa trên công nghệ áp dụng trong dự án "Cơn Mê Sáng" dành cho nhãn hàng Certina đang sa sút.

Trong cuộc họp bí mật về phát triển sản phẩm diễn ra vào tháng Ba năm 1980, Thomke và đội ngũ quản lý của ông đã thống nhất các thông số kỹ thuật cho sản phẩm mới. Đó là khởi đầu của chiếc đồng hồ Swatch. Khi dự án được tiến hành, các kỹ sư bảo thủ đã tỏ ra không tin tưởng; nhưng sau đó, hai kỹ sư trẻ tài năng, Jacques Müller và Elmar Mock đã đứng ra đảm nhận phần khó khăn nhất. Không lâu sau thương vụ sáp nhập ASUAG, Thomke đã đề nghị một khoản vay 3 triệu franc Thụy Sĩ dành cho chiến dịch marketing khảo sát tại thị trường Mỹ (do công ty có quá ít vốn huy động). Ban điều hành đã cân nhắc ý tưởng khó tin về một chiếc đồng hồ nhựa, như một "thử nghiệm" tầm xa. Nhưng rồi họ đã đồng ý phê chuẩn "đề xuất phi thường" này, và cho thấy công ty đang lâm vào tình cảnh ngặt nghèo đến nhường nào.



Tượng bán thân Abraham-Louis Breguet
(1747 – 1823) tại nghĩa trang Père Lachaise,
Paris

Năm 1982, những chiếc đồng hồ Swatch đầu tiên đã mở đầu cho một dây chuyền sản xuất robot hóa hoàn toàn mới tại Grenchen. Vấn đề duy nhất chính là: không một ai - ít nhất là người Mỹ và người Nhật - muốn mua chúng. Cùng thời điểm đó, các khảo sát tại châu Âu lại cho kết quả khả quan hơn, nên một quyết định đã được đưa ra nhằm giới thiệu Swatch tại Đức và Thụy Sĩ vào đầu năm 1983. Thiết kế cũng được cải thiện cho phù hợp với bộ sưu tập châu Âu, và đồng hồ Swatch lập tức hút hàng đến mức cung không theo kịp cầu; trong khi đó, tình hình doanh thu tại Mỹ và Nhật Bản vẫn rất ảm đạm.

Tất cả nhờ marketing

Bước đột phá không ngờ tại thị trường Mỹ đã xuất hiện cùng với cuộc họp giữa Marvin Traub, người đứng đầu Bloomingdale's - một trung tâm mua sắm tại New

York và Max Imgrüth, quản lý của Swatch. Traub đề xuất rằng Swatch nên được định vị như một xu hướng thời gian hay một biểu tượng về "phong cách sống", chứ không chỉ là một chiếc đồng hồ; đồng thời toàn bộ bộ sưu tập, bao gồm tủ trưng bày, cũng nên được thay đổi 6 tháng một lần. Cùng với quan điểm cho rằng đồng hồ nên trở thành biểu tượng xuyên suốt các thế hệ, chứ không chỉ một trào lưu nhất thời, ý tưởng này đã khiến người Thụy Sĩ không khỏi phân vân.



Một phiên bản tái tạo chiếc đồng hồ bỏ túi Breguet từng trao tặng hoàng hậu Marie Antoinette

Thomke đã tiến hành theo gợi ý của Traub và gặp gỡ bạn ông, Balthasar Meier, ông chủ của Fogal - một nhà bán lẻ danh tiếng chuyên về tất liền quần dành cho phụ nữ. Meier đã gợi ý Thomke nên cộng tác với một nhà thiết kế độc lập tài năng, Jean Robert. Robert xuất thân từ La Chaux-de-Fonds - một trong những cội nguồn của ngành công nghiệp đồng hồ Thụy Sĩ. Lý do khiến Thomke đồng ý gặp gỡ Robert chính vì anh đã biến Fogal từ một nhà cung cấp quần áo lót phụ nữ thông thường thành hãng thiết kế các sản phẩm nội y phụ nữ hết sức tinh tế và gợi cảm. Những chiếc áo nịt bó sát của Fogal là tập hợp của phong cách thiết kế và những màu sắc khác thường; chúng đã tạo nên một cơn sốt thực sự, vì phụ nữ luôn sẵn sàng trả giá

cao cho những bộ trang phục đầy phong cách khoác trên mình ma-nơ-canh trung bày ngoài cửa hiệu. Cuộc gặp đầu tiên giữa Thomke và Robert không mấy khả quan. Thomke cho rằng Swatch chỉ cần cải thiện về màu sắc, nhưng sau cùng, Robert đã thuyết phục được ông rằng Swatch cần phải được thay đổi toàn diện từ cách thiết kế, đóng hộp và cách giới thiệu đến từng phân khúc khách hàng. Các loại đồng hồ khác nhau cũng cần được thiết kế riêng nhằm hấp dẫn các phân khúc cổ điển, thể thao, thời trang và độc đáo. Với sự ủng hộ của Imgrüth và Thomke, Robert đã làm việc với mẫu thiết kế của từng mặt số, từng chiếc dây đeo, từng hộp sản phẩm và từng phương thức trưng bày trong cửa hiệu. Mối quan hệ giữa Robert và Imgrüth đã đem lại thành quả to lớn; cùng nhau, họ đã tạo nên 350 mẫu thiết kế trong vòng 5 năm, và tiêu thụ hơn 100 triệu chiếc đồng hồ.

10 năm, 10 triệu chiếc đồng hồ

Có thể khẳng định một điều: Swatch đã gửi một nụ hôn đến ngành công nghiệp đồng hồ Thụy Sĩ đang tàn lụi nhanh chóng. Tháng 10 năm 1982, Swatch đã tiến hành khảo sát tại thị trường Texas; chỉ một năm sau, họ đã ra mắt toàn châu Âu và lập tức lan đến Bắc Mỹ. Năm 1985, 10 triệu chiếc đồng hồ đã xuất xưởng, và đến năm 1988, con số này là 50 triệu. Vào thời kỳ đỉnh cao, những tín đồ của Swatch sẵn sàng xếp hàng hàng giờ liền, hoặc ngủ qua đêm vì biết trước một mẫu thiết kế mới sắp được lên kệ. Năm 1992, khi Swatch cán mốc 100 triệu chiếc, Hayek đã được mệnh danh là "Ngài Swatch". Doanh số vẫn không ngừng gia tăng: đến năm 1996, tổng doanh số tích lũy đã đạt hơn 200 triệu chiếc. Hayek luôn xuất hiện trước công chúng với ba hoặc bốn chiếc đồng hồ Swatch trên mỗi cánh tay, và mở ra triết lý về tầm quan trọng của yếu tố cảm xúc trong thiết kế sản phẩm tiêu dùng.

Năm 1991, Swatch giới thiệu một thiết kế mới. Họ đã ra mắt một mẫu đồng hồ cơ tự lên dây mang thương hiệu Swatch, với mặt sau trong suốt cho phép người dùng quan sát rõ cách vận hành của những bánh răng - đây quả thực là một ý tưởng phi thường, đến mức những nhãn hiệu cao cấp và xa xỉ hơn cũng phải sao chép lại. Trong bối cảnh những nhà sưu tầm đồng hồ trẻ bắt đầu nhận ra tình yêu của họ đối với các chi

tiết cơ học, có thể khẳng định, những ngày tháng đẹp đẽ của đồng hồ cơ vẫn chưa kết thúc. Và yếu tố phi thường nhất trong sản phẩm Swatch - ít nhất cũng theo quan điểm của chính công ty - là công nghệ nhựa plastic phức tạp và đắt giá đến mức không đối thủ nào có thể sao chép được (đặc biệt là giới chế tạo đồng hồ Nhật Bản).



Daniel Jean Richard (1665 - 1741);
bức chân dung từ một họa sĩ vô danh

Điều đó đã đánh dấu một bước thay đổi quan trọng trên thị trường mà không ít người đã dự đoán trước giữa cuộc cách mạng thạch anh. Kỷ nguyên của đồng hồ cơ, hóa ra, vẫn chưa kết thúc. Không những thế, thập niên 1980 đã chứng kiến những ngày đầu trong quá trình hồi sinh của những chiếc đồng hồ cơ cao cấp trên thị trường trong suốt hàng chục năm, mãi đến tận ngày nay.

Sự hồi sinh của đồng hồ cổ điển

Ban đầu, cơn khủng hoảng thạch anh đã khiến những chiếc đồng hồ cơ xuất chúng nhất phải xuống giá, và một số nhà sưu tầm đồng hồ biết nhìn xa đã tận dụng thời cơ

này. Tuy nhiên, nhu cầu về đồng hồ tinh xảo đã sớm hồi sinh, cùng với sự gia tăng những cuốn sách và bài báo viết về chủ đề này được phổ biến khắp châu Âu và Hoa Kỳ. Nhà đấu giá Antiquorum, được thành lập năm 1974 tại Geneva, đã trở thành trung tâm giao dịch của những chiếc đồng hồ mang giá trị lịch sử. Trong suốt những năm 1980, ngày càng có nhiều tượng đài từng bị lãng quên lần lượt hồi sinh, trong đó phải kể đến Blancpain và A. Lange & Söhne. Trong trường hợp Blancpain, nguyên giám đốc tại Omega, Jean-Claude Biver và đồng sự của ông, Jacques Piguet, đã mua lại bản quyền thương hiệu này từ SSIH năm 1981, với chỉ 16.000 franc Thụy Sĩ.

Từ làn sóng hâm mộ nhỏ nhưng không ngừng dâng cao này, có thể đoán chắc rằng thị hiếu đối với những chiếc đồng hồ cỡ lớn và thiết kế vụng về - theo cách càng phức tạp càng tốt - sẽ lan đến một phân khúc thị trường quan trọng hơn: các doanh nhân mới giàu có và tham vọng. Những chiếc đồng hồ này là biểu tượng lý tưởng nhất - điều hiển nhiên và nằm trong dự đoán - cho vị thế của đẳng cấp đàn ông Alpha. Không phải ngẫu nhiên mà từ hai thập kỷ trước, những mẫu quảng cáo đồng hồ cao cấp đã xuất hiện nhan nhản trên chuyên mục xa hoa "Tiêu tiền như thế nào" của tờ Financial Times.

Và giờ đây, ai cũng muốn một chiếc

Không lâu sau, những đại gia kỳ cựu nhất trong giới sản xuất đồng hồ và các mặt hàng xa xỉ đã tham gia vào trào lưu mới. Năm 1999, Hayek đã mua lại Breguet, và biến hãng này thành thương hiệu sang trọng nhất trong danh mục của Tập đoàn Swatch. Một năm sau, Swatch tiếp tục chi 50 triệu franc Thụy Sĩ cho Blancpain, đồng thời chiếm gọn Glashütte Origin. Trong cùng năm đó, Louis-Vuitton-Moët-Hennessy (LVMH), một thương hiệu tập đoàn xa xỉ, đã lấn sân sang lĩnh vực đồng hồ tại La Chaux-de-Fonds, và tiến hành thôn tính TAG Heuer, Ebel cùng Christian Dior. (Tiếp đó, Zenith, Chaumet và Hublot cũng chịu chung số phận.) Năm 2000, đối thủ của LVMH, Richemont, cũng mua lại A. Lange & Söhne, IWC và Jaeger-LeCoultre; thời điểm đó, các nhãn hiệu này đang nằm trong tay Vodafone, do kết quả từ thương vụ sáp nhập công ty truyền thông này với Mannesman.

Ngoài Rolex và Patek Philippe, hầu hết những cái tên nổi tiếng hiện nay đều nằm trong tay ba tập đoàn đồng hồ cao cấp lớn nhất thế giới - Swatch, Richemont và LVMH - trong đó, đã có hai tập đoàn đặt trụ sở tại Thụy Sĩ. Trong khi Tập đoàn Swatch chỉ tập trung sản xuất đồng hồ và trang sức, thì danh mục của Richemont còn bao gồm trang phục và phụ kiện thời trang cao cấp; còn đối với LVMH, đồng hồ đã nằm ngoài vòng chiến. Nhưng chính chiến lược hợp nhất từ các tập đoàn khổng lồ này đã khẳng định sức mạnh của marketing trong sứ mệnh chấp cánh cho những thương hiệu đồng hồ lớn. Chỉ một số ít hãng còn duy trì phương thức kinh doanh độc lập theo kiểu gia-đình-trị. Tiêu biểu trong số đó là Patek Philippe (gia tộc Stern), Chopard (gia tộc Scheufele), Breitling (gia tộc Schneider), Audemars Piguet và Eterna (Porsche Design), Girard-Perragaux (gia tộc Macaluso), Mondain (gia tộc Bernheim) và Oris, Raymond Weil cùng Ulysse Nardin (thuộc về thế hệ sau cùng của Rolf Schnyder).

Tăng trưởng ở phương Đông

Không gì phải nghi ngờ về mục tiêu của các đấu thủ trên. Dân số thế giới đã tăng gấp đôi kể từ năm 1970 lên 6,8 tỉ người, và dự kiến sẽ đạt mốc 9 tỉ trong 40 năm tới. Trung tâm của đà tăng trưởng này tập trung hầu hết ở châu Phi, châu á và Mỹ Latin. Các thị trường mới nổi hiện đã chiếm đến 44% doanh thu của Swatch, và 37% doanh thu của Richemont; đồng thời, tốc độ tăng trưởng doanh số tại các thị trường này cũng cao gấp 3 lần các nước phát triển. Hãy lấy một ví dụ điển hình: Rolex Hồng Kông hiện đang xếp thứ hai trong danh sách các nhà cung cấp dịch vụ giải trí lớn nhất châu á, và là lựa chọn thu hút của các đại gia, với Casino Wynn tại Macao được kèm theo trong thỏa thuận xây dựng của họ. Từ The Economist cho biết Trung Quốc nhiều khả năng sẽ trở thành thị trường hàng hóa lớn thứ hai thế giới vào năm 2015 - chỉ xếp sau Mỹ. Trung Quốc đang là quốc gia tiêu thụ xe hơi nhiều nhất trên thế giới, đồng thời tạo cơ hội cho thị trường đồng hồ cao cấp tiếp bước - đó là điều hiển nhiên tại một quốc gia nơi các thanh niên trẻ sẵn sàng lái chiếc BMW mới cóng đến chỗ làm (dù biết sẽ mất gấp bốn lần thời gian so với sử dụng phương tiện công cộng) chỉ để khoe mẽ với bạn bè, không quên đặt trên tai một dây đeo Apple nổi với chiếc điện thoại rẻ tiền trong túi, và ra vẻ như đang sở hữu một chiếc iPhone. Đó là bằng chứng cho thấy người Trung

Quốc luôn cần những sản phẩm nhằm phô trương sự thành đạt và giàu có của họ, và trào lưu này vẫn đang không ngừng lan rộng.

Ngày nay, ngành công nghiệp đồng hồ Thụy Sĩ đang sở hữu khoảng 40 nghìn nhân công, so với 90 nghìn vào thời hoàng kim thập niên 1960, ngay trước khi diễn ra cơn khủng hoảng thạch anh. Breguet gần đây đã bỏ ra 80 triệu đô-la nhằm nhân đôi khối lượng sản xuất, trong khi Omega còn đầu tư nhiều hơn gấp bội. Swatch đang tiến hành tuyển dụng thêm 1.500 nhân công tại Thụy Sĩ. Universo, nhà sản xuất riêng của tập đoàn này chuyên về kim đồng hồ, đồng thời là một doanh nghiệp tiềm năng hàng đầu trong ngành, cũng đã bổ sung thêm 180 nhân viên trong năm 2010, nhưng vẫn chưa đáp ứng được nhu cầu sản xuất.

Một lần nữa, Thụy Sĩ lại là kẻ thống trị

Sản lượng xuất khẩu đồng hồ Thụy Sĩ hiện đã đạt tổng giá trị 18 triệu franc Thụy Sĩ, và biến đồng hồ thành dòng sản phẩm xuất khẩu quan trọng thứ ba của quốc gia này, sau dược phẩm và máy móc. Tuy nhiên, con số này không thể nói hết sự khác biệt giữa ngành công nghiệp đồng hồ tại Thụy Sĩ và các quốc gia khác. Năm 2008, Thụy Sĩ chỉ xuất khẩu một lượng không đáng kể 26 triệu chiếc đồng hồ thành phẩm. Trong cùng năm đó, Trung Quốc lại xuất khẩu đến 550 triệu chiếc. Tuy nhiên, giá thành trung bình của đồng hồ Trung Quốc chỉ ở mức 2 franc Thụy Sĩ; riêng con số này đối với đồng hồ Thụy Sĩ là 600 franc. Ở dòng sản phẩm cao cấp, Thụy Sĩ chỉ xuất khẩu 4,3 triệu chiếc, nhưng lại chiếm đến 70% tổng giá trị xuất khẩu. Đồng thời, 95% đồng hồ cao cấp - được định giá từ 1.000 franc trở lên - đều được sản xuất tại Thụy Sĩ.

Các hãng đồng hồ Thụy Sĩ đã trải qua một chặng đường dài từ một nhóm các xưởng sản xuất vô danh, thuê ngoài thành các cá nhà sản xuất thuê ngoài vô danh đến các thương hiệu bán lẻ danh tiếng. Nhờ chiến lược tập trung đầu tư cẩn trọng và thu hoạch thành quả từ các thương hiệu độc quyền trong suốt nhiều năm, họ đã chi phối được xu hướng; hay ít nhất, đã kiểm soát được các kênh phân phối đến khách hàng. Chẳng hạn, Jaeger-LeCoultre đã sản xuất khoảng 55 nghìn chiếc đồng hồ tinh xảo, và hiện đã có 35 cửa hàng bán lẻ trên khắp thế giới chỉ phân phối đồng hồ của Jaeger-LeCoultre

(bao gồm 15 cửa hàng chính hãng và các cửa hàng nhượng quyền còn lại). Chỉ riêng tại Thượng Hải, người tiêu dùng có thể lựa chọn một trong ba cửa hàng của họ. Tập đoàn Swatch cũng đang phân phối một phần lớn doanh số tại các đại lý đồng hồ lớn, đồng nghĩa họ phải đầu tư thêm về địa điểm, kho vận và con người. Thế nhưng, xu thế bắt nguồn từ các thương hiệu thời trang tinh tế nhằm giới thiệu các kênh phân phối của riêng họ đang đe dọa đến giới kinh doanh đồng hồ Thụy Sĩ. Bulgari, Ralph Lauren, Zegna cùng nhiều hãng khác đang nhắm đến đồng hồ như một đòn bẩy sinh lời hòng nâng cao giá trị thương hiệu. (Ralph Lauren đã đạt được thỏa thuận cấp phép với Richemont vào năm 2009.) Tuy nhiên, vẫn còn quá sớm để đánh giá về khả năng thu tóm nguồn khách hàng đồng hồ Thụy Sĩ truyền thống của các thương hiệu lâu đời này.

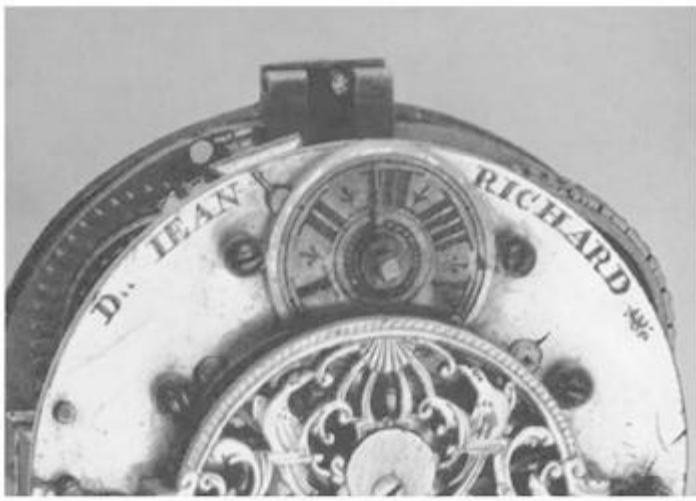
Một doanh nghiệp Thụy Sĩ toàn diện

Trong khi đó, các hãng đồng hồ Thụy Sĩ vẫn đang nắm giữ lợi thế từ chiến lược hợp nhất theo chiều dọc trong khâu sản xuất cuối cùng, bằng cách tự chế tạo các bộ truyền động cơ học thay vì mua lại chúng. Biểu đồ phía dưới sẽ đối chiếu giữa tỷ trọng sản xuất bộ truyền động nội bộ với tỷ trọng mua ngoài.

Hai thị trường, một ngành công nghiệp

Thành công của ngành công nghiệp đồng hồ Thụy Sĩ hiện nay đến từ hai yếu tố chính:

- Khả năng nắm giữ thị trường lớn của các nhà sản xuất đồng hồ Thụy Sĩ qua xu hướng thời trang - một chiến lược phát triển tất yếu khi công dụng "chính xác về thời gian" của một chiếc đồng hồ hiện đã không còn được xem trọng - do khách hàng luôn xem đó là điều hiển nhiên.
- Nhu cầu tăng trưởng vượt trội đối với các dòng đồng hồ cơ cao cấp.



Cận cảnh một chiếc đồng hồ do JeanRichard chế tạo

Hai yếu tố trên đã đại diện cho thế mạnh lẫn khuyết điểm của nền công nghiệp Thụy Sĩ. Trên thị trường đại chúng, doanh thu tạo nên từ phong cách vốn có sẽ khó lòng tránh khỏi các lỗ hổng tạo điều kiện cho đối phương khai thác; nhưng tại thị trường cao cấp, các kỹ năng chuyên môn đã được khẳng định, khiến các tân binh khó lòng thâm nhập. Trong những năm gần đây, một số lượng lớn các nhà sản xuất tại Nhật Bản và các quốc gia châu á khác đã chứng tỏ họ ngày càng nắm bắt tốt hơn các phân khúc thời trang của thị trường toàn cầu. Do đó, vị thế dẫn đầu của Swatch tại phân khúc đồng hồ thời trang hạng trung sẽ khó lòng được đảm bảo.

Mặt khác, việc ngành công nghiệp đồng hồ Thụy Sĩ phụ thuộc quá nhiều vào thị trường cao cấp trong giá trị xuất khẩu của họ, sẽ đẩy dòng sản phẩm này vào tình thế hết sức nhạy cảm nếu biến động kinh tế xảy ra. Tập đoàn Swatch đang bộc lộ nhiều sơ hở do phụ thuộc nhiều nhất vào đồng franc Thụy Sĩ - 82% doanh thu của họ xuất phát từ nước ngoài, trong khi xấp xỉ 80% chi phí lại tập trung tại Thụy Sĩ.

Đồng hồ đeo tay sẽ tồn tại?

Nhiều câu hỏi chất vấn chuyên sâu đang được đặt ra cho khả năng tồn tại lâu dài của loại sản phẩm then chốt được cả ngành đồng hồ Thụy Sĩ kỳ vọng. Vào thập niên 1790, khi Breguet còn đang phát triển một công nghệ giúp thay đổi cả ngành chế tạo đồng hồ, thì ý tưởng con người có thể đeo một cỗ máy báo hiệu thời gian trên cổ tay vẫn chưa được biết đến. Đây có thể là một lời cảnh báo - rằng chúng sẽ bị lãng quên

một lần nữa. Ken Robinson, một chuyên gia người Anh trong lĩnh vực giáo dục thể hệ trẻ, gần đây đã phát hiện có rất ít thanh niên dưới 25 tuổi đeo đồng hồ; ông cho biết: "Tại sao ta phải luôn mang theo một món đồ điện tử chỉ có duy nhất một chức năng?". Tuy viễn cảnh đối với đồng hồ Thụy Sĩ cao cấp đang trở nên rục rờ, với khoản lợi tức khổng lồ thu được từ nhiều độ tuổi tại nhiều quốc gia đông dân như Ấn Độ, Indonesia, Brazil và Thổ Nhĩ Kỳ, nhưng chúng ta vẫn không thể biết được sẽ có bao nhiêu nền kinh tế trong số này lựa chọn xem thời gian theo một cách hoàn toàn khác.

Tuy nhiên, nhân tố cốt yếu nhất dẫn đến thực trạng trên chắc chắn là người tiêu dùng sản phẩm nam giới. Đồng hồ là mặt hàng đứng đầu trong danh sách xa xỉ này - thậm chí vượt trên cả xe hơi thể thao - và có đến 80% doanh số tiêu thụ đến từ nam giới. Điều này có lẽ không cần đưa lên mặt báo - vì ngành sản xuất đồng hồ truyền thống vốn đã dành riêng cho nam giới - nhưng vẫn ảnh hưởng không nhỏ đến ngành công nghiệp đồng hồ Thụy Sĩ: nam giới là đối tượng khách hàng cao cấp tại các nước châu Á phát triển nhanh chóng.

Ngành công nghiệp đồng hồ Thụy Sĩ dường như đang lặp lại chu kỳ phát triển hồi thập niên 1970 trước khi diễn ra cuộc khủng hoảng thạch anh: mỗi năm, họ sản xuất ngày càng ít đồng hồ hơn, nhưng giá thành trung bình vẫn gia tăng. Từ xu thế trên, có thể nhận thấy chỉ có một số ít đồng hồ đắt tiền được sản xuất, và ngành công nghiệp đồng hồ sẽ sớm quay lại điểm khởi đầu, với những thiên tài chi phối thời gian xuất chúng nhất chỉ sản xuất riêng cho những đại gia giàu có nhất trên thế giới. Có lẽ nào xu thế tăng trưởng lợi nhuận hôm nay lại chính là mầm mống cho cuộc khủng hoảng kế tiếp trong đế chế đồng hồ Thụy Sĩ?

Các tập đoàn đồng hồ Thụy Sĩ hàng đầu (thống kê năm 2011)

1950 1970 1980 2000 2011

Richemont (1988)

Doanh thu (triệu franc TS)	-	-	2.176	4.708	8.270
Tổng nhân viên	-	-	Không rõ	10.390	22.600
Tổng nhân viên tại Thụy Sĩ	-	-	Không rõ	2.360	6.880

Tập đoàn Swatch (1983)

Doanh thu (triệu franc TS)	-	-	2.173	4.263	6.764
Tổng nhân viên	-	-	14.520	19.750	26.777
Tổng nhân viên tại Thụy Sĩ	-	-	8.830	11.030	13.954

Bảng trên chỉ cung cấp các số liệu hiện hữu. Số liệu được làm tròn lên hoặc xuống.

Nguồn: Tạp chí Fortune

3. Du lịch Thụy Sĩ: Hay ngành kinh doanh tuyệt và không khí

Trên nhiều phương diện, Thụy Sĩ không phải quốc gia được ưu ái nhất để thành công về kinh tế. Họ sở hữu nguồn tài nguyên tự nhiên rất ít ỏi: không dầu mỏ; không than đá; không kim loại quý; và không kim cương. Phần lớn diện tích đất đai không phù hợp để canh tác, và nhiều vùng miền khắp đất nước luôn có tuyết phủ kéo dài hàng tháng liền trong năm. Tại đây, tài sản quý giá nhất chính là nguồn lực con người, vì thiên nhiên rất ít khi đưa tay giúp đỡ họ.



Tuy nhiên, tại quốc gia bị thiên nhiên hắt hủi này, vẫn có một ngoại lệ: Thụy Sĩ có thắng cảnh - đúng hơn là rất nhiều thắng cảnh đẹp. Cảnh vật nơi đây trước hết sẽ là ngọn lửa nhóm lên tinh thần phiêu lưu, và sau đó là sự tò mò của cư dân đến từ tất cả các vùng miền trên thế giới; và điều khiến họ kỳ vọng hơn tất cả, chính là cảm xúc và vẻ đẹp của phong cảnh núi non hùng vĩ nơi đây.

Sự xuất hiện của ngành du lịch Thụy Sĩ là một hiện tượng mang hơi hướng hiện đại. Du lịch cần du khách, và ngành du lịch thông thường chỉ có thể tồn tại trong các xã hội công nghiệp hóa, nơi con người có nhiều thời gian rỗi, thu nhập khá và ngao du trên những phương tiện giao thông thuận lợi. Song, tại Thụy Sĩ vẫn còn một yêu cầu khác: du khách phải sẵn sàng khám phá giá trị từ phẩm chất phi thường của người Thụy Sĩ cùng những điều kiện thiên phú của quốc gia này. Vì nếu so sánh với lịch sử nền văn minh con người, một thị trường du lịch có lẽ sẽ không thể xuất hiện tại đây. Tuy nhiên, trong hai thế kỷ gần đây, đã có những thay đổi đáng kể về kinh tế và

văn hóa - khởi nguồn với một phương Tây phát triển và lan khắp toàn cầu - khiến luật chơi cũng thay đổi theo, và tạo nên những khả năng mà thế hệ trước không thể ngờ đến. Một may mắn khác chính là: ngoài thắng cảnh rực rỡ, Thụy Sĩ còn sở hữu nguồn nước tự nhiên cung cấp cho toàn khu vực Tây Âu - đủ dùng cho 350 triệu dân, và không ít người trong số này đã trở nên thịnh vượng.

Trong kỷ nguyên hiện đại, Thụy Sĩ không còn phải phụ thuộc hoàn toàn vào các ngành hàng xuất khẩu như đồng hồ hay công cụ tài chính. Mọi người sẽ sẵn sàng chi tiền chỉ để ngắm nhìn đất nước của họ.

Tất cả đều là núi

Dãy An-pơ chính là biểu tượng tự nhiên của Thụy Sĩ. Hình thể của dãy núi này đã hình thành từ cuối thời Đại Trung sinh khi châu Phi dần tách ra khỏi châu Âu vào 250 triệu năm trước. Các đỉnh núi như Matterhorn, Jungfrau và Eiger đã bị đẩy lên, cùng với một hàng dài các rặng núi nhỏ hơn nhưng khá rõ nét, đồng thời dựng lên một ranh giới tự nhiên và văn hóa khắc nghiệt. Chính ranh giới này đã phân đôi giữa bắc và nam, giữa khí hậu ẩm và lạnh, và giữa hai nền văn hóa - ngôn ngữ Latin và Anh - Đức. Đây cũng là đường biên giới chia tách hai nền văn minh cổ đại và Trung cổ châu Âu, và tiếp tục ngăn cách các giá trị truyền thống và hiện đại tại châu lục này.

Thế nhưng, dãy An-pơ Thụy Sĩ không phải lúc nào cũng tạo nên sức hút. Trong khi các ngành tài chính, thủ công và văn hóa chính trị tại Thụy Sĩ thường có nguồn gốc sâu xa từ các quốc gia khác, thì chính điểm đến Thụy Sĩ lại nổi lên như một hiện tượng mới. Ngày nay, Thụy Sĩ với những ngọn núi sừng sững đang thu hút hàng triệu du khách; nhưng cách đây nhiều thế kỷ, chính cảnh vật hùng vĩ này lại khiến không ít cư dân thành thị xa lánh, khó chịu.

Thứ nhất, dãy An-pơ thật sự là một chướng ngại cần phải vượt qua, hoặc tránh xa, và chắc chắn không phải một điểm đến lý tưởng. Cuộc viễn chinh đến La Mã năm 200 trước Công nguyên của tướng Hannibal, với những đoàn tượng binh san bằng các rặng núi An-pơ, cho đến nay vẫn là một trong những chiến tích huy hoàng nhất trong lịch

sử quân sự. Trong suy nghĩ của người cổ đại, thật khác thường khi có ai đó lại muốn mạo hiểm tính mạng tại một vùng đất khắc nghiệt như thế. Vào thời điểm J.M.W. Turner tiếp nhận sự mệnh vượt dãy An-pơ năm 1812, nhiều thay đổi quan trọng đã diễn ra. Cùng với sự kiện cách mạng Rô-man trong văn hóa châu âu cuối thế kỷ XVIII, câu chuyện về những thắng cảnh trùng điệp như dãy An-pơ, vốn từng hằn sâu nỗi khiếp hãi trong tâm trí giới quý tộc, đã bắt đầu nhận được sự ngưỡng vọng.

Từ tuyệt vọng đến uy nghi

Sự thay đổi đó diễn ra rất tình cờ. Năm 1693, John Dennis, một người Anh, đã xuất bản một tác phẩm về sứ mệnh chinh phục đỉnh An-pơ - một cuộc hành trình qua những miền đất được ông mô tả là "gieo rắc nỗi khiếp sợ, và đôi khi đến tuyệt vọng." Đó là phản ứng tự nhiên của con người trước những mỏm đá trơ trọi, những sườn dốc cao đến chóng mặt và những lãnh nguyên quanh năm tuyết phủ vốn là biểu tượng của dãy núi này. Đó là kỷ nguyên khi con người khao khát mở toang cánh cửa hiểu biết và chuẩn bị hành trang đến những quốc gia núi non trùng điệp, vốn từng khiến nền văn minh nản lòng với những sườn núi uy nghi và thác nước trắng xóa.

Tuy nhiên, đến cuối thế kỷ XVIII, cách mạng văn hóa vẫn chỉ là một ngọn lửa ngấm ngầm. Những nhà văn và họa sĩ mang tâm tưởng Rô-man truyền thống luôn ca ngợi những thứ họ cho là "uy nghi", và một đất nước núi non đến hoang vu đã dần trở thành khởi nguồn của tinh thần đó. Không phải ngẫu nhiên mà phần lớn các nhà cách mạng văn hóa trong thời kỳ này đều xuất thân từ Thụy Sĩ. Byron, Shelley và Mary Godwin, tác giả của Frankenstein, đều từng xuất hiện tại Geneva vào năm 1816; trong khi các họa sĩ như Caspar David Friedrich và Turner đã từng chu du khắp Thụy Sĩ từ đầu thập niên 1800. Các nghệ sĩ và giới trí thức đã tạo nên những nền tảng văn hóa giúp địa thế của Thụy Sĩ dần trở thành một nhân tố quan trọng trong trí tưởng tượng của người châu âu. Không phải ngẫu nhiên mà Sherlock Holmes chiến đấu đến chết với kẻ thù truyền kiếp Moriarty trên đỉnh thác Reichenbach tại Bernese Oberland: dãy An-pơ Thụy Sĩ cũng chính là khung nền lý tưởng cho bức họa danh tiếng vào thế kỷ XIX, khắc họa thắng lợi khải hoàn của cái thiện trước cái ác.

Du lịch cần du khách

Tuy nhiên, để du lịch trở thành một ngành công nghiệp, nền kinh tế phải có những thay đổi nhất định. Vào thời Trung cổ, hầu hết dân chúng châu Âu đều trải qua cuộc sống không có nhiều biến động, gắn liền với những vùng đất mang âm hưởng của văn hóa nông nghiệp. Với tất cả, tư tưởng về quyền tự do cá nhân tất yếu hầu như không tồn tại - cuộc sống chỉ là bức tranh khắc họa công việc và thú tiêu khiển mang tính cộng đồng, xoay quanh những lễ hội tôn giáo truyền thống. Phần lớn những nét đặc trưng này đều được giữ nguyên cho đến thế kỷ XVIII, khi những cuộc cách mạng nông nghiệp và công nghiệp nối tiếp nhau đã thay đổi hoàn toàn hình thái cuộc sống. Các thị trấn và thành thị đã thay thế làng xã nông thôn, và con người bắt đầu nhìn nhận công việc và thú tiêu khiển qua những lăng kính khác; từ đó,



Napoleon vượt dãy An-pơ - Jacques-Louis David vẽ năm 1800

một thị trường rộng lớn về du lịch và giải trí đã trỗi dậy. Đầu thế kỷ XIX, hoạt động du lịch ở châu Âu vẫn được xem là hình thức phiêu lưu đầy hiểm nguy. Đến giữa thế kỷ XIX, xu hướng này mới nhanh chóng lan rộng, và được tổ chức một cách thuận lợi và quy củ hơn. Sau cùng, ngành du lịch hiện đại đã ra đời.

Thụy Sĩ là quốc gia đầu tiên được thừa hưởng những lợi ích từ sự bùng nổ nhu cầu du lịch. Họ có thể thỏa mãn những yêu cầu khác biệt, mới lạ và đầy cảm hứng từ phía du khách, đồng thời đảm bảo rằng du khách sẽ được nghỉ ngơi trong khách sạn ấm áp, trên chiếc giường êm ái, và được thưởng thức những món ăn ngon với giá cả phải chăng. Dù vậy, đáp ứng tất cả những kỳ vọng trên vẫn là thách thức đối với ngành du lịch Thụy Sĩ ngày nay.

Mối đe dọa trên cuộc hành trình

Thuở ban đầu, Thụy Sĩ chưa phải là một điểm đến, mà chỉ nằm trên con đường hướng đến Bắc Âu của các nhà xây dựng đế chế. Khi Đế chế La Mã vươn các xúc tu của mình đến các vùng đất thuộc Đức, Pháp và Anh Quốc ngày nay, các thành phố Thụy Sĩ như Zurich, Basel, Geneva và St Gallen chính là những điểm dừng chân trên cuộc hành trình kết nối những cánh đồng màu mỡ của nước Ý với miền Bắc hoang sơ. Thời đó, việc đi lại còn gặp nhiều khó khăn, và hiếm ai dám mạo hiểm ghé qua một chương ngại trên cuộc hành trình chỉ để tìm kiếm niềm vui. Tập quán này vẫn giữ nguyên cho đến thời Trung cổ, khi con người chu du khắp nơi chỉ vì họ buộc phải làm thế. Tuy vẫn có một số ngoại lệ, nhưng không trường hợp nào trong số đó phản ánh đúng bản chất của ngành du lịch hiện đại: như một số suối nước khoáng chữa bệnh được khai thác vào thời Trung cổ; những cơ sở học tập (như Đại học Basel) thu hút học giả nước ngoài vì lòng khao khát mở mang kiến thức; hay những nhà khách trên đường núi An-pơ như St Gotthard và Simplon được dành làm nơi trú chân cho các lữ khách. Thực tế, vào thời Trung cổ, người Thụy Sĩ luôn nổi tiếng về những đạo quân hơn lòng hiếu khách của họ. Người La Mã nể phục họ như những đấu sĩ hung tợn: năm 80 sau Công nguyên, Tacitus đã viết rằng: trong nền văn hóa này, "vứt bỏ tâm khiên là hành động tội ác". Cho đến thời kỳ Cách mạng Công nghiệp, sức mạnh quân sự của Thụy Sĩ vẫn là một món hàng xuất khẩu giá trị, và các đội lính đánh thuê Thụy Sĩ luôn được các vương quốc và quân chủ trên khắp châu Âu săn tìm trong suốt thời Trung cổ. Đến tận hôm nay, các đội cận vệ Thụy Sĩ vẫn đang ngày đêm bảo vệ Tòa thánh Vatican.

Người Anh xuất hiện đầu tiên

Những quý tộc người Anh ưa mạo hiểm chính là những du khách đầu tiên can đảm đặt chân đến Thụy Sĩ từ thập niên 1790, như một hệ quả của các chính sách phát triển chính trị. Sau cuộc chiến Waterloo, nhân số của họ tại đây ngày càng đông, một phần cũng nhờ các lãnh đạo trào lưu Ro-man như Lãnh chúa Byron. Những doanh nhân du lịch người Thụy Sĩ đã gây ấn tượng nhờ bày tỏ lòng hiếu khách với người Anh, mang lại không khí "Anh Quốc" tại các khách sạn của họ và nỗ lực trau dồi tiếng Anh.¹ Một trong những điểm đến ưa thích của các du khách thám hiểm này chính là một địa phương ở trung tâm Thụy Sĩ bao quanh Lucerne, với hai ngọn núi Pilatus và Rigi nổi tiếng. Thời điểm đó, Thụy Sĩ luôn được xem là một điểm đến khác thường, với sự kết hợp đầy lý thú giữa cảnh sắc thiên nhiên đáng kinh ngạc và một nền văn hóa kỳ lạ đến khó tin; nhờ thế, họ không ngừng thu hút các du khách tò mò và giàu có - những người luôn khao khát trải nghiệm nhiều điều mới mẻ.

Thomas Cook, một nhà thám hiểm người Anh đã giới thiệu cuốn sách "Chuyến đi đầu tiên đến Thụy Sĩ" vào năm 1863, và những người Thụy Sĩ quyết đoán đã dần nhận ra du lịch là một ngành kinh doanh béo bở và bền vững. Cook đã quảng bá cho những chuyến đi của ông như những "hành trình học hỏi" và "những cuộc phiêu lưu ít rủi ro". Thực tế, những cuộc hành trình đó không thật sự an toàn: chuyến đi đầu tiên đã ảnh hưởng khá nhiều đến tình trạng sức khỏe của du khách, khiến không ít người phải bỏ dở giữa chừng vì lo sợ hoặc kiệt sức. Tuy nhiên, đất nước này vẫn thu hút được những nhà du hành can đảm; và ngay từ ban đầu, những gia chủ tại đây đã bù đắp cho sự thiếu thốn cơ sở vật chất bằng khả năng ứng biến tài tình cùng lòng tự tin vô hạn. Hầu hết các gia chủ đều là những nông dân chọn thêm du lịch làm kế sinh nhai, như cách họ học thêm nghề làm đồng hồ hay may vá (hay "làm việc bên ngoài"). Do làm việc vì thu nhập của bản thân - và không có gì để mất - họ khác hẳn những nông nô tại các nước châu Âu khác, những người không dám mơ đến một cuộc sống tốt đẹp hơn. Tình trạng này đã làm tăng thêm nguồn cung lao động, do nông nghiệp và du lịch đều là những ngành nghề làm theo mùa vụ và bổ sung cho nhau, đồng thời giúp tiết kiệm thêm chi phí. Đến năm 1914 (hoặc sau đó), rất nhiều hộ gia đình tại Thụy Sĩ đã phối hợp các hoạt động theo ba ngành kinh tế then chốt: chăn nuôi gia súc, thủ công và du lịch. Sự kết hợp giữa lối sống truyền thống và linh hoạt (hiện đại) này

chính là phẩm chất cốt yếu của những nhà tiên phong Thụy Sĩ từ thế kỷ XIX.

Những đỉnh núi chết chóc

Điều kiện môi trường khắc nghiệt trên dãy An-pơ cũng có sức lôi cuốn riêng. Năm 1786, Jacques Balmat và Michel Paccard đã leo đến đỉnh Mont Blanc (kỷ lục leo núi đầu tiên thời bấy giờ); năm 1811, hai anh em Johann Rudolf và Hieronymus Meyer đã trở thành những người đầu tiên chinh phục ngọn Jungfrau; và đến năm 1847, đã có những người đầu tiên thử sức với đỉnh Dufourspitze. 3 năm sau, một nhà vẽ địa đồ 28 tuổi đến từ Chur, Johann Coaz, cùng với hai phụ tá của anh - anh em John và Lorenz Ragut Tscharnner - đã leo đến ngọn Piz Bernina lần đầu tiên. Matterhorn là ngọn núi cuối cùng của dãy An-pơ được chinh phục vào năm 1865, do một nhóm leo núi dẫn đầu bởi nhà thám hiểm Edward Whymper, trong lần thử sức thứ 10 của ông với đỉnh núi này.

Những kỳ tích của giới leo núi cũng gắn liền với không ít bi kịch. Bốn người trong đoàn của Whymper đã chết trên đường xuống núi, và ngọn Matterhorn vẫn được mệnh danh là đỉnh núi chết chóc nhất của dãy An-pơ. Từ năm 1865 đến 1995, đã có 500 nhà leo núi tại An-pơ bỏ mạng, và mọi người vẫn truyền tai nhau câu nói "chỉ có những tay leo núi lõi đời và những tay leo núi liều lĩnh; nhưng không có tay leo núi nào vừa lõi đời vừa liều lĩnh". Sườn Đông của ngọn Eiger đã được đặt biệt danh "Mordwand" theo tiếng Đức, có nghĩa là "bức tường sát nhân" ("murder wall"). Bất chấp - hoặc chính vì - những hiểm họa này, dãy An-pơ vẫn không mất đi sức hút đối với du khách ưa mạo hiểm, kể từ khi hoạt động leo núi có tổ chức ra đời từ thế kỷ XIX. Winston Churchill và Achille Ratti - người sau này là Giáo hoàng Pius XI - là hai trong số những nhân vật nổi tiếng từng chinh phục ngọn Monte Rosa. Nhật Bản cũng đóng góp không ít trong trào lưu leo núi này; và chính nhờ chiến tích hiển hách của Hoàng tử Chichibu vào thập niên 1920 (hay chuyến chinh phục thứ hai của hoàng thân Nhật Bản này tại một số ngọn núi Thụy Sĩ, bao gồm cả ngọn Matterhorn), mà mối bang giao giữa Thụy Sĩ và Nhật Bản lại càng được thắt chặt. Kể từ đó, dãy núi đã trở thành mục tiêu để các nhà leo núi người Nhật chinh phục, kéo theo dòng khách du

lịch không ngừng đổ về Zermatt.



Hình bên trái: Ngọn Matterhorn đã trở thành biểu tượng thu hút khách nước ngoài của Thụy Sĩ. Tấm áp phích trên được Emil Cardinaux hoàn thành năm 1908, và cũng chính là mẫu quảng cáo đầu tiên trong ngành du lịch

Môn trượt tuyết ra đời

Tuy nhiên, môn leo núi vẫn không phải là động lực chính cho ngành dịch vụ du lịch phát triển quanh năm của Thụy Sĩ. Mà đó chính là môn trượt tuyết - hay đúng hơn là một nhánh của môn trượt tuyết được giới quý tộc Anh khởi xướng từ thập niên 1860.



Ván cước huyền thoại của Johannes Badrutt đã khởi nguồn cho ngành du lịch mùa đông và biến St Moritz thành điểm đến tuyệt vời nhất thế giới đối với những du khách sành điệu

Trước trượt tuyết, mọi người đã biết đến xe trượt băng. Cho đến năm 1864, ngọn St Moritz vẫn chỉ nổi tiếng về những khu nghỉ dưỡng mùa hè. Song, tất cả đã thay đổi (một cách đáng ngờ) với ván cước của một chủ khách sạn, Johannes Badrutt, chủ nhân của Khách sạn St Moritz Kulm hạng sang và bốn vị du khách nghỉ hè người Anh: nếu họ ghé thăm St Moritz vào mùa đông và không hài lòng với thời tiết ở đây, Badrutt sẽ chịu mọi chi phí ăn ở. Các vị khách đã quay lại và vui mình trong tuyết. Trong suốt thời gian nghỉ ngơi tại đây, họ đã lấy những chiếc mâm bạc từ phòng ăn,

buộc thành xe trượt tuyết rồi lao xuống con dốc ngay trước khách sạn Kulm, và mở đầu cho cuộc đua xe trượt Cresta danh tiếng.

Tốc độ, sự sợ hãi và sân chơi hạng sang

Thời điểm đó, mùa đông và thời tiết tại St Moritz thật huy hoàng; tất nhiên, những vị khách mãi nguyện đã trở về Anh và thuật lại câu chuyện khó tin trên. Một St Moritz trước kia đã biến mất, và trở thành sân chơi mùa đông dành cho những du khách giàu có, diêm dúa và lập dị - cuộc đua Cresta vẫn còn rất nhiều điều phải làm với thành công này, vì không gì hấp dẫn những du khách sành điệu hơn hơi thở của tốc độ và sự nguy hiểm trong suốt cuộc chơi. Các tay đua Cresta sẽ lao xuống trên một chiếc xe trượt (loại dùng để đua), và chỉ cách lớp băng cứng 5cm trên suốt quãng đường từ St Moritz đến Celerina. Một chiếc xe trượt không có động cơ, và cũng không có thắng. Trong khi đó, quãng đường rơi sẽ tương đương chiều cao của một tòa nhà 50 tầng, với 10 bờ dốc được bố trí khéo léo, cho phép người chơi trải nghiệm lực rơi gấp 4 lần trọng lực thông thường (chỉ riêng lực rơi kéo dài trong không trung từ lúc lao xuống đến khi bắt đầu lại đã tương đương 3 lần trọng lực thông thường). Phương tiện bảo hộ duy nhất là một chiếc mũ bảo hiểm và vài miếng đệm mỏng manh, cũ kỹ nơi đầu gối và khuỷu tay được thiết kế từ thế kỷ trước.

Chính sự kết hợp giữa phong cách, truyền thống và tốc độ chóng mặt đã lý giải nguyên nhân khiến Cresta trở thành sân chơi mùa đông của những nhân vật nổi tiếng và giàu có trong hơn 150 năm qua, bao gồm Errol Flynn, John F. Kennedy và Gianni Agnelli. Thế nhưng, St Moritz không chỉ thỏa mãn với cuộc đua Cresta - thị trấn này còn là nơi khai sinh và quảng bá nhiều môn thể thao mới, từ trận bi đá trên băng đầu tiên tại châu Âu lục địa (năm 1880), giải vô địch trượt băng đầu tiên tại châu Âu (năm 1882), cho đến trận khúc côn cầu (hockey) đầu tiên trên đất Thụy Sĩ (năm 1888). Thế Vận hội Olympics Mùa đông năm 1928 tại St Moritz, nơi trượt tuyết lần đầu tiên được công nhận là môn thi đấu tại Olympics, đã trở thành nơi hội tụ của tất cả những môn thể thao mùa đông danh tiếng; tuy phải đến sau Thế chiến II, mùa đông mới trở thành mùa du lịch chủ đạo tại St Moritz, và những khu du lịch trượt tuyết như Gstaad,

Zermatt, St Moritz và Davos mới trở thành thương hiệu. Đó là một xu thế mà St Moritz là kẻ thụ hưởng may mắn nhất - và khu nghỉ dưỡng này đã phát triển thịnh vượng đến mức nhiều du khách vẫn nói vui rằng: Thụy Sĩ là "một quốc gia nhỏ bé, ấm áp bao quanh ngọn St Moritz".



Các du khách người Anh đã trượt xuống từ khách sạn Kulm lần đầu tiên trên những chiếc mâm bạc, và về nên lộ trình ngày nay được biết đến như Vòng đua Cresta. "Quả cầu lông" ("Shuttlecock") là khúc quanh nguy hiểm nhất từng thách thức bao tay đua thiên tài trên lộ trình này, và sẽ không dung thứ cho bất cứ sai lầm nào

Vào thế kỷ XIX, giải trí trên núi đã trở thành một ngành kinh doanh đòi hỏi nhiều chi phí, công sức và tiềm ẩn không ít rủi ro. Để phát triển chúng thành một hoạt động thể thao phổ biến trong mùa đông, cần có một bước đột phá thật sự. Nhưng không phải chờ đến khi các kỹ sư tìm ra cách giúp du khách lên xuống núi an toàn, du lịch miền núi mới trở thành một ngành kinh doanh.

Một vé lên đỉnh núi

Năm 1805, con đường nhựa đầu tiên đã được xây dựng trên Đèo Simplon, và biến nó thành ngọn đèo đầu tiên trên đỉnh An-pơ có thể vượt qua bằng xe ngựa. Đến năm 1823, những chiếc xe ngựa chuyên phát đã qua lại nhộn nhịp trên các con đèo San Bernardino và Splügen. Từ năm 1838, hai thành phố Basel và Bern đã được kết nối với chuyến xe vận chuyển thư thường nhật, "Eilwagen", và trở nên nổi tiếng với những du khách đổ về Bernese Oberland. Năm 1842, chiếc xe thư tín đầu tiên đã vượt đỉnh Đèo St Gotthard, và sau đó đúng 30 năm, một đường hầm kéo dài 9 dặm đã được khởi

công tại đây, báo hiệu sự kết thúc của kỷ nguyên xe ngựa chuyển phát. Đường hầm này - và cũng là đường hầm dài nhất thế giới sau này - đã chính thức thông quan vào ngày 1 tháng Sáu năm 1882, chỉ 35 năm sau khi chuyến tàu hỏa đầu tiên được khánh thành giữa Baden và Zurich.



Áp phích quảng cáo đoàn trượt tuyết tại Jungfrau năm 1925. Quá trình phát triển của Thụy Sĩ nhằm mang máy móc hiện đại lên đỉnh núi đã khiến ngành du lịch mùa đông trở nên thu hút và ít rủi ro hơn đối với những du khách giàu có

Bước đột phá quan trọng trong công nghệ đã xuất hiện cùng với sự ra đời của một giải

pháp giúp tàu hỏa chinh phục được những sườn dốc sâu nhất Thụy Sĩ. Năm 1871, Niklaus Riggenschach, một kỹ sư người Thụy Sĩ, đã tiến hành xây dựng một tuyến đường sắt gồm thanh-và-bánh-răng tại châu Âu: tuyến Vitznau-Rigi-Bahn trên đỉnh Mount Rigi. Công nghệ này đã từng được sử dụng trong Tuyến đường sắt Núi Washington tại Hoa Kỳ. Tàu hỏa có thể vượt qua các sườn dốc vì chúng được trang bị những bánh răng khớp với đường ray và tự khóa chặt khi bị trượt. Tuyến đường sắt từ Vitznau đến Rigi Staffelhöhe kéo dài 5km, và đã vượt qua độ cao 1.115m với góc nghiêng lên đến 25 độ.

Năm 1888, tuyến đường sắt Brünig nối giữa Alpnachstad và Brienz đã tiếp bước Rigi, và nối liền vùng trung tâm Thụy Sĩ với Bernese Oberland. Chỉ trong thời gian ngắn, hệ thống đường sắt tại đây đã được xây dựng hoàn chỉnh và tồn tại đến ngày nay, bao gồm cả tuyến đường dốc nhất thế giới tại Pilatus. Năm 1896, một dự án nhằm tôn vinh kỹ thuật xây dựng của người Thụy Sĩ - tuyến đường sắt từ Kleine Scheidegg đến rặng Jungfrau - đã được khởi công. Dự án này đã hoàn thành vào năm 1912, đánh dấu sự ra đời của nhà ga cao nhất thế giới Jungfraujoch, vốn chỉ thấp hơn đỉnh núi hùng vĩ một chút.

Tài năng vì sự xa hoa

Năm 1895, Hai mùa ở Thụy Sĩ, một cuốn cẩm nang du lịch đã được xuất bản tại Anh Quốc, nhằm ca ngợi vẻ đẹp của mùa đông trên đỉnh An-pơ. Sức thu hút của nó chính là dấu hiệu cho thấy Thụy Sĩ đã khẳng định được vai trò tiên phong trong ngành du lịch. Các khách sạn - với một số chưa được thẩm định chất lượng - mọc lên như nấm sau mưa. Năm 1912, đã có 211.000 chiếc giường ngủ khách sạn tại đây; và con số này chỉ tăng lên 274.000 sau 100 năm. Đúng như kỳ vọng đối với một cộng đồng nông thôn, hầu hết các khách sạn này đều được các gia đình xây dựng, điều hành và truyền lại từ thế hệ này sang thế hệ khác; chúng không nằm trong tay người giỏi nhất, nhưng chắc chắn là người thân cận nhất. Đôi khi đó là lợi thế, đôi khi lại không. Nhưng chính nét văn hóa hiếu khách này, dù tốt hay xấu, cũng đã khẳng định phẩm chất của con người Thụy Sĩ.

Bản chất người Thụy Sĩ rất khiêm nhường, nhưng họ cũng có thừa máu kinh doanh. Thật nghịch lý khi một quốc gia nổi tiếng với điều kiện sống khắc nghiệt, thiếu thốn lại là chủ nhân của những khách sạn nổi tiếng xa hoa nhất, điển hình như Beau Rivage tại Lausanne, Dolder tại Zurich và Palace tại St Moritz. Hầu hết những khách sạn lộng lẫy kể trên đều được những người con biết nhìn xa trông rộng của các chủ quán trọ xây dựng từ cuối thế kỷ XIX và đầu thế kỷ XX - họ là những doanh nhân xuất thân từ gia đình có gốc kinh doanh, nhưng đã chấp nhận dần bước sâu hơn các thế hệ trước.

Đến cuối thế kỷ XIX, đã có một sự bùng nổ mạnh mẽ về số lượng các khách sạn mọc lên tại bờ bắc Hồ Geneva. Năm 1835, Montreux chỉ sở hữu hai nhà khách đơn sơ; nhưng đến trước thềm thế kỷ mới, vùng đất này đã có thể tự hào với 74 khách sạn và hơn 5.000 giường nghỉ. Tại Lucerne, một lối đi đường bộ ven hồ cũng được xây dựng từ năm 1833 đến 1854, và sớm trở thành nơi tập trung các khách sạn huy hoàng nhất: như Tivoli, Schweizerhof, National và Palace. Xu thế phát triển tương tự cũng diễn ra tại Vierwaldstättersee và Lugano, khi một vùng đất ven hồ khác trở thành cái nôi của vô số khách sạn.

Đế chế Bucher

Thụy Sĩ là một quốc gia nhỏ bé, và sự khó gằn đã khắc sâu một cách tự nhiên vào bản tính người dân nơi đây. Đặc điểm này cũng phản ánh trong những thương nhân xuất khẩu mang đậm chất Thụy Sĩ - những người đã tự cách ly khỏi thế giới rộng lớn nhằm tìm kiếm những chân trời mới. Do vậy, các chủ khách sạn người Thụy Sĩ cũng bắt đầu nuôi tham vọng thoát khỏi sự tù túng của biên giới đất nước và mở rộng cơ nghiệp của họ đến các quốc gia khác. Trong số những doanh nhân vĩ đại nhất của thế kỷ XIX, có thể kể đến Franz Josef Bucher từ Obwalden (một trong những tiểu bang lâu đời nhất thuộc Liên bang Thụy Sĩ). Cùng với người đồng sự, Robert Durrer, ông đã mở ra một đế chế khách sạn trải dài từ quê nhà Sarnen đến nước Ý láng giềng, và vươn xa đến biên giới Ai Cập. Sau cùng, đế chế này đã sở hữu 10 khách sạn hạng sang, và hầu hết chúng đều được đặt tên "Palace" ("Cung điện"). Bucher là một doanh nhân thực thụ; ông hiểu rõ mình cần phải đầu tư trên quy mô lớn, không chỉ ở các

khách sạn mà còn cả cơ sở hạ tầng phía sau chúng. Chính vì lý do này, khi phát triển những khu nhà ở và khu nghỉ dưỡng sức khỏe tại cao nguyên Bürgenstock phía trên Vierwaldstättersee, ông đã lắp đặt thêm một con đường, một tuyến đường sắt và Cáp treo Hammetschwand - hệ thống tháp treo không giàn đỡ cao nhất châu Âu.



Pilatusbahn - mở cửa năm 1889 - hiện vẫn là tuyến đường sắt hành khách dốc nhất thế giới

Bucher là người tiên phong, nhưng ông đã sớm tìm được bạn đồng hành - một doanh nhân đã sáng tạo ra hình mẫu cho dịch vụ hạng sang cao cấp nhất: César Ritz.

Người đàn ông tên Ritz

"ông là chủ khách sạn của những ông hoàng và là ông hoàng của những chủ khách sạn," đó là nguyên văn câu nói vẫn được đồn đại là của Vua Edward VII nước Anh dành cho Ritz. Là người trẻ nhất trong số 13 người con trong một gia đình nông dân làng Valais tại Niederwald, sự nghiệp trong ngành khách sạn của Ritz đã khởi đầu theo cách không thể tệ hơn: ông bị sa thải khỏi khóa học việc bồi bàn tại Khách sạn Couronne et Poste, thành phố Brig năm 1865. Song, ông đã không nản chí và bắt đầu lại. Chỉ trong vòng 7 năm, ông đã vươn đến vị trí cấp cao trong khách sạn Hôtel Splendide danh tiếng tại Paris. Tiếp đó, ông tiếp tục chuyển sang điều hành các khách sạn hàng đầu tại Lucerne và Monaco, và rồi khai trương một khách sạn riêng cùng với đầu bếp vĩ đại người Pháp, August Escoffier, tại một khu nghỉ dưỡng hạng sang vùng Baden-Baden, nước Đức.



César Ritz (1850 - 1918).

Tên tuổi của ông luôn gắn liền với những phòng khách sạn hạng sang trên khắp thế giới

Hai người đàn ông đã nhanh chóng được Richard d'Oyly Carte mời về điều hành khách sạn Savoy tại London, và họ đã lập tức biến nơi này thành điểm đến thời thượng nhất trong thành phố. Năm 1898, Ritz đã khai trương khách sạn đầu tiên dưới tên của ông tại Place Vendôme, Paris; và kể từ đó, không gì có thể ngăn cản ông. "Ritz" đã trở thành biểu tượng cho mức sống cao, và những khách sạn tâm đắc nhất của ông như Ritz tại London đã trở thành tuyệt tác mẫu mực để các chủ khách sạn hướng đến. Ritz sở hữu một bản năng nhạy bén đối với nhu cầu từ các khách hàng của ông: ông có thể nhận ra các yêu cầu và điểm yếu đặc biệt từ những vị khách nổi tiếng, và khiến họ ngạc nhiên về trí nhớ của ông đối với những đòi hỏi từ cá nhân họ; từ đó xây dựng nên lòng trung thành vô giá và lâu dài. Ritz là người biết nhìn xa trông rộng, là người cầu toàn và cực kỳ nghiêm công việc. Bất cứ khi nào và bất cứ nơi đâu được

tin về một khách sạn đang mất doanh thu, mọi người đều phải vờ đến tên ông. Và để xứng với danh tiếng của mình, ông đã giải cứu thành công khách sạn National tại Lucerne - một trong số nhiều khách sạn sa sút khác.

Cái giá của sự xuất chúng

Vào thời điểm chuyển giao của thế kỷ mới, Ritz đang điều hành cùng lúc 10 khách sạn và nhà hàng cao cấp. Ông như con thoi ngang dọc khắp châu Âu, và luôn đòi hỏi sự hoàn mỹ tại bất cứ đâu ông đặt chân đến. Chỉ khi đến tuổi 52, hậu quả từ thói quen nghiện công việc mới bắt chợt bộc phát, và khiến ông suy sụp cả về sức khỏe lẫn tinh thần. Ông đã buộc phải từ bỏ sự nghiệp và lẽ sống của mình, và không bao giờ có thể hồi phục; ông qua đời 16 năm sau đó.

Hiện nay, đã có 78 khách sạn Ritz tọa lạc tại 23 quốc gia trên khắp thế giới, từ châu Âu đến châu Mỹ, từ châu Á đến Trung Đông, và thương hiệu này vẫn tiếp tục là biểu tượng cho những chuẩn mực cao cấp nhất trong giới khách sạn hạng sang. Ritz đã tạo nên một cuộc cách mạng trong ngành công nghiệp khách sạn và đặt ra toàn bộ những chuẩn mực chưa từng có trước đây. Để hoàn thành mục tiêu trên, ông đã có những cống hiến thiết thực, giúp Thụy Sĩ khẳng định danh tiếng như cái nôi của ngành kinh doanh khách sạn, và tạo cơ sở xây dựng nên trường cao đẳng chuyên ngành kinh doanh khách sạn đầu tiên tại Lausanne năm 1893. Trường Ecole Hôtelière de Lausanne (EHL) tiếp tục nổi danh trên toàn thế giới, và những chủ khách sạn xuất thân từ đây đều là các doanh nhân thành công khi bước chân ra nước ngoài. Cùng với Khoa Quản trị Khách sạn Cornell tại New York xa xôi, EHL đã được công nhận là học viện giáo dục tốt nhất dành cho những ai đam mê khởi nghiệp trong lĩnh vực khách sạn, và đã có hơn 25 nghìn giám đốc khách sạn từng theo học tại đây. Có thể nói, rất nhiều khách sạn và chuỗi khách sạn lớn trên khắp thế giới đang nằm dưới quyền điều hành của người Thụy Sĩ.

Những cựu sinh viên danh tiếng của trường Ecole Hôtelière de

Lausanne (EHL)

Peter Borer (tốt nghiệp năm 1975) Giám đốc hoạt động (COO), Peninsula Hotels

François Dussart (tốt nghiệp năm 1990) Giám đốc điều hành, Beau-Rivage Palace, Lausanne

Roland Fasel (tốt nghiệp năm 1984) Tổng giám đốc kiêm giám đốc khu vực Anh Quốc, The Dorchester

Andreas Mattmüller (tốt nghiệp năm 1979) Phó chủ tịch cấp cao khu vực Trung Đông và châu á, Mövenpick Hotels and Resorts

Thomas Meier (tốt nghiệp năm 1995) Phó chủ tịch Hoạt động, Raffles Hotels and Resorts

Philippe Mosimann (tốt nghiệp năm 2000) Giám đốc điều hành, Mosimann's, London

Kurt Watchveitl (tốt Cử giám đốc điều hành, Mandarin nghiệp năm 1961) Oriental, Bangkok

Reto Wittwer (tốt Chủ tịch kiêm CEO, Kempinski Hotels and nghiệp năm 1970) Resorts

Du lịch trọn gói ra đời

Tuy nhiên, Ritz không phải trường hợp thành công duy nhất. Một ví dụ tiêu biểu khác về thành công của người Thụy Sĩ trong việc kết hợp các chuyên môn trong ngành du lịch với phát kiến về hậu cần chính là Alfred Kuoni - một doanh nhân sinh năm 1874. Không lâu sau khi thế kỷ mới bắt đầu, Kuoni - lấy cảm hứng từ những gì ông chứng kiến trong ngành kinh doanh du lịch có hệ thống tại Anh Quốc - đã thành lập một công ty hướng dẫn du lịch nhỏ ở Zurich, chuyên cung cấp các chuyến du ngoạn trưa trong khu vực lân cận. Cùng với hai công ty khác ở Zurich - Meiss & Co và một chi nhánh của Thomas Cook, ông chính là người tiên phong về ý tưởng marketing toàn diện đối với ngành du lịch Thụy Sĩ - và nổi tiếng đến hôm nay như "những kỳ nghỉ trọn gói".

Kuoni bắt đầu với quy mô nhỏ. ông hoạt động trong cùng cơ sở với một doanh nghiệp vận tải do các anh ông điều hành (họ không hứng thú với lĩnh vực mới nhưng vẫn cho phép ông tiến hành). Kuoni đã quảng bá "chuyến du lịch theo nhóm tại Công viên Dolder với giá chỉ 1 franc Thụy Sĩ mỗi người" như lựa chọn hấp dẫn nhất. Điềm đến này thực tế chỉ cách văn phòng ông vài bước chân. Xa hơn một chút là "tuyến đường sắt kỳ diệu" lên đỉnh Uetliberg thắp thoáng cuối thành phố.

Không lâu sau, Kuoni đã gần như khánh kiệt. Trong năm đầu tiên hoạt động, ông chỉ thu về 2.500 franc Thụy Sĩ tiền dịch vụ, bao gồm cả vận chuyển hành lý, và doanh

thu trong năm thứ hai chỉ đạt 6.300 franc. Song, mọi thứ đã thay đổi đến chóng mặt khi ông quảng cáo dịch vụ này ra nước ngoài, vì những chuyến du lịch trọn gói phức hợp, đầy đam mê lại chính là mỏ vàng bên kia biên giới. Điển hình, đã có những nhóm du khách di chuyển bằng tàu hỏa từ Lyon, Marseille, Nice, Monte Carlo, Genoa và Milan đến xem tận mắt một cuộc đấu bò tại Nîmes'. Điểm sáng trong chương trình thưởng lãm của Kuoni năm 1909 là "cuộc thám hiểm thác nước lớn sông Nile", một tour du lịch trị giá đến 2.750 franc Thụy Sĩ, tương đương thu nhập của một công nhân bình thường trong hai năm.

"Dành riêng cho bạn"

Kuoni đã thận trọng xây dựng một công ty du lịch dành cho giới thượng lưu, một doanh nghiệp sẽ trở thành điểm đến đầu tiên cho các du khách giàu có luôn xem trọng thái độ phục vụ cá nhân. Trong brochure giới thiệu, ông đã hứa hẹn về "cơ sở vật chất tiện nghi dành cho các chuyến du lịch thoải mái, an toàn và phải chăng." Đây có lẽ là một thông điệp chính xác, vì các du khách nước ngoài thời đó là những người đủ khả năng đáp ứng mọi chi phí.

Sự bùng nổ của Thế chiến I (1914 - 1918) gần như đã chôn vùi Kuoni lần thứ hai, nhưng ông đã gượng dậy được và tích cực mở rộng kinh doanh hơn nữa, với những văn phòng du lịch phủ khắp Thụy Sĩ. Kuoni nhận ra Thụy Sĩ không phải nguồn cung cấp du khách tiềm năng trong tương lai, và ngay trước khi Thế chiến II diễn ra, ông đã thành lập chi nhánh nước ngoài đầu tiên tại Nice. Kuoni mất năm 1943, nhưng ngay khi chiến tranh kết thúc, công ty của ông đã bắt đầu biến tham vọng của người sáng lập thành sự thật. Năm 1948, thêm nhiều chi nhánh khác được mở tại Pháp và Ý, và trong cuộc tìm kiếm những điểm đến lý tưởng, công ty đã sang đến châu Phi, nơi xuất phát của chuyên bay dịch vụ "chính hãng" Kuoni đầu tiên năm 1957. Kuoni tiếp tục mở rộng sang Viễn Đông với một chi nhánh Nhật Bản năm 1963. Hai năm sau, họ đã thâm nhập thị trường Anh Quốc sau khi mua lại Challis & Benson, nơi cung cấp các tour Kuoni Travel từ năm 1970.

Vượt ngưỡng 1 tỉ franc

Sau khi gia nhập thị trường chứng khoán Thụy Sĩ năm 1972, Kuoni đã tập hợp được nguồn vốn đầu tư nhằm thỏa mãn tham vọng bành trướng. Các chi nhánh lần lượt được thành lập tại Đức, Tây Ban Nha và Hy Lạp, đồng thời nhiều công ty lữ hành khác cũng được mua lại. Các sản phẩm mới cũng được họ ra mắt, như tour vòng quanh thế giới đầu tiên hay các chuyến bay trên chuyên cơ từ Concord. Tại các khu nghỉ dưỡng nổi tiếng nhất, Kuoni đã mua lại nhiều chuỗi khách sạn hạng sang; và tại Thụy Sĩ, thương hiệu giá rẻ Helvetic đã ra đời và trở thành cái tên gắn liền với những kỳ nghỉ đắt giá. Năm 1981, doanh thu của Kuoni lần đầu tiên đã vượt ngưỡng 1 tỉ franc Thụy Sĩ. Gã khổng lồ du lịch này bắt đầu chuyển sang cuộc chơi mua sắm, và khẳng định vị thế của Kuoni tại Pháp, Bắc Âu (Scandinavia) và Hà Lan, đồng thời tiến tới chinh phục thị trường Ấn Độ. Thực tế, đến năm 2000, Kuoni đã trở thành tập đoàn lữ hành lớn nhất Ấn Độ, và vẫn giữ nguyên vị thế đó đến ngày nay.

Với mỗi đồng franc thu nhập của Kuoni hiện nay, lại có 75 centimes đến từ nước ngoài, và các thị trường tiềm năng nhất của họ lại đến từ bên kia trái đất - bao gồm Ấn Độ và Trung Quốc. Trụ sở chính của Kuoni có thể ở Thụy Sĩ, nhưng hoạt động của họ lại mang tầm vóc quốc tế, với 9.000 nhân viên và doanh thu khoảng 4 tỉ franc Thụy Sĩ. Tham vọng của họ là trở thành tập đoàn lữ hành đứng đầu thế giới về chất lượng.



Kuoni là nhà tiên phong trong lĩnh vực lữ hành có hệ thống. Đội ngũ nhân viên chuyên nghiệp và đa ngôn ngữ của họ luôn có mặt tại mỗi điểm đến và giúp du khách tận hưởng trọn vẹn niềm vui từ những kỳ nghỉ

Tuy nhiên, Kuoni vẫn chưa phải tập đoàn lữ hành lớn nhất Thụy Sĩ: danh hiệu đó thuộc về một công ty - cũng giống như Kuoni - từng có một khởi đầu khiêm tốn. Vào thập niên 1920, vùng Ticino (nói tiếng Ý) bắt đầu thu hút du khách, và một cậu bé

người địa phương, Antonio Mantegazza đã nhận ra đây là cơ hội kinh doanh béo bở. Năm 1928, cậu đã vay tiền mua một chiếc thuyền và dùng nó để đưa các du khách tham quan thắng cảnh vùng Hồ Lugano, và dành tặng họ những câu chuyện của người địa phương. Từ đó, Globus Viaggi đã ra đời.

Xây sân bay riêng như thế nào?

Mantegazza đã mua thêm nhiều chiếc thuyền, và tiếp đó là những chiếc mô-tô, một dịch vụ ta-xi và thậm chí một đội xe khách. Đến cuối Thế chiến II, đội xe này đã lên đến 33 chiếc, và là độc quyền của Ticino. Cũng như Kuoni, Globus đã sớm nhận ra nhiều cơ hội kinh doanh trên thế giới hơn thị trường trong nước; trước đó khá lâu, công ty đã mở một tuyến xe khách cao cấp từ Sicily đến Mũi Bắc của Na Uy, hay phiên bản hiện đại của tour vòng quanh châu âu (Grand Tour). Đến cuối thập niên 1950, tuy Globus vẫn là một công ty gia đình trị tại Ticino, họ đã mạnh tay thâm nhập thị trường Mỹ. Vài năm sau, họ đã ra mắt thành công thương hiệu du lịch giá rẻ Cosmos, cũng như Monarch, hãng hàng không lữ hành của riêng họ. Năm 2003, Globus đã mở thêm hai thương hiệu mới: Avalon Waterways, một công ty tàu thủy sử dụng những chiếc du thuyền nhỏ nhưng đắt tiền; và Monograms, chuyên về những tour đường thủy hạng sang được thiết kế riêng. Với hơn 5.000 nhân viên cùng 32 thương hiệu trên khắp thế giới và doanh thu vào khoảng 6 tỉ franc Thụy Sĩ, Globus hiện đang là công ty lữ hành lớn nhất Thụy Sĩ - và cũng là một trong số ít các thương hiệu nổi tiếng thế giới. Tuy nhiên, cũng như Kuoni, Globus là sản phẩm sinh ra từ phẩm chất cũng như hạn chế của đất nước Thụy Sĩ. Chính quy mô khiêm tốn của thị trường trong nước đã thúc đẩy các thương hiệu này vươn ra trường quốc tế - các công ty Thụy Sĩ luôn cần quốc tế hóa để tồn tại.

Lucerne: ánh sáng từ bóng tối

Thật không công bằng khi cho rằng: sức hút của đất nước Thụy Sĩ chỉ giới hạn trong những gì thiên nhiên ban tặng cho họ. Đây là đất nước được các nạn dân chính trị - bao gồm cả các nhà sáng tạo nghệ thuật - lựa chọn làm điểm đến qua nhiều thế kỷ, từ Lord Byron cho đến Vladimir Nabokov, và tiếp tục thu hút thêm nhiều trí thức tiếp

bước họ. Các ngày hội nghệ thuật, âm nhạc và văn học tại Thụy Sĩ hiện nay là nơi tập trung không ít du khách trong và ngoài nước.

Nổi tiếng nhất trong số đó là Lễ hội Lucerne (Lucerne Festival). Lễ hội này bắt nguồn từ những ngày hỗn loạn tháng Tám năm 1938, khi Arturo Toscanini, một nhạc trưởng huyền thoại, tập trung các nhạc công và dàn hát múa tại khuôn viên một dinh thự ngoài bờ Hồ Lucerne, và thu hút tất cả những ai xem buổi biểu diễn này là ngọn lửa phản đối Chế độ Phát xít Đức và Áo. Nhiều nhạc công đã từ chối biểu diễn tại các lễ hội Salzburg và Bayreuth nhằm thể hiện tình đoàn kết với các đồng nghiệp người Do Thái, những người sẽ không bao giờ còn được biểu diễn tại các tụ điểm trên; nhưng họ lại sẵn sàng nhận lời chơi tại Lucerne. Cũng như trước kia, Lucerne vẫn thường xuyên chào đón các nhân tài tha hương do các nguyên nhân chính trị. Có lẽ điều nghịch lý duy nhất chính là dinh thự này - nơi 10 cuộc biểu diễn đầu tiên được tổ chức - lại từng thuộc về Richard Wagner, một người bài Do Thái. Hoặc có lẽ đây chính là một thông điệp gửi đến toàn thế giới: rằng hệ tư tưởng Phát xít sẽ không thể tồn tại.



Lễ hội Lucerne được tổ chức lần đầu tiên nhằm vinh danh các nhạc công người Do Thái, những người sẽ không bao giờ được biểu diễn tại các lãnh thổ do quân Quốc xã chiếm đóng, và khuyến khích họ chơi bên cạnh các nhạc công Đức có tư tưởng trung lập. Kết quả, Lucerne đã được biết đến như một địa điểm nơi thính giả có thể thưởng thức phần trình diễn từ những nhạc công xuất sắc nhất. Hội trường thính phòng - do Jean Nouvel thiết kế - mang lại một góc nhìn thơ mộng trông ra Hồ Lucerne, và được xem là một trong những sân khấu có âm thanh tốt nhất thế giới. Thomas Held từng chủ trì việc huy động 57 triệu franc Thụy Sĩ quyên góp từ người dân địa phương nhằm ủng hộ hội trường này, và đã vượt qua không ít rào cản để được họ chấp nhận. Sau này, Held đã sáng lập nên "Avenir Suisse" - nhóm chuyên gia cố vấn hàng đầu tại Thụy Sĩ

Ngày nay, có hơn 120 nghìn lượt du khách ghé thăm Lucerne mỗi năm để thưởng thức lễ hội cùng các chương trình phong phú, bao gồm một đêm hội đặc biệt quy tụ các nhạc công piano, các dàn nhạc sô-lô trẻ, cùng một quỹ từ thiện do Dàn Giao hưởng

Liên hoan Lucerne và Dàn nhạc Dây Liên hoan Lucerne sáng lập. âm thanh tuyệt vời cùng vẻ đẹp kiến trúc của hội trường Trung tâm Hội nghị Văn hóa Lucerne (Lucerne Culture and Congress Centre) - do kiến trúc sư người Pháp Jean Nouvel thiết kế - cũng góp phần biến thành phố này thành trung tâm văn hóa quốc tế kể từ khi được hoàn thành vào năm 2000. Lễ hội đã thu hút vô số nhạc công, dàn giao hưởng và nhạc hưởng quy tụ tại thành phố bên hồ thơ mộng này - dù diễn ra trên mảnh đất Thụy Sĩ thẳm lặng và khiêm tốn - và mang đến một phần trình diễn âm nhạc đỉnh cao, nhưng không pha lẫn những tiếng reo hò hỗn loạn như tại các lễ hội hàng đầu khác.

Người khoe, kẻ nấu

Với phân khúc nhắm vào "Những người đẹp đẽ và quan trọng", St Moritz sành điệu đã khẳng định vùng đất này là điểm đến cho những ai muốn được chiêm ngưỡng; trong khi đó, Gstaad lại tự biến mình thành nơi ẩn náu đầy phong cách và đắt đỏ dành cho các yếu nhân kín tiếng. Davos đã khiến cả thế giới phải chú ý khi đăng cai Diễn đàn Kinh tế Thế giới (WEF) thường niên đầu tiên năm 1971. Thành phố nhỏ trên dãy An-pơ này đã gắn liền với WEF, nơi tập trung các doanh nhân toàn cầu cùng các nhà lãnh đạo chính trị, giới trí thức và cánh phóng viên đến họp bàn về các thách thức nổi cộm nhất mà thế giới đang phải đối mặt. Hội nghị này thường diễn ra vào tháng Một hàng năm.

WEF, một tổ chức phi lợi nhuận gốc Thụy Sĩ, đã được Klaus Schwab - một nhà kinh tế người Đức kiêm giáo sư kinh doanh tại Geneva - sáng lập như một Diễn đàn Quản trị tại châu Âu. Schwab sẽ mời một số nhà kinh tế và khoa học gia chính trị nổi bật từ châu Âu và Hoa Kỳ gặp gỡ nhau tại Davos vào tháng Một hàng năm, và thảo luận về các vấn đề quan trọng quanh "lò sưởi". Sự kiện đã diễn ra thêm nhiều lần và kéo dài nhiều năm sau đó; đến năm 1987, nó đã được đổi tên thành Diễn đàn Kinh tế Thế giới nhằm khẳng định phạm vi thảo luận rộng lớn hơn, đồng thời hướng đến giải quyết các xung đột quốc tế. Quyết định này đã được hưởng ứng nhiệt liệt, và diễn đàn đã trở thành sân khấu nơi các lãnh đạo chính trị có thể trình bày về những khác biệt giữa họ và giải quyết chúng một cách triệt để; đồng thời, nó cũng một lần nữa khẳng định vai

trò trung lập của Thụy Sĩ - một quốc gia nơi các hệ tư tưởng đối lập có thể gặp nhau và tiến hành đàm phán. Điển hình, năm 1988, Hy Lạp và Thổ Nhĩ Kỳ đã cùng ký vào Tuyên bố Davos nhằm ngăn cản chiến tranh nổ ra giữa hai quốc gia trên. WEF cũng là nơi Bill Clinton nói về "chủ nghĩa tư bản sáng tạo", và nhấn mạnh tầm quan trọng của việc giải quyết tình trạng bất bình đẳng trên toàn cầu trước khi nhắm đến lợi nhuận.



Frederik de Klerk (thứ hai từ trái sang), Nelson Mandela (thứ hai từ phải sang) và Klaus Schwab (ngoài cùng bên phải) tại Diễn đàn Kinh tế Thế giới Davos năm 1992. Vài tháng sau sự kiện này, người da trắng tại Nam Phi đã biểu quyết bắt đầu xóa bỏ chế độ cai trị của giới da trắng thiểu số

Một Thụy Sĩ "bình dân" hơn

Tư tưởng trung lập không thể cứu ngành dịch vụ du lịch Thụy Sĩ thoát khỏi móng vuốt của Thế chiến II, nhưng đã giúp quốc gia này hồi phục một cách thần kỳ khi các chế độ cai trị tại đây kết thúc. Và ngành dịch vụ này lại tiếp tục mở rộng trên khắp các vùng miền đất nước. Chẳng hạn, Ticino - một vùng nói tiếng Ý - đã bắt đầu thu hút được các du khách đầu tiên; và Ascona, Lugano cùng Locarno cũng bắt đầu thu hút những người dân miền Bắc muốn tận hưởng khí hậu Địa Trung Hải ấm áp cùng những thắng cảnh bên hồ khiến họ gợi nhớ đến vẻ đẹp của nước Ý. Trong khi đó, ngành kinh doanh thể thao mùa đông cũng mở rộng trên quy mô chưa từng có, đồng thời thu hút một thị trường lớn nhờ công nghệ cải tiến trong môn trượt tuyết đồ dốc, cùng chi phí hành giảm đáng kể.

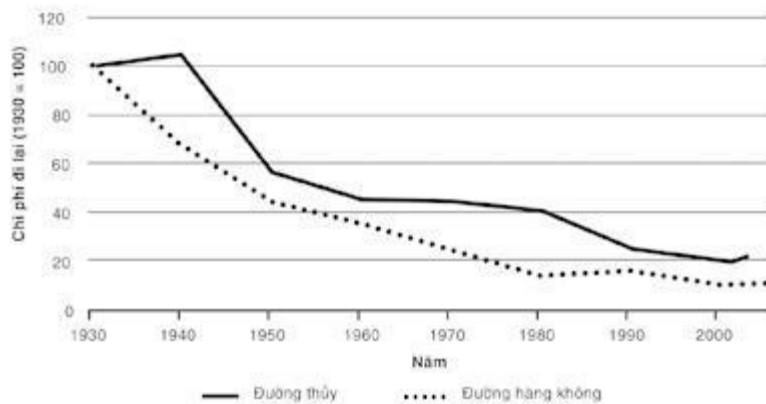
Trong khi ngành du lịch lữ hành ngày càng dễ tiếp cận và phải chăng hơn, thì các chuỗi khách sạn hạng sang cũng nhận ra sự xuất hiện của các hãng khách sạn giá rẻ

với chất lượng đa dạng. Từ định hướng phục vụ các du khách giàu có ban đầu, ngành dịch vụ du lịch đã mở rộng sang thị trường đại chúng, đặc biệt sau khi Thế chiến II kết thúc. Từ năm 1950 đến 1970, số lượng các lượt khách nghỉ qua đêm tại khách sạn đã tăng gấp đôi, từ 19 triệu lên 36 triệu lượt. Đến thập niên 1980, con số này đã xấp xỉ từ 31 triệu đến 37 triệu; tuy nhiên, số lượng các lượt khách tương tự tại "khách sạn bình dân" (như biệt thự nhỏ, khu nghỉ mát, khu cắm trại, nhà nghỉ dành cho nhóm và nhà trọ thanh niên) cũng không ngừng gia tăng. Năm 1955, các khách sạn còn chiếm từ 80 đến 90% các lượt khách qua đêm; nhưng đến năm 1998, con số này đã tụt xuống dưới 50%. Và tuy những chuyến bay đường dài đang không ngừng tạo điều kiện cho cư dân từ các châu lục khác ghé thăm Thụy Sĩ, nhưng những chuyến xe còn làm được nhiều hơn thế. Năm 1950, lần đầu tiên đã có hơn 1 triệu phương tiện giao thông từ nước ngoài cập bến Thụy Sĩ.

Lời cảnh tỉnh cho một Thụy Sĩ xa hoa

Những động lực trên tuy đã góp phần mở rộng quy mô của ngành dịch vụ du lịch, nhưng đồng thời cũng là mối đe dọa đối với thương hiệu Thụy Sĩ. Thực tế cạnh tranh đang ngày càng gay gắt, nhưng ngay từ thuở ban đầu, Thụy Sĩ đã nổi lên như một điểm đến "cho đi quá ít và đòi hỏi quá nhiều". Thị phần của quốc gia này trong thị trường du lịch thế giới đã giảm từ 8% (trong thập niên 1950) xuống 2% (thập niên 1990), trong khi quy mô toàn thị trường lại không ngừng tăng trưởng (chủ yếu do chi phí lữ hành đã giảm bớt - xem biểu đồ dưới). Sự sa sút trong ngành du lịch Thụy Sĩ không chỉ là hậu quả từ các cuộc suy thoái diễn ra tại các nước công nghiệp, mà còn bởi tỷ giá giao dịch quá cao của đồng franc Thụy Sĩ; ngoài ra, còn có những thách thức về cơ cấu, như khả năng phối hợp yếu kém giữa các nhà cung cấp dịch vụ, tình trạng bất tương xứng giữa giá cả và chất lượng, hay sự thiếu vắng những dịch vụ mang tính sáng tạo. Tháng Mười năm 1997, một đạo luật liên bang về cải thiện hoạt động sáng tạo và phối hợp trong ngành du lịch đã cho ra đời dự án InnoTour, một kế hoạch đổi mới toàn diện cơ cấu hoạt động hiện tại của ngành du lịch Thụy Sĩ.

Du lịch với chi phí thấp hơn, nhiều lựa chọn hơn,
và cạnh tranh gay gắt hơn



Nguồn: OECD, Globalisierung: die zweite Welle: Was die Schweiz erwartet, do Stefan Flueckiger và Martina Schwab cung cấp

Những đồng đô-la vẫn rất cần thiết

Du lịch là ngành dịch vụ đem lại 34 tỉ đô-la mỗi năm, và đóng góp khoảng 3% GDP Thụy Sĩ. Tổng cộng, các du khách nước ngoài đã đem lại 18 tỉ franc Thụy Sĩ, và giúp ngành dịch vụ này thu về lợi tức đều đặn cho nền kinh tế nước này. Du lịch cũng đóng vai trò quan trọng không kém đối với các doanh nghiệp. Với hơn 150 nghìn nhân công toàn thời gian, ngành du lịch đã đóng góp 4% việc làm trên cả nước; trong đó, các khu nghỉ dưỡng trên núi đã chiếm 30%. Lợi ích từ du lịch cũng không ngừng bội tăng và thúc đẩy các lĩnh vực khác phát triển, như thương mại, giao thông, ngân hàng, bảo hiểm và các trung tâm văn hóa.

Các tập đoàn du lịch Thụy Sĩ hàng đầu (thống kê năm 2011)

1950 1970 1980 2000 2011

Kuoni Reisen AG (1906)

Doanh thu (triệu franc TS)	2	255	2.196	4.113	5.111
Tổng nhân viên	Không rõ	1.350	3.100	7.670	11.048
Tổng nhân viên tại Thụy Sĩ	Không rõ	1.080	1.600	1.730	1.350
Hotel Plan Holding (1935)					
Doanh thu (triệu franc TS)	12	194	1.036	2.181	1.828
Tổng nhân viên	Không rõ	Không rõ	Không rõ	3.800	2.450
Tổng nhân viên tại Thụy Sĩ	Không rõ	Không rõ	Không rõ	1.470	1.380
Mövenpick Tresofts(1948)	Hotel +				

Doanh thu (triệu franc TS)	Không rõ	98	250	456	802
Tổng nhân viên	Không rõ	3.190	10.870	6.930	12.200
Tổng nhân viên tại Thụy Sĩ	Không rõ	Không rõ	Không rõ	Không rõ	Không rõ

Số liệu đã được làm tròn.

Nguồn: Tạp chí Fortune

Việc cư dân tại các quốc gia mới nổi đang ngày càng giàu có hơn là một tin vui đối với du lịch Thụy Sĩ. Người Thụy Sĩ sở hữu một kỹ năng văn hóa đáng kinh ngạc, và có thể thích nghi ngay lập tức khi các thị trường mới phát sinh. Các du khách từ Trung Quốc, Nga và Ấn Độ đang tăng trưởng cả về số lượng lẫn tần suất du lịch, và dần thay thế các thế hệ du khách trước đây từ Anh, Mỹ và Nhật Bản. Họ cũng góp phần thắt chặt mối quan hệ cộng sinh giữa dịch vụ du lịch với các ngân hàng tư nhân - những người giàu có muốn đến thăm đất nước nơi họ tích trữ tiền của. Du lịch cũng là một yếu tố ảnh hưởng đến lựa chọn xây dựng cơ sở của các tổ chức quốc tế, như Ngân hàng Thanh toán Quốc tế tại Basel. Luxembourg cũng sở hữu một ngân hàng tư và là địa điểm giao dịch thuận tiện đối với các ngân hàng trung ương, nhưng do không có

một ngành du lịch đúng nghĩa, tiềm năng tăng trưởng của họ đã bị giới hạn.²

Chất lượng hay số lượng - hay cả hai?

Liệu ngành dịch vụ du lịch Thụy Sĩ có cần đến một cuộc cách mạng trong phương thức kinh doanh? Không ai hoài nghi về điều này trong thập niên vừa qua - khác với những năm đầu thế kỷ XX - do quá trình thay đổi chậm chạp trong ngành này tại Thụy Sĩ so với các đối thủ - những quốc gia đang chuyển mình nhanh chóng và tích cực đầu tư. Người Thụy Sĩ vẫn sẽ cố gắng phát triển ngành du lịch hết mức có thể. Nhưng trong khi quốc gia này đang nỗ lực duy trì cơ sở hạ tầng nhằm thích nghi với thị trường du lịch đại chúng, thì lợi ích chủ yếu sẽ đến từ khía cạnh việc làm. Về mặt lợi nhuận, phân khúc cạnh tranh nhất của Thụy Sĩ - nếu họ ý thức được điều đó - là phân khúc hạng sang. Những hoạt động hiện tại cho thấy các doanh nghiệp du lịch hàng đầu cũng chia sẻ cùng quan điểm này.

Mới đây, Urs E. Schwarzenbach đã đầu tư 500 triệu franc Thụy Sĩ nhằm nâng cấp Khách sạn Dolder nổi tiếng ở Zurich - một cái giá quá đắt (tương đương 11.000 franc trên mỗi m²). Samith, một nhà đầu tư Ai Cập, cũng bỏ vào Andermatt hơn 1 tỉ franc. Mục đích của ông là tạo cơ hội cho các khách hàng tỉ phú Trung Đông sở hữu "một phần nhỏ của nước Thụy Sĩ", với 6 khách sạn, 490 căn hộ, 30 khu nhà nghỉ và một sân golf 18 lỗ (được khởi công từ năm 2009) tại một khu nghỉ dưỡng trượt tuyết yên tĩnh và một căn cứ huấn luyện quân sự cũ.

Một vấn đề khác đòi hỏi người Thụy Sĩ phải giải quyết triệt để chính là mâu thuẫn giữa ngành du lịch hạng sang với du lịch theo phân khúc mới và du lịch đại chúng. Sự tồn tại song song giữa các phân khúc này cho đến nay vẫn khá tốt đẹp, nhưng sẽ sớm nảy sinh xung đột khi thị trường ngày một thu hẹp dần. Nếu mâu thuẫn gia tăng, không ít người sẽ hoài nghi về một bước chuyển đổi cần thiết đối với du lịch Thụy Sĩ.

Bên cạnh đó, còn có ý kiến cho rằng sự kết hợp kỳ diệu giữa bầu không khí, ánh sáng và khí hậu đặc trưng tại Thụy Sĩ là thứ tài sản quý giá không thể tìm thấy tại bất cứ đâu. Johann Gottfried Ebel, một nhà văn xuất thân từ Ba Lan, đã đề cập trong quyển

Hướng dẫn du lịch Thụy Sĩ một cách thuận lợi và thoải mái nhất (xuất bản năm 1793): "Không một quốc gia nào, và không một miền đất nào trên thế giới có thể đạt đến sự phi thường và hứng khởi như tại Thụy Sĩ." Có lẽ lời tán thưởng của các du khách người ý khi đến St Moritz sẽ là lời kết phù hợp nhất cho quốc gia du lịch này: "il più nell uno" - tất cả trong một.

4. Những thương nhân thầm lặng

Địa thế cô lập là nét đặc trưng của lãnh thổ Thụy Sĩ, và cũng là khởi nguồn cho những giá trị văn hóa chính trị truyền thống cùng tư tưởng trung lập của quốc gia này. Song, sự cô lập về địa lý cũng không thể ngăn cản quá trình trao đổi giao lưu giữa con người và giữa các ngành thương mại với nhau, cũng như khả năng và nhu cầu vươn ra toàn cầu của người Thụy Sĩ trên các lĩnh vực kinh tế lẫn chính trị, với tầm quan trọng vượt xa đáng dấp đồ sộ của những ngọn núi. Chúng ta có thể nói gì về vị thế dẫn đầu vượt trội của các công ty và doanh nhân gốc Thụy Sĩ trên trường quốc tế?



Quả thực, có lẽ chính cá tính khác biệt của người Thụy Sĩ đã giúp ngành thương mại cũng như các thương nhân của quốc gia này vươn đến tận cùng Trái Đất, và biến Thụy Sĩ thành trung tâm buôn bán hàng hóa đứng đầu thế giới hiện nay. Được biết đến như một quốc gia nghèo tài nguyên và thiếu khả năng sản xuất nội địa, Thụy Sĩ buộc phải nắm bắt cơ hội đến từ các nguồn lực hào phóng trên khắp thế giới. Và với tư cách một nền kinh tế cởi mở, ổn định và thận trọng, Thụy Sĩ cũng mở ra vô số cơ hội dành cho các thương nhân sở hữu các nguồn lực trên. Truyền thuyết kể rằng, Thụy Sĩ từng là một vùng đất chịu sự kiểm soát của một cộng đồng người miền núi thô lỗ, những người chỉ biết đến lợi ích của bản thân - và cũng như bao truyền thuyết nổi tiếng khác, câu chuyện trên cũng phản ánh một phần sự thật. Tuy nhiên, đây cũng là quê hương của các doanh nghiệp và cá nhân có cá tính phong phú (dù họ thường giấu giếm suy nghĩ của mình), những người từ hơn 100 năm trước đã chiếm lĩnh thị trường thương mại thế giới về các sản phẩm cà phê, ca-cao, kim loại và khoáng sản, dầu mỏ, khí đốt và than đá. Đó cũng có thể là quê nhà của những tín đồ Calvin làm li

nhưng vô cùng sáng suốt, song đồng thời cũng là cái nôi khai sinh ra một nhóm các thương nhân giao hoạt và xuất chúng, mà đi đầu là nhà buôn lừng danh nhất mọi thời đại (hoặc khét tiếng nhất, tùy theo cách nghĩ của bạn) - Marc Rich.

Linh hồn của giới trung gian

Buôn bán là ngành kinh doanh xem trọng sự bí mật; đơn cử, chúng ta sẽ khó lòng tiếp cận được số liệu hoạt động từ các công ty trung gian hùng mạnh nhất trong hệ thống giao thương toàn cầu. Tuy nhiên, có thể khẳng định rằng các công ty Thụy Sĩ đã đạt được thành công vang dội khi nắm giữ một tỷ trọng khá chênh lệch - nếu không muốn nói là áp đảo - trong tổng lợi nhuận hàng hóa thương mại thế giới. Dân số Thụy Sĩ chỉ chiếm một phần rất nhỏ - khoảng một phần nghìn - trong tổng dân số thế giới, nhưng quyền lực của họ trong lĩnh vực giao thương hàng hóa lại gần như thống trị tất cả.

ít nhất 1/3 sản lượng dầu mỏ giao dịch trên thế giới (theo ước tính của một ngân hàng lớn tại Pháp), đều phải thông qua các doanh nghiệp tại Geneva như Gunvor, Vitol và Mercuria. Gần một 1/3 sản lượng các mặt hàng ngũ cốc, hạt dầu và đường cát giao dịch trên thế giới cũng nằm trong tay các công ty có trụ sở tại Geneva; trong khi đó, một thành phố nhỏ tại Zug - quê hương của Glencore - cũng là trung tâm giao dịch khoáng sản thô của thế giới. Glencore là một trong những nhà cung cấp lớn nhất thế giới về kim loại đồng, nhôm và kẽm, đồng thời cũng chiếm lĩnh từ 20% đến 60% sản lượng giao dịch quốc tế của các mặt hàng kim loại công nghiệp thiết yếu này; và kể từ thương vụ sáp nhập năm 2012 với người chị em Xstrata, Glencore đã trở thành công ty khai thác mỏ lớn nhất thế giới. Bên cạnh đó, 1/6 sản lượng vải bông thế giới phải thông qua các giao dịch tại Winterthur; cùng với Zug, Winterthur cũng là nơi khai sinh các doanh nghiệp như Volcafe Group và Bernhard Rothfos Intercafé - những tập đoàn có tầm ảnh hưởng không nhỏ trong ngành kinh doanh cà phê thế giới.

Tất cả những ví dụ trên đã nhắc nhở chúng ta rằng: truyền thống bảo vệ sự khác biệt về giá cả và thói quen hành động độc lập của người Thụy Sĩ chính là phẩm chất tự nhiên làm nên linh hồn của giới trung gian. Song, các doanh nghiệp trung gian độc

lập cũng hoạt động theo nhiều hình thức.

Truyền thống thương võ

Binh lính là mặt hàng giao thương xuất khẩu đầu tiên và đắt giá nhất của Thụy Sĩ. Trong số những công dân Thụy Sĩ tiên phong trong ngành kinh doanh ngoài nước, phải kể đến những quân nhân trẻ tình nguyện phục vụ như một đội lính đánh thuê dưới ngọn cờ của những quốc gia khác. Họ được mệnh danh là những chiến binh không khoan nhượng, được rèn giũa qua hàng trăm trận chiến, và biến sức mạnh cơ bắp của người Thụy Sĩ thành thứ hàng hóa vô giá. Binh lính Thụy Sĩ luôn là lực lượng được thèm muốn nhất trong mắt những vị quân chủ khao khát quyền lực, như Metternich hay Napoleon, từ châu Âu đến Indonesia xa xôi. Bên cạnh sức chiến đấu can trường, các đội lính đánh thuê Thụy Sĩ còn được ngưỡng mộ vì lòng trung thành và khả năng thích nghi. Họ chủ động học hỏi ngôn ngữ và tập quán bản địa, hành xử một cách thâm lặng và khiêm tốn, đồng thời luôn nỗ lực hòa nhập với cộng đồng địa phương. Một số còn kết hôn với phụ nữ bản địa, và nổi lên thành những thế lực quân sự gắn kết mật thiết với các lãnh chúa, quân vương hay hoàng đế. Mỗi dây gắn kết này cũng chính là chìa khóa mở ra quan hệ giao thương về sau.

Tinh thần chiến đấu ngoan cường của họ đã gây tiếng vang từ rất sớm - từ trước khi đất nước Thụy Sĩ có tên trên bản đồ - và mối liên kết giữa hoạt động giao thương và quân sự ngoài nước cũng đồng thời được củng cố. Tất nhiên, chính khả năng tổ chức buôn bán hàng hóa và quân nhu trên những chặng đường xa là cơ sở cho những chiến dịch quân sự thành công, với không ít dẫn chứng từ thời cổ đại: thậm chí trong suốt thời kỳ cai trị của Đế chế La Mã, Helvetia (tên gọi sau này) đã trở thành một trung tâm thương mại quan trọng.

Nhưng phải đến thế kỷ XI, hoạt động giao thương trên lãnh thổ châu Âu mới bắt đầu khởi sắc, do dân số ngày một tăng trưởng và các thành phố, thành thị không ngừng mọc lên. Các vùng đất thuộc Thụy Sĩ hiện nay đã thu lợi không ít từ xu thế này - dù chỉ một cách thụ động. Trước thế kỷ XIII, hiếm có người Thụy Sĩ nào theo nghiệp buôn bán. Là những đầu mối bán lẻ, họ chỉ đơn thuần tích trữ hàng hóa do các thương

nhân nước ngoài chuyên sang, và chỉ tập trung tại một số ít thành phố như Basel, Geneva và Zurich, đồng thời duy trì mạng lưới giao thương vốn đã mở rộng phạm vi sang những vùng đất lân cận. Nhiều người vẫn cho rằng khả năng kinh doanh thiên phú của người Thụy Sĩ chỉ bộc lộ khi Liên bang Thụy Sĩ ra đời - với truyền thống dân chủ, độc lập và luật pháp riêng; nhưng đó không phải sự thật. Ngược lại, trong bối cảnh đó, quyền lực chính trị tại Thụy Sĩ đã được củng cố thông qua mối ràng buộc mật thiết giữa các thành bang thịnh vượng và luôn đề cao tinh thần tự chủ, như Basel, Geneva, St Gallen hay Zurich. Do không sở hữu đất đai màu mỡ, chế độ phong kiến và thể chế xã hội tại Thụy Sĩ cũng không xuất hiện. Các phường hội là đơn vị tổ chức xã hội phổ biến nhất, và quyền gia nhập (thông qua quy trình tuyển chọn khắt khe) cùng giá cả (trong hoạt động giao thương có kiểm soát) cũng được quy định chặt chẽ.

"Nhị cận giang"

Basel đã nhanh chóng trở thành trung tâm thương mại quan trọng nhất, do sở hữu một vị trí địa lý đáng ghen tỵ. Thành phố này nằm giữa hai khu vực nói tiếng Pháp và tiếng Đức tại châu Âu, nên cư dân tại đây có thể buôn bán thuận lợi với cả hai ngôn ngữ. Sông Rhine vốn là tuyến giao thông huyết mạch tại trung tâm châu Âu trong suốt chiều dài lịch sử, và Basel đã nắm giữ vận may đáng kinh ngạc khi con sông này hướng dòng chảy về phía Bắc, tới những trung tâm công nghiệp quan trọng nhất khu vực như Strasbourg, Düsseldorf, Essen và Rotterdam. Tầm quan trọng của sông ngòi trong khả năng lưu thông, vận chuyển quả thực không thể xem thường. Sông ngòi là lá phổi của các nhóm cộng đồng công nghiệp; chúng quyết định bản chất, định hướng và tốc độ sống còn trong hoạt động thương mại. Trong số các hệ thống sông ngòi lớn phục vụ hoạt động giao thương, như Ganges, Mississippi, Volga và Dương Tử, chỉ riêng sông Rhine là chảy về phía Bắc, và Basel chính là thành phố nằm sát dòng chảy chiến lược này. Đây chính là bến cảng thật sự mà người Thụy Sĩ vẫn hằng khao khát. Hàng hóa được chất dễ dàng lên xà lan, và nhanh chóng cập bến vô số điểm dừng xuyên suốt dòng chảy 1.200 cây số của sông Rhine. Cầu cảng cũng đóng vai trò chiến lược không kém phần quan trọng; do đó, khi Mittlere Brücke (Cầu Giữa) được xây cất tại Basel năm 1225, thành phố đã trở thành đầu mối giao thương quan trọng của các

loại hàng hóa vận chuyển bằng sức người hay sức ngựa. Những tuyến đường nhộn nhịp này về sau đã trở thành nơi xây dựng những tuyến đường sắt kết nối khắp châu Âu. Basel phát triển ngày một thịnh vượng, và đã nhanh chóng trở thành thành phố giàu có nhất Thụy Sĩ, sánh ngang với những đô thị phồn hoa khác tại châu Âu.

So với Basel, Zurich xuất phát sau và phát triển chậm hơn, và chỉ giành được lợi thế quan trọng lâu dài vào cuối thế kỷ XIX, khi Alfred Escher, người sáng lập Credit Suisse, đã thuyết phục các chính khách đồng minh của ông tại St Gallen, Winterthur và Bern nhằm xây dựng một tuyến đường sắt kết nối các thành thị hạng hai thời đó, đồng thời lôi kéo và làm chệch hướng dòng chảy thương mại từ Basel. Vào những ngày đầu, Zurich đóng vai trò cực kỳ quan trọng đối với ngành buôn bán tơ lụa. Năm 1218, ngay trước khi Liên bang Thụy Sĩ được thành lập - cùng với Hamburg, thành phố này đã được thừa nhận là một thành bang tự do thuộc Đế quốc La Mã Thần thánh. Cùng với chính sách miễn thuế quốc gia, danh hiệu này đã giúp Zurich phát triển khả năng sản xuất tơ lụa và hàng may mặc một cách ổn định, đồng thời lưu thông hàng hóa vượt xa phạm vi các vùng lân cận. Năm 1250, trang phục tơ lụa đã được xuất khẩu từ Zurich đến miền Nam nước Đức và Lorraine, đến miền Nam nước Pháp và Anh Quốc, và đến Viên, Prague, Hungary cũng như Ba Lan. Tuy nhiên, khi Zurich gia nhập Liên bang Thụy Sĩ vào năm 1351, thành quả kinh doanh tơ lụa tại đây đã sa sút thảm hại: thành phố đã đánh mất thị phần vào tay giới quý tộc xuất thân từ các công quốc và lãnh thổ xung quanh - những kẻ luôn nghi ngờ lập trường dân chủ của người Thụy Sĩ. Mãi đến khi Ulrich Zwingli mang quyết định Cải cách đến Zurich vào thập niên 1520, tình thế mới thay đổi. Cùng với Geneva, thành phố này đã trở thành nơi ươm náu cho làn sóng tín đồ Tin Lành bị đàn áp, những người đã vực dậy ngành kinh doanh tơ lụa và cống hiến không ít trong công cuộc phát triển ngành sản xuất hàng may mặc.

Các nhà thầu quân sự

Và khi thương mại hồi sinh, bản sắc của những người lính đánh thuê - vốn luôn gắn liền với các mối quan hệ thương mại - lại tiếp tục được bộc lộ. Theo ước tính, từ thế

kỷ XIV đến giữa thế kỷ XIX, đã có gần 2 triệu thanh niên Thụy Sĩ phục vụ trong quân đội của các quốc gia châu Âu, và thậm chí trong các đội quân thực dân của các cường quốc như Anh, Pháp và Hà Lan. Nghèo đói không phải là động lực duy nhất khiến họ tình nguyện gia nhập các quân doanh nước ngoài. Chính những quy luật khắt khe do các phương hội thành thị đặt ra đã giới hạn cơ hội đời đời và phát triển của những thanh niên này, và buộc họ đầu quân sang các quốc gia khác. Chỉ có con trưởng là người thừa kế các nông trại, nên những người anh em còn lại buộc phải mưu sinh tại nơi khác. Xu thế này đã đạt đến đỉnh điểm vào thế kỷ XVIII, khi có đến 350 nghìn lính đánh thuê Thụy Sĩ phục vụ tại nước ngoài - trong khi dân số quốc gia này chỉ đạt 1,7 triệu người.

Đến thế kỷ XVII, "ngành xuất khẩu" này đã bị chi phối bởi "các đội lính đánh thuê độc lập" - hay các nhà thầu quân sự, những người kinh doanh bằng cách rao bán cả một đội quân. Nhiều người trong số họ đã lợi dụng mối quan hệ của mình hòng dựng nên những đế chế kinh doanh đáng gờm. Đơn cử, vào thế kỷ XVII, Kaspar Jodok von Stockalper đã rao bán các đội lính đánh thuê Thụy Sĩ từ căn cứ tại Brig nhằm phục vụ cho quân đội Pháp. Nhưng Stockalper không chỉ dừng lại ở đó. Với tư cách chủ nhân hoặc cổ đông tại một tá khu mỏ, một thương nhân khoáng sản, một kẻ cho vay và một kẻ nắm giữ mạng lưới giao thông và kinh doanh muối độc quyền, ông đã mở ra cho mình một tương lai rực rỡ.

Câu chuyện về Stockalper đã tiết lộ nguyên nhân khiến nghề thầu quân sự luôn nằm trong tay tầng lớp cai trị tại các tiểu bang: họ là những kẻ duy nhất hội đủ tầm ảnh hưởng chính trị nhằm hiện thực hóa tham vọng của mình. Thứ hai, nhu cầu kinh tế nội địa chỉ nhằm thỏa mãn số đông dân chúng, chứ không phải binh lính. Điển hình cho mâu thuẫn trên, thành bang Zurich lẽ ra không nên gửi cả một trung đoàn đến Pháp vào năm 1752, dù biết rõ họ đang thiếu hụt nguồn lao động dành cho sản xuất.

Tuy nhiên, thị trường lính đánh thuê đã dần trở nên cạn kiệt, không chỉ do quân phí sụt giảm so với mức lương ngày càng cao trong ngành công nghiệp may mặc, mà còn do chính sách tòng quân cưỡng bách được thi hành tại nhiều nước châu Âu. Sau cùng,

vào năm 1859, một đạo luật đã được thông qua nhằm nghiêm cấm mọi hoạt động chiêu mộ binh lính đánh thuê, và hoạt động thương mại này đã đi đến hồi kết.

Những kẻ xây dựng mạng lưới

Tuy nhiên, truyền thống kinh doanh của người Thụy Sĩ không chỉ bắt nguồn từ những đội quân đánh thuê. Đã có một sự bùng phát đồng thời trong lĩnh vực thương mại thông thường, bắt nguồn không chỉ từ những thương nhân giàu có, mà còn cả những người có xuất thân hèn kém hay chu du khắp thế giới, và xây dựng nên mạng lưới quan hệ giao thương rộng lớn.

Thụy Sĩ luôn là trung tâm của một trong những làn sóng nhập cư hai chiều đông đảo nhất thế giới - gồm những người Thụy Sĩ làm việc tại nước ngoài và người nước ngoài làm việc tại Thụy Sĩ. Người nhập cư luôn là hạt nhân quan trọng của quá trình công nghiệp hóa, vì họ luôn tâm niệm rằng: chỉ có nấc thang địa vị cao nhất trong xã hội mới là minh chứng cho sự thành đạt, và sẽ chẳng có ai tình nguyện dang tay giúp đỡ bạn. Cơ hội đối với người nhập cư là vô kể, nhưng thách thức cũng nhiều không kém: khả năng tồn tại duy nhất của họ là làm nên những thành tựu khiến kẻ khác nể phục. Họ không bận tâm về quá khứ, mà chỉ hướng đến tương lai. Đây chính là dòng chảy song phương về năng lực kinh doanh từng làm nên những tố chất khác biệt trong quá trình định hình nền công nghiệp Thụy Sĩ trong những ngày đầu, và tiếp tục duy trì đến hôm nay.

Bản sắc của tín đồ Tin Lành

Làn sóng nhập cư quan trọng đầu tiên và mạnh mẽ nhất đã bùng phát từ Cuộc Thanh trừng Ngày Lễ thánh Bartholomew năm 1572 tại Paris. Số lượng các tín đồ Tin Lành lẩn trốn đã lên đến hàng đoàn người - đặc biệt tại Thụy Sĩ, Hà Lan, Anh Quốc và Phổ - và mang cùng họ lương tâm nghề nghiệp mạnh mẽ, trình độ thủ công xuất sắc, các kỹ năng chuyên biệt cùng lòng nhiệt huyết vô bờ. Những người ưu tú nhất trong số họ lại xuất thân từ các bến cảng tại Pháp, nên đã có thừa kinh nghiệm trong kinh doanh. Họ chấp nhận sống bên lề xã hội, nhưng không chối bỏ nguồn gốc của chính mình.

Thương mại là con đường đi lên duy nhất đối với họ trong xã hội, và chỉ đòi hỏi những "đồng vốn" nhỏ bé - bao gồm những mối quan hệ hữu ích và tinh thần kỷ luật trong công việc. Bất cứ nơi nào đặt chân đến, họ đều nỗ lực vươn lên. E.I. du Pont, John Rockefeller và Henry David Thoreau là những hậu duệ tiêu biểu của các tín đồ Tin Lành - như Warren Buffet. Tại Thụy Sĩ, họ là một trong những người sáng lập nên ngành ngân hàng tư nhân và ngành công nghiệp đồng hồ tại Geneva, cũng như ngành kinh doanh dược phẩm tại Basel (sẽ được bàn riêng trong các chương sau). Những cái tên như Breguet hay Hentsch đều có nguồn gốc từ giáo phái Tin Lành.

Sau khi Chiến tranh Napoleon kết thúc vào năm 1815, làn sóng di cư mạnh mẽ từ Thụy Sĩ đã lan khắp thế giới và mở ra những mạng lưới quan hệ giao thương rộng lớn. Sự bùng phát dân số tại Thụy Sĩ sau thập niên 1770 đã làm suy giảm chất lượng sống tại bản quốc, dẫn đến nạn đói diễn ra triền miên. Chỉ trong hai năm 1816 và 1817, gần 0,5% dân số Thụy Sĩ đã rời Tổ quốc và hướng đến Hoa Kỳ - nơi tập trung hơn 1/3 lượng di dân Thụy Sĩ nửa cuối thế kỷ XIX và trở thành quê hương mới của họ. Các "thành phố Thụy Sĩ" như New Bern và New Glarus đã được thành lập tại đây, gồm cả một thị trấn có tầm ảnh hưởng quan trọng nhất, Helvetica mới - thành lập tại California từ năm 1839 đến 1840. Các khu kiều dân Thụy Sĩ tương tự cũng mọc lên tại nhiều quốc gia, và trở thành miền đất hứa cho những doanh nhân khao khát mạo hiểm khi buôn bán ở nước ngoài.

Buôn bán vì lợi nhuận, và vì Chúa

Nhưng đối với người Thụy Sĩ, để giành được miếng bánh lớn trong cuộc bành trướng vĩ đại của nền thương nghiệp thế giới diễn ra vào thế kỷ XIX, họ sẽ cần nhiều hơn những cá nhân độc lập. Trong một thế giới nằm dưới sự thống trị của Đế quốc Anh đang hồi sinh nhờ quyền kiểm soát hệ thống giao thương đường biển, họ phải tập hợp thành những tổ chức hùng nâng cao sức ảnh hưởng. Trong số các doanh nghiệp gốc Thụy Sĩ hàng đầu trong hệ thống thương mại đa quốc gia, phải kể đến Phái đoàn Basel (Basel Mission). Hội Giáo hữu Phái đoàn Phúc âm (Evangelical Mission Society) đã được thành lập tại Basel với sứ mệnh phụng sự Chúa và tầng lớp khá giả trong

thành phố. Mục tiêu của họ là truyền giáo đến những kẻ ngoại đạo, nhưng đồng thời cũng "truyền bá văn minh qua các hoạt động từ thiện". Động lực của họ xuất phát từ lòng nhân đạo với một kế hoạch hết sức thực tế: sứ mệnh này sẽ góp phần xóa bỏ chế độ nô lệ - một vấn đề gây nhiều tranh cãi tại phương Tây thời điểm đó - theo định hướng kinh doanh thương mại. Tuy Anh Quốc đã ra sắc lệnh cấm buôn bán nô lệ từ năm 1807, nhưng hoạt động này chỉ thật sự chấm dứt tại đây vào năm 1833; và trong thời điểm đó, cả chế độ nô lệ và hoạt động buôn bán nô lệ đã vượt khỏi tầm kiểm soát của nước Anh. Nhiều bộ lạc Tây Phi cũng trực tiếp liên quan đến nguồn cung nô lệ, và thông qua "sứ mệnh công nghiệp" nói trên, những công dân Basel lương thiện sẽ thay thế nghề buôn bán nô lệ bằng một cơ sở hạ tầng kinh tế mới. Do vậy, họ đã gửi các thợ mộc, thợ rèn, thợ đóng xe ngựa và nông dân sang châu Phi với mục đích truyền giáo và huấn luyện người dân bản địa.

Thế giới của ca-cao, cà phê và vàng nén

Những nhà truyền giáo đầu tiên đã cập bến Gold Coast (Bờ Biển Vàng) - thuộc Ghana ngày nay - vào năm 1828, với mục đích thành lập các doanh nghiệp buôn bán gia vị, ngà voi và gỗ quý. Kể từ năm 1855, họ đã mở rộng kinh doanh thành các cửa hàng, nhập khẩu hàng hóa từ Anh, Đức và xuất khẩu một sản lượng nhỏ cà phê. Qua thời gian, hoạt động kinh doanh đã mở rộng không chỉ ở châu Phi, mà còn lan sang Nam Á từ năm 1834. Một số thương nhân mạo hiểm đã tự quyết định vận mệnh tại các quốc gia này: năm 1839, Phái đoàn Basel đã vận chuyển kiện hàng ca-cao đầu tiên từ Gold Coast đến châu Âu; đến thế kỷ XX, thuộc địa thuộc Ghana hiện nay đã trở thành trung tâm sản xuất ca-cao lớn nhất thế giới.

Phái đoàn Basel đã giúp các chủ đồn điền, các thương nhân và trưởng làng châu Phi trở nên thịnh vượng và giàu có. Họ cũng trợ giúp không ít cho ngành công nghiệp sô-cô-la Thụy Sĩ, vốn đang trải qua thời hoàng kim khi đó. Trong nhiều năm, Gold Coast vẫn luôn là nguồn cung cấp nguyên liệu sống cho các nhà máy sô-cô-la Thụy Sĩ.

Năm 1917, phái đoàn thương mại này - vốn đã quy tụ được khoảng 6.500 người trên khắp thế giới - đã tách khỏi Phái đoàn Phúc âm, và được tổ chức lại thành Công ty

Thương mại Basel (Basel Trading Company), hay BHG, tuy hoạt động giao thương chính của họ hầu hết chỉ thông qua một công ty con mang tên "Công ty Thương mại Liên hiệp" (Union Trading Company).



Palme, chiếc thuyền buồm đầu tiên của Phái đoàn Basel vận chuyển hàng hóa từ châu Phi

Thời hoàng kim kết thúc

BGH đã phát triển thành một trong những công ty thương mại quan trọng nhất của Thụy Sĩ trong thế kỷ XX. Họ kinh doanh theo đường lối thực dân cổ điển - bao gồm vận chuyển thành phẩm từ châu Âu - chủ yếu là hàng tiêu dùng và thực phẩm - và thu lại các mặt hàng nông sản như dầu cọ, bông, và ca-cao. Nhưng đến cuối thập niên 1960, BHG đã lâm vào khó khăn tài chính do tiến trình phi thực dân hóa trên toàn thế giới; quá trình sụp đổ của các hoạt động kinh tế tuy diễn ra khá chậm, nhưng chắc chắn, vì các nước Tây Phi đều mong muốn giành lại độc lập.

Trong một khoảng thời gian, các công ty - sau khi buộc phải sáp nhập - chỉ tập trung vào hoạt động bán lẻ tại Thụy Sĩ; và đến cuối thập niên 1990, tập đoàn hợp nhất này đã sở hữu khoảng 8 nghìn nhân viên và đạt doanh thu 2,8 tỉ franc Thụy Sĩ. Nhưng hiện nay, BHG chủ yếu chỉ phụ trách điều hành và cung cấp dịch vụ đến các đơn vị khác tại Welinvest - công ty đã thôn tính họ vào năm 2000. Trang web của tập đoàn đã khẳng định: "Bộ máy nhân sự hiện tại bao gồm 7 nhân viên hành chính, cùng 5 giám sát toàn thời gian và 7 giám sát bán thời gian." Đó là tất cả những gì còn lại của một

công ty từng là ngọn cờ đầu trong ngành thương nghiệp Thụy Sĩ.

Mậu dịch tự do đã giải phóng Thụy Sĩ như thế nào?

ít lâu sau khi các phái viên của Basel đến châu Phi cùng với "sứ mệnh công nghiệp", một số thanh niên đến từ Winterthur và Zurich, với khao khát thám hiểm phía bên kia đại dương, cũng nảy ra ý tưởng lập nên mạng lưới giao thương giữa các vùng đất xa xôi. Đó là kỷ nguyên của cơ hội và vận mệnh: qua hàng thế kỷ, những quốc gia nổi tiếng về những chuyến hải trình và những cuộc khai phá - như Bồ Đào Nha, Tây Ban Nha, Hà Lan, Pháp và Anh Quốc - đã chi phối phần lớn hệ thống mậu dịch thế giới nhờ các hạm đội riêng của họ. Song, đến năm 1849, Anh Quốc - đất nước dẫn đầu về sức mạnh thương nghiệp - đã bãi bỏ Đạo luật Hàng hải do Oliver Cromwell ban hành năm 1651, từng cho phép nước Anh tích trữ hàng hóa nhập khẩu ngoài châu Âu trên những con tàu lớn. Anh Quốc gần đây cũng đã thông qua mậu dịch tự do, và mở ra nhiều cơ hội giao thương hoàn toàn mới, đặc biệt đối với những nước không giáp biển. Các thương nhân Thụy Sĩ cũng lập tức nhận ra khả năng thu lời tại các thị trường mở cửa này.



Một phần hoạt động buôn bán cà phê của anh em nhà Volkart tại Ấn Độ cuối thế kỷ XIX. Volkart, được thành lập năm 1851, là một trong số ít các công ty phát triển rực rỡ dưới cái bóng độc quyền của Công ty Đông Ấn tại Ấn Độ

Trong số những thương nhân khao khát khai phá vận hội mới, phải kể đến hai công dân Winterthur: Salomon Volkart và người em trai của ông, Johann Georg. Tuy mới 20 tuổi, nhưng Johann đã có kinh nghiệm làm việc tại Volkart Brothers - thành lập năm 1851 tại Ấn Độ - và tiếp tục điều hành văn phòng Bombay cho đến khi qua đời 10 năm sau đó. Salomon chọn ở lại Thụy Sĩ, nhưng cùng với nhau, họ đã mở rộng

hoạt động giao thương từ lục địa Ấn Độ đến Colombo (Sri Lanka hiện nay), Cochin (nằm trên bờ biển Malabar, hiện nay là bang Kerala thuộc Ấn Độ) và Karachi (thuộc Pakistan). Ban đầu, công ty chỉ tập trung nhập khẩu bông từ Ấn Độ, nguồn nguyên liệu thô quan trọng đối với ngành công nghiệp may mặc phía Đông Thụy Sĩ. Về sau, họ đã bổ sung thêm các sản phẩm vùng nhiệt đới, như dầu thực vật, thuốc nhuộm tự nhiên, cao su, trà, cà phê và gia vị. Tại Bombay, công ty cũng bắt đầu kinh doanh giấy, xà phòng và diêm hộp; từ đó, họ tiếp tục mở rộng sang các mặt hàng đồng hồ, dệt may và máy móc từ Thụy Sĩ. Volkart kinh doanh rất phát đạt, và đã xúc tiến mở thêm các chi nhánh tại London, Thượng Hải, Osaka, Bremen, New York, Singapore và Brazil.

Volkart và Reinhart: hai triều đại

Sau khi hai anh em Volkart qua đời, chàng trai trẻ Theodor Reinhart đã gia nhập công ty; và cùng với Georg, con trai Salomon, anh đã trở thành biểu tượng lãnh đạo của doanh nghiệp này. Tuy nhiên, mối quan hệ giữa hai người bắt đầu rạn nứt, và đến năm 1908, Volkart đã rút lui khỏi công ty. Năm 1912, đúng 60 năm sau khi thành lập, quyền sở hữu công ty này đã thuộc về gia tộc Reinhart. Họ đã thoát khỏi móng vuốt của Thế chiến I, bất chấp quan hệ bang giao ngày càng xấu đi giữa Thụy Sĩ và Ấn Độ. Khoảng thời gian giữa hai cuộc Thế chiến cũng chính là giai đoạn thành công nhất trong lịch sử công ty này. Quá trình tái thiết tại các quốc gia nhằm khắc phục hậu quả chiến tranh đã làm bùng phát nhu cầu về vật liệu thô và hàng hóa mọi chủng loại. Trong suốt Thế chiến II, công ty đã tập trung cung cấp cho Thụy Sĩ hàng hóa nhập khẩu cùng các mặt hàng tiêu dùng thiết yếu, đồng thời xây dựng mối quan hệ giao thương với các liên bang trung lập tại châu Âu. Cuối thập niên 1940, họ đã mở thêm các chi nhánh tại Bắc Phi và Nam Phi, và đẩy mạnh buôn bán trao đổi các mặt hàng như bông, cà phê và ca-cao. Vào năm kỷ niệm 100 năm thành lập, 1951, công ty đã sở hữu khoảng 6 nghìn nhân công trên toàn thế giới.

Cả hai gia tộc Volkart và Reinhart đều để lại dấu ấn văn hóa từ vùng Winterthur. Điển hình, Quỹ Volkart đã được thành lập năm 1951 và trở thành quỹ bảo trợ cho Bảo tàng

Nhiếp ảnh Winterthur. Bên cạnh đó, những bộ sưu tập hội họa khác cũng được trưng bày để công chúng thưởng lãm tại Bảo tàng Oskar Reinhart và từ Bộ sưu tập Oskar Reinhart. Năm 1985, Andreas Reinhart đã mua lại cổ phần từ các thành viên còn lại trong gia tộc, nắm toàn quyền điều hành công ty và triển khai chính sách đa dạng hóa thận trọng trong lĩnh vực tài chính.¹ Năm 1989, mảng kinh doanh cà phê đã được nhượng lại cho Tập đoàn Erb, và hoạt động dưới tên thương hiệu Volcafe. Năm 2004, Volcafe tiếp tục được bán cho E.D. & F. Man, Anh Quốc - một trong những doanh nghiệp thương mại hàng hóa lớn nhất thế giới.

Liên kết với Nhật Bản

Họ không phải là tập đoàn nổi tiếng nhất thế giới, nhưng chắc chắn là doanh nghiệp thương mại lớn nhất thế giới; DKSH - được ghép từ chữ đầu tiên của Diethem, Keller, Siber và Hegner, bốn nhà sáng lập của gã khổng lồ Thụy Sĩ này vào giữa thế kỷ XIX - đã nắm bắt được cơ hội tình cờ và to lớn năm 1854, khi Hoa Kỳ khẳng định rằng sự phồn vinh của thế giới sẽ phụ thuộc vào quyết định mở cửa của đế quốc Nhật Bản.

Caspar Brennwald, vị thư ký trẻ được ủy nhiệm từ Thụy Sĩ, người có công phát hiện ra tiềm năng kinh tế của đất nước Đông Á này, đã có mặt tại Nhật Bản từ năm 1863. Khi trở về quê nhà, Brennwald đã thuyết phục nhà sản xuất tơ lụa 23 tuổi, Hermann Siber, cùng anh thành lập một công ty thương mại tại Yokohama. Sau đó, Siber & Brennwald đã ra đời vào năm 1865. Công ty chuyên cung cấp sản phẩm công nghiệp Thụy Sĩ đến người dân Nhật Bản, và chuyên đi một sản lượng lớn nguyên liệu tơ tằm nhằm phục vụ ngành công nghiệp dệt may tại chính quốc. Năm 1900, người cháu trai Robert Hegner của Siber đã gia nhập công ty - Hegner từng làm nghề quay tơ tại Bergamo và Lyon; và khi họ mở rộng hoạt động sang thị trường Trung Quốc, tên công ty đã được đổi thành Siber, Hegner & Co.

Một nhà sáng lập khác đứng sau thành công của DKSH cũng đã bắt đầu sự nghiệp tại Philipines. Ở tuổi 20, Eduard Anton Keller đã chu du đến quần đảo này và nhận việc tại một doanh nghiệp thương mại Manila. Công ty này chuyên nhập khẩu hàng hóa từ nhiều nước châu Âu: như hàng may mặc từ Thụy Sĩ, bia và thuốc lá từ Áo, thủy tinh từ

Đức, đồ gỗ từ Tây Ban Nha và giấy viết từ Bỉ. Keller đã trở thành đồng sự của công ty này, đồng thời tiền tới mua lại hoàn toàn vào năm 1897 và đổi tên thành E.A. Keller & Co.

Thành viên thứ năm của hội đồng sáng lập DKSH bắt đầu sự nghiệp tại đảo quốc Singapore thuộc Anh. Wilhelm Heinrich Diethelm đã di cư đến đây từ một tiểu bang vùng Thurgau năm 1871, khi ông mới 23 tuổi, và tìm được vị trí trong một công ty thương mại Hà Lan. Trước đó ông đã là đồng sự, và từng thành lập công ty riêng W.H. Diethelm & Co tại Zurich với vai trò đại lý chính thức của doanh nghiệp Hà Lan này tại Singapore. Đối với Diethelm - một doanh nhân trẻ người Thụy Sĩ từng lập nghiệp tại Ấn Độ và Viễn Đông - sự kiện mở cửa Kênh đào Suez năm 1869 thật sự là một bước đột phá lớn trong giao thông thương mại. Về sau, Diethelm đã mở thêm chi nhánh tại Bangkok, đồng thời mua lại nhiều công ty ở Hồng Kông và Trung Quốc đại lục.

Từ thương nhân đến nhà ngoại giao

Vào buổi đầu của thế kỷ XX, Zurich đã trở thành ngôi nhà chung của ba đại gia thương nghiệp quốc tế: Siber Hegner & Co, W.H. Diethelm & Co và E.A. Keller & Co. Hoạt động giao thương tại đây đã được cải thiện gấp bội, do đại diện của ba công ty này hiếm khi từ chối các trách nhiệm ngoại giao bất đắc dĩ. Cuối thế kỷ XIX và đầu thế kỷ XX, quy mô nhỏ bé và cơ cấu tổ chức phân quyền của Zurich đã không thể huy động thêm kinh phí cho hoạt động ngoại giao tại thành phố Thụy Sĩ này với các quốc gia khác - do đó, các công ty thương mại đã tình nguyện gánh vác vai trò trên.

Một doanh nghiệp Thụy Sĩ thường hoạt động dưới những luật lệ bất thành văn và những thỏa thuận ngầm không thành lời; trong trường hợp này, điều luật bất thành văn hình thành giữa ba công ty đã ngăn họ không xâm phạm thị trường của nhau. Đây chính là một bước ngoặt lớn bắt đầu từ những năm trước đó, nhằm giúp họ thích ứng với môi trường đang thay đổi nhanh chóng.



Hình bên trái: Mẫu dấu đăng ký công ty trước đây của Siber Hegner & Co tại châu Á. Công ty này đã tiên phong trong hoạt động thương mại giữa Thụy Sĩ và Nhật Bản từ cuối thế kỷ XIX

Hình bên phải: Mẫu dấu đăng ký công ty trước đây của E.A. Keller & Co tại châu Á. Keller là kẻ sống sót duy nhất trong số các công ty thương mại Thụy Sĩ từng hoạt động tại Viễn Đông

Điều luật bị xóa bỏ

Mùa xuân năm 1997, khởi đầu từ Thái Lan, các quốc gia Đông Nam á đã chứng kiến sự nổ tung hàng loạt của các bong bóng tài chính - vốn được thổi phồng do khối lượng tín dụng khổng lồ cùng tốc độ tăng trưởng phi mã của giá bất động sản và giá trị các doanh nghiệp. Rất nhiều cường quốc từng được mệnh danh là "những con hổ châu á" đã không thể gánh nổi số nợ khủng khiếp mang mệnh giá đồng đô-la, và rơi vào cuộc suy thoái trầm trọng nhưng không kém phần bất ngờ. Cuộc khủng hoảng này cũng khiến doanh thu và lợi nhuận của các tập đoàn thương mại bị thu hẹp đáng kể.

Nạn nhân đầu tiên chính là Siber Hegner; thậm chí trước đó, do cần nguồn vốn mới cho kế hoạch thay đổi quyền sở hữu, Ernst Müller-Möhl, một doanh nhân kiêm chuyên gia tài chính, đã lấy đi 30% cổ phần từ công ty này. Về phần mình, ông đã bổ nhiệm CEO mới, Jörg Wolle, người bắt đầu tiến hành xây dựng công ty thành một "nhà cung cấp giải pháp" chuyên nghiệp đối với những doanh nghiệp mong muốn tiến sâu vào thị trường châu á.

Cùng năm đó, khi Siber Hegner chuyển sang định hướng phát triển mới, hai công ty Diethelm và Keller cũng sáp nhập thành Diethelm Keller Holdings. Công ty hợp nhất vừa ra đời này cũng tìm kiếm một định hướng chiến lược mới, và cuối cùng đã quyết định đàm phán với Jörg Wolle nhằm tiến hành hợp nhất hoạt động thương mại tại

châu á của Diethelm Keller với Siber Hegner.

Tiếp đó, nhiều công ty đã lần lượt được mua lại, đặc biệt là Cosa Liebermann, một hãng thương nghiệp Thụy Sĩ tập trung kinh doanh hàng hóa ở Viễn Đông, cùng các phân nhánh châu á của một công ty Thụy Sĩ khác, Desco. Năm 2008, DKSH đã hợp nhất lại các hãng thương mại Thụy Sĩ chủ chốt, khẳng định vị thế hàng đầu trong lĩnh vực cung cấp dịch vụ và tiến tới mở rộng thị trường khắp châu á.

Từ An-pơ đến châu á

Cũng như DKSH, Tập đoàn Zuellig cũng là một doanh nghiệp vô danh từng bắt rễ ở châu á; nhưng khác với DKSH, các trụ sở của họ lại đặt tại Hồng Kông thay vì Zurich. Tập đoàn Zuellig là một hình mẫu tiêu biểu về chủ nghĩa quốc tế của người Thụy Sĩ, với định hướng tập trung vào thị trường châu á, nhưng đồng thời vẫn duy trì mối liên hệ mật thiết với Thụy Sĩ qua nhiều thế hệ. Một trong những thế lực lớn nhất chi phối hoạt động của họ tại châu á, gia tộc sáng lập, cũng xuất thân từ Thụy Sĩ; họ có các văn phòng tại Rapperswil, và CEO hiện tại, William Meaney, cũng gia nhập tập đoàn từ Hãng Hàng không Quốc gia Thụy Sĩ, nơi ông từng đảm nhiệm chức vụ giám đốc thương mại.

Tập đoàn thương mại Zuellig đã có gần 100 năm tuổi, như chỉ thật sự cất cánh từ sau Thế chiến II. Thực tế, F.E. Zuellig Inc. đã được sáng lập từ năm 1922, nhưng gốc rễ của công ty này đã hình thành từ một thập kỷ trước, khi Frederick Eduard Zuellig gia nhập Lutz & Co, một công ty thương mại đặt trụ sở tại Manila. Bốn năm sau, Zuellig đã trở thành đồng sự trong doanh nghiệp này và đổi tên thành Lutz & Zuellig; sáu năm sau, ông đã thu tóm toàn bộ công ty trên. Ngày nay, tập đoàn Zuellig chỉ tập trung chủ yếu vào hoạt động kinh doanh và phân phối các sản phẩm y tế tại châu á; tuy nhiên, F.E. Zuellig đã tham gia trong lĩnh vực dược phẩm từ cuối thập niên 1930 - sau một thập kỷ chỉ tập trung vào hàng dệt may. Cùng thời điểm đó, F.E. Zuellig cũng thành lập một chi nhánh mới tại Singapore.



Một kho hàng cung ứng hiện đại của DKSH tại Bangkok.
Công ty này - do Adrian Keller làm chủ tịch - đã công bố niêm yết vào năm 2012,
và được định giá khoảng 3,2 tỉ đô-la

Doanh nghiệp tôi luyện từ chiến tranh

Thập niên 1940 đã đánh dấu giai đoạn khó khăn nhất của công ty. Năm 1943, Zuellig đã qua đời sau một cơn đột quỵ tại New York. Trong khi đó, ba người con của ông vẫn đang mắc kẹt tại quần đảo Philippines (thuộc Nhật Bản) giữa Thế chiến II, còn mẹ của họ vẫn ở Thụy Sĩ. Stephen Zuellig, khi đó mới 26 tuổi, cùng người em trai Gilbert đã phải đứng ra chèo chống công ty. Stephen sinh trưởng tại Manila, nhưng từng được gửi đến Thụy Sĩ học tập - do đó, anh chỉ mới quay về Philippines được hai năm khi nhận ra mình đang ngồi trên ngai vàng F.E. Zuellig cùng Gilbert (người cũng vừa quay về Philippines được 5 năm). Khao khát trở thành một giáo sư, Stephen đã lấy bằng tiến sĩ kinh tế tại Đại học Zurich năm 1941, nhưng do bất ngờ phải gánh vác cơ nghiệp gia đình, anh đã từ bỏ tương lai trong ngành giáo dục.

Không chỉ non nớt và thiếu kinh nghiệm, Stephen và Gilbert còn phải đối mặt với vô số nguy cơ trong cuộc sống từ thực dân Nhật Bản, và sau đó là binh lính Mỹ nhắm nhe trục xuất họ. Trên tất cả, chiến tranh là một trải nghiệm vô cùng đau đớn đối với cả gia đình. Thời hậu chiến, công ty đã bị phá hủy hoàn toàn, và hai anh em chẳng còn lại gì ngoài một thẻ tài khoản kế thừa từ cha họ để xây dựng lại cơ nghiệp - mặc dù vậy, tầm quan trọng của di sản này cũng không thể xem thường, vì cha họ đã gây dựng được danh tiếng, uy tín và vô số mối quan hệ tốt đẹp khi còn tại thế, đặc biệt tại châu Âu và Hoa Kỳ. Sau cùng, các doanh nghiệp tại Philippines đã trở về tay anh em Zuellig khi họ tiến hành tái thiết, và F.E. Zuellig vẫn tiếp tục phát triển.

Kế hoạch Marshall

Thời hậu chiến đã đánh dấu những cảnh báo dành cho hoạt động thương nghiệp từng tồn tại trước chiến tranh, và Stephen cũng không phải một kẻ ưa mạo hiểm như cha của ông. Tuy nhiên, ông vẫn phải đặt cược vào một số canh bạc: tất cả các quốc gia đều bị chiến tranh tàn phá, và một số hàng hóa còn lại chính là cơ sở để công ty phục hồi. Ban đầu, Zuellig đã buôn bán tất cả những gì họ có trong tay, và đóng vai trò như một đầu mối quan trọng kết nối các thương nhân người Mỹ - những khách hàng hào phóng trong Kế hoạch Marshall. Kế hoạch Marshall quả thực là món quà trời ban, vì nhờ đó, Zuellig đã phát triển mối quan hệ với Hoa Kỳ và các quốc gia đang khan hiếm hàng hóa.

Philippines sau cùng cũng ban hành các đạo luật kiểm soát hoạt động giao dịch và nhập khẩu, và hai anh em đã quyết định chuyển đến Thái Lan và Malaysia nhằm mở rộng kinh doanh. Họ cũng từ bỏ một số ngành kinh doanh ít lời và tập trung vào dược phẩm, thiết bị y tế và bảo hiểm, cũng như ngành sản xuất thực phẩm - vốn là bước khởi đầu cho tập đoàn Gold Coin vào năm 1953. Họ đã duy trì được lợi thế cạnh tranh với các đối thủ nhờ hoạt động trên quy mô lớn - đặc biệt trong các lĩnh vực như dược phẩm, khi quy mô chính là rào cản đối với các tân binh muốn gia nhập. Tập đoàn này cũng tiến hành một số thương vụ mua lại quan trọng vào thập niên 1980, và tiếp tục trong suốt thập kỷ sau đó. Tuy Stephen Zuellig đã khẳng định rằng công ty đã "chịu ơn quá trình tăng trưởng vượt bậc tại khu vực này", nhưng chúng ta cũng không thể phủ nhận một số quyết định đúng đắn từ ông: hiện nay, Tập đoàn Zuellig đang là nhà cung cấp dịch vụ y tế hàng đầu tại châu Á, đồng thời cũng dẫn đầu trong các ngành kinh doanh nông sản.

Thận trọng tối đa

Với danh tiếng tại các quốc gia nơi Tập đoàn Zuellig đang hoạt động, Stephen hiện đang là một lão tướng uyên bác và tinh đời ở độ tuổi 90, và vẫn tiếp tục lèo lái con tàu Zuellig dù không trực tiếp điều hành. Là đại diện cao tuổi nhất trong gia tộc Zuellig, ông cũng đảm nhiệm chức danh tổng lãnh sự Philippines tại Monaco và là một thành

viên trong Hội đồng Cố vấn Quốc tế của tổng thống Philippines. Ông cũng là người đồng sở hữu bộ sưu tập Meiyintang (cùng với con cháu của người em trai Gilbert), một trong những bộ sưu tập gốm sứ Trung Quốc lớn nhất với tổng giá trị lên đến 1 tỉ đô-la. Khi ông chào đời, tất cả vẫn đang còn đổ về châu Á trên những con tàu hơi nước và giao tiếp bằng điện tín - nói cách khác, ông chính là nhân chứng sống cho những phát minh như du lịch hàng không, điện thoại di động hay internet. Về phần mình, ông đã thay đổi toàn bộ ngành phân phối dược phẩm và dụng cụ y tế tại châu Á Thái Bình Dương.

Nhưng với tất cả những thành tựu trên, tương lai của tập đoàn Zuellig vẫn nằm trong vòng bí mật. Thực tế, tại một quốc gia nơi mọi thương nhân đều tôn thờ sự riêng tư, Zuellig chính là kẻ dè dặt nhất: Marius Born, biên tập viên của Eco, một chương trình truyền hình kinh tế hàng đầu Thụy Sĩ được phát sóng hàng tuần trên kênh SF1 (được xem như BBC của Thụy Sĩ), đã thừa nhận ông chưa từng nghe đến tên tập đoàn này. Làm thế nào 12 tỉ đô-la doanh thu, hơn 10 nghìn nhân viên tại 19 quốc gia và các văn phòng chỉ cách Zurich 20 phút đi xe - thành quả kinh doanh của gần một thế kỷ - lại có thể mất hút trước mắt mọi người như thế?

Chuyển hướng các thị trường phi lý

Những giai thoại súc tích về các tập đoàn thương mại Thụy Sĩ từ thế kỷ XIX đến đầu thế kỷ XX đã minh chứng rõ nét cho tinh thần mạo hiểm và phẩm chất kiên trì vốn đã trở thành bản sắc của quốc gia này. Nhưng song song với chúng là những bước phát triển ấn tượng thời cận đại trong hoạt động thương mại hàng hóa quốc tế, lĩnh vực đã giúp Thụy Sĩ nắm giữ vai trò độc tôn. Là một nền kinh tế công nghiệp mới nổi, họ đòi hỏi rất nhiều nguyên liệu thô, và thương mại hàng hóa chính là một định hướng chiến lược quan trọng. Đây là ngành thương mại được định hình với những đối tác danh nghĩa, và chỉ có thể tiến hành với những doanh nghiệp trung gian độc lập và đáng tin cậy, với sự khéo léo và đôi chút dè dặt trong quan hệ. Những phẩm chất này đều có trong mã gen của người Thụy Sĩ.

Làm thế nào một quốc gia nhỏ bé có thể đóng vai trò quan trọng đến như thế trong

ngành thương mại hàng hóa? Thực tế, những thương nhân tiên phong người Thụy Sĩ đều khởi đầu với hàng hóa thương mại, ngoại trừ hai trường hợp ngoại lệ - và không công ty nào trong số này có thể đặt chân vào ngành thương mại hàng hóa hiện đại. Công nghiệp của André & Cie, được thành lập năm 1877 và là một trong "5 Chị Em" thuộc hệ thống giao thương ngũ cốc quốc tế, đã đi đến hồi kết vào năm 2001. Một trong các nguyên nhân chính là kế hoạch tiếp nhiệm kém cỏi, một trong những khuyết điểm cố hữu của các công ty gia đình trị, do họ không thể tìm ra một người kế vị đủ tài đức (một phần cũng bởi sáng lập một công ty dù sao vẫn hứng thú hơn quản lý nó). Thất bại của André cũng góp phần làm sáng tỏ những rủi ro tiềm ẩn trong ngành thương mại hàng hóa: chẳng hạn như giá cả, đặc biệt đối với ngũ cốc, có thể biến động bất ổn và khó lường do ảnh hưởng của hạn hán hay lũ lụt. Điển hình, giá bắp ngô đã giảm 65% từ tháng Bảy năm 2008 đến tháng Bảy năm 2010, nhưng chỉ mất một năm để tăng vọt lên 200% (tháng Bảy năm 2011). Maynard Keynes đã kết luận một cách chính xác khi cho rằng: "thị trường có thể vận động phi lý hơn tất cả những gì tôi và bạn có thể hình dung".

Một trong những doanh nghiệp thương mại đã đạt đến vị thế thống trị toàn cầu chính là Tập đoàn cà phê Volkart - vốn là công ty Volcafe Holding thành lập tại Zug được E.D. & F. Man của Anh mua lại năm 2004, thông qua Tập đoàn Erb của Winterthur. Volcafe đã không còn là một thương hiệu Thụy Sĩ, nhưng công ty này đã hình thành và phát triển trong tay người Thụy Sĩ, với 13% thị phần cà phê trên toàn thế giới - chỉ đứng sau Tập đoàn Neumann tại Hamburg.

Hai thế kỷ của sợi bông

Ví dụ điển hình tiếp theo về một Thụy Sĩ thành công trong thương mại sẽ đưa chúng ta quay về thế kỷ XVIII. Năm 1788, Kaspar Geilinger và Christoph Blum đã thành lập một công ty buôn bán sợi bông, Geilinger & Blum, tại Winterthur. Thời điểm đó, Thụy Sĩ đang là quốc gia nhập khẩu bông lớn nhất tại lục địa châu Âu, với thế mạnh tuyệt đối trong ngành công nghiệp may mặc. Năm 1823, con rể của một trong hai nhà sáng lập này, Johann Caspar Reinhart đã trở thành đồng sự của công ty, và quyết định

hướng trọng tâm kinh doanh vào hoạt động đại lý từ Hoa Kỳ đến Ai Cập.

Ngày nay, Paul Reinhart AG là công ty chiếm lĩnh 6% thị trường sợi bông thế giới, đồng thời cũng là công ty kinh doanh sợi bông đứng thứ sáu toàn cầu. Tuy nhiên, trụ sở của họ tại Winterthur và các chi nhánh nước ngoài chỉ sở hữu không quá 125 nhân công (không bao gồm các đại lý và chi nhánh cổ phần thuộc các công ty khác), chuyên thu thập sợi bông từ Tây Phi, Trung á, Brazil, Hoa Kỳ và vận chuyển chủ yếu đến châu á và Thổ Nhĩ Kỳ. Từ một quốc gia tiêu thụ trực tiếp, vị thế của Thụy Sĩ đã giảm sút. Ngoài ra, phải kể đến nhà máy Bühler tại Sennhof gần Winterthur - "guồng" quay sợi chủ yếu của Paul Reinhart.

Một doanh nhân toàn diện

Tuy nhiên, những đấu thủ hùng mạnh nhất trong lĩnh vực thương mại hàng hóa lại không đến từ Thụy Sĩ, và chỉ lưu lại đây trong vài thập niên. Để lý giải điều này, chúng ta không thể bỏ qua câu chuyện về một người đàn ông, một trong những doanh nhân Thụy Sĩ thành công rực rỡ nhất mọi thời: Marc Rich. Rich vẫn được mệnh danh là kiến trúc sư của ngành thương mại hàng hóa hiện đại, và đã giúp Thụy Sĩ trở thành một trong những đầu mối giao thương hàng đầu thế giới về dầu mỏ, kim loại và khoáng sản.

Tên khai sinh của Rich là Marcell David Reich; ông chào đời trong một gia đình Do Thái tại Bỉ vào năm 1934. Năm 1940, khi quân đội của Hitler tràn đến, gia đình ông đã trốn thoát khỏi nạn diệt chủng do Đức Quốc xã khởi xướng và chu du đến Mỹ. Năm 1947, họ đã giành được quyền công dân tại Mỹ và đổi họ thành Rich. Tại thành phố New York thuộc Queens, cha của Rich bắt đầu kinh doanh nữ trang, phụ tùng mô-tô, thuốc lá và bao sợi đay.

Rich khởi đầu sự nghiệp vào năm 1954 như một thợ học việc tại Philipp Brothers, một công ty buôn bán kim loại. Ông lưu lại đây đến 20 năm, cho đến khi ra đi sau một trận cãi vã với ông chủ, và cùng với Pincus Green thành lập nên công ty buôn bán hàng hóa riêng - Marc Rich & Co - tại Zug, Thụy Sĩ. Tư tưởng trung lập của người Thụy Sĩ

vẫn là lợi thế quyết định giữa cạm bẫy chính trị mang tên "thương mại hàng hóa quốc tế". Tuy nhiên, lý do ông chọn Zug một phần chỉ do ngẫu nhiên - vì đây là nơi Philipp Brothers quyết định đặt các trụ sở của họ tại châu Âu. Song, nhờ quyết định tình cờ đó, Zug đã hoàn toàn lột xác thành thiên đường buôn bán hàng hóa của toàn thế giới - dù một số thành phố Thụy Sĩ khác cũng áp dụng thuế suất thấp và có địa thế trung tâm. Tuy nhiên, lợi thế của Zug là thời gian di chuyển chỉ mất 30 phút từ Zurich; do đó, các công ty "gốc Zug" có thể tận dụng nguồn lao động dân trí cao từ cả hai thành phố.

Phát triển một công ty 60 triệu đô-la như thế nào?

Rich đã sở hữu món quà từ khả năng nhìn xa trông rộng mà kẻ khác không sao chép được. Ông đã gây dựng nên một công ty đạt doanh thu 30 tỉ đô-la, hoạt động tại 128 quốc gia và có quan hệ mật thiết với văn phòng chính phủ các nước. Tuy Glencore đã cố gắng thoát ra khỏi cái bóng của Marc Rich, nhưng tập đoàn này thực chất vẫn chỉ là một đứa con của ông. Họ cũng tiến hành các hoạt động kinh doanh tương tự, với những phương thức tương tự dưới tay một ban lãnh đạo được lựa chọn. Ngay trước khi sáp nhập với Xstrata, Glencore đã sở hữu doanh thu thường niên 144,9 tỉ đô-la và đạt giá trị thị trường trên 30 tỉ đô-la, gấp 60 lần khoản tiền hội đồng quản trị đã bỏ ra nhằm mua lại tập đoàn này từ Marc Rich đầu thập niên 1990.

Rich đã điều hành và phát triển đế chế thương mại hàng hóa này như thế nào? Ông đã làm tốt hơn, hoặc khác hơn các đối thủ khác ra sao? Glencore và Xstrata đã nổi lên như thế nào, và định hướng của họ khác biệt ra sao so với mục tiêu ban đầu của Marc Rich? Glencore và Xstrata có tầm ảnh hưởng như thế nào trên thị trường thương mại hàng hóa, và liệu họ có thể duy trì vị thế độc tôn? Ngành kinh doanh hàng hóa có tầm quan trọng ra sao đối với nền kinh tế Thụy Sĩ, và vai trò này liệu sẽ tiếp tục? Tất cả những câu hỏi trên sẽ được giải đáp trong phần cuối của chương này.

Một thế giới chuyển mình

Rich đã sở hữu lợi thế quyết định tại một trong những hệ thống tái phân phối của cải

quan trọng nhất của toàn nhân loại. Sau Thế chiến II, cơ cấu tổ chức của nền công nghiệp sản xuất đã thay đổi từng bước nhanh chóng từ các đơn vị sản xuất nhỏ chuyên về nguyên liệu cơ bản - đặc biệt là thép - gần các thị trường và nguồn nguyên liệu thô (như quặng sắt và than đá) chuyên phục vụ cho thị trường nội địa, thành các tập đoàn xuyên lục địa đồ sộ được nuôi dưỡng nhờ những đoàn tàu vận chuyển quặng sắt và than đá từ các khu mỏ dồi dào nhất thế giới, bất chấp mọi khoảng cách địa lý. Thành phẩm từ những tập đoàn khổng lồ này - bao gồm vật liệu công nghiệp như thép cuộn, thép tấm, xà gồ và thanh dầm - cũng được phân phối đến khắp các thị trường toàn cầu, và khiến các đối thủ nội địa không còn chỗ đứng.

Các mặt hàng kim loại khác sử dụng trong sản xuất cũng bị cuốn theo xu hướng thay đổi mang tính cơ cấu này, đặc biệt là đồng và kẽm. Qua thời gian, thay đổi đã diễn ra với tất cả những mặt hàng sản xuất quan trọng; điển hình như xe hơi: trước đây chúng được sản xuất gần các thị trường trọng điểm, nhưng hiện nay đã được vận chuyển đi khắp thế giới. Ngay đến thực phẩm cũng chưa được toàn cầu hóa khoảng đầu thập niên 1900: thời điểm này, chỉ có một số nhà sản xuất lớn xuất khẩu các loại ngũ cốc cơ bản, như úc, Canada, Hoa Kỳ và Argentina, nhưng lại kèm theo rất nhiều hình thức bảo hộ, như chính sách ưu tiên thuộc địa. Nhưng hiện nay, luôn có một khối lượng lưu thông khổng lồ các mặt hàng như hạt dầu, trái cây, rau củ, hoa và hải sản diễn ra trên toàn cầu. Tất cả những thay đổi trên đã đòi hỏi sự tham gia của các doanh nghiệp trung gian nhằm điều phối giá cả và thiết lập các thỏa thuận trên sản lượng khó tin này. Trong đó có Rich. Và ông đã nhận ra mình có thể chiếm trọn lòng trung thành của khách hàng, những người luôn chứng kiến tận mắt sự nhẫn nại của ông đối với các lệnh cấm vận và biện pháp chế tài.

Đập tan sức mạnh của "Thất Hùng"

Năm 1973, trong tác phẩm đoạt giải Pulitzer - Dầu mỏ, tiền bạc và quyền lực (The Prize: The Epic Quest of Oil, Money and Power), Daniel Yergin đã khẳng định phần lớn trữ lượng dầu mỏ của thế giới đang nằm trong quyền chi phối của nhóm "thất hùng" - gồm 7 công ty dầu mỏ hàng đầu - với BP, Exxon, Shell và Texaco là các đại

diện tiêu biểu. Nhưng hiện nay, các công ty này chỉ kiểm soát chưa đến 10% nguồn cung cấp dầu mỏ, và đành cam chịu bất lực trước những cường quốc dầu mỏ khổng lồ như các nước Trung Đông, châu Phi, Nga và Venezuela. Xu thế tương tự cũng diễn ra đối với các nguồn tài nguyên tự nhiên khác như kim loại công nghiệp. Các quốc gia sở hữu những nguồn trữ lượng này thường là các nước nghèo, với lợi tức ít ỏi từ chính sách thuế. Họ nổi lên từ các nước thuộc địa từng chịu ách cai trị và đứng trước áp lực chứng minh quyền độc lập của chính mình. Rich đã nhận thấy thời cơ, và thuyết phục chính phủ các quốc gia này rằng: họ không cần đàm phán với các công ty trong nhóm "thất hùng" nữa. Rich có thể đứng ra làm đại diện với nguồn khách hàng riêng, đồng thời phá vỡ thế độc tôn của các công ty lớn - bằng cách mạng về các nước đang phát triển nhiều lợi nhuận hơn và giảm bớt độ phụ thuộc của họ vào các nhà sản xuất dầu mỏ. Đây là một kế hoạch chuyển hướng lưu thông của cải có ý nghĩa to lớn, với vô số cơ hội mở ra cho các bên trung gian.

Và Rich đã tận mắt chứng kiến điều đó. Không chỉ quan sát, ông còn thôi thúc nó diễn ra.

Chiến lược của ông rất rõ ràng. Ông đã củng cố mối quan hệ với các nhà lãnh đạo kinh tế và chính trị tại các quốc gia có nguồn tài nguyên thiên phú, nhưng bị các kênh phân phối hàng hóa truyền thống giới hạn do đề phòng nguy cơ lũng đoạn. Ông cảm giác được rằng khi độ rủi ro lên đến cực hạn, ông sẽ có cơ hội mua lại với giá thấp hơn rất nhiều so với đối thủ tại các quốc gia an toàn hơn. Nội chiến, thiên tai và địch họa vốn là nỗi khiếp sợ đối với nhiều người, nhưng đối với Rich, chúng là cơ hội kinh doanh vô giá. Vào thập niên 1970, ông đã đảm bảo được các hợp đồng cung ứng dài hạn với khả năng sinh lời cao, từ thể chế cai trị bấp bênh tại nước như Angola, Cuba, Iran, Jamaica và Nigeria. "Họ muốn tiền, còn tôi muốn hàng hóa," Rich cho biết. Ông đã nhận ra nhu cầu và biến công ty của mình thành một đại diện trung gian uy tín giữa các doanh nghiệp thông thường - họ là những công ty, đại lý, chính phủ không có ý định hợp tác cùng nhau, hay thậm chí không nhận ra sự tồn tại của nhau. Trong số những đối tượng đàm phán của Rich, có Liên bang Xô Viết, Trung Quốc, Cuba, Angola, Burundi, Đức vua Iran và nhà lãnh đạo cách mạng Ayatollah Khomeini (sau

khi Đức vua Iran bị hạ bệ vào năm 1979). Nhằm chứng minh khả năng kinh doanh và xây dựng quan hệ xuất chúng, Rich đã quyết phục được Iran cung cấp dầu mỏ cho Israel qua một kênh lưu thông bí mật hồi thập niên 1970.

Nghề buôn nhơ nhuốc và sinh lời

Các mối quan hệ mật thiết cũng là điều kiện thuận lợi cho những vụ mua chuộc và đút lót - tuy chưa thể chứng minh nhưng có khả năng rất cao. Geoff Jones, một giáo sư tại Trường Kinh doanh Havard, đã khẳng định: "luôn tồn tại tham nhũng khi chính phủ sở hữu thứ quyền lực lớn hơn những gì mức lương của họ thể hiện." Các ngân hàng tư nhân Thụy Sĩ đã phủ lên bức màn hồng che giấu, và cung cấp một kênh lưu thông cho các khoản chi này. Về việc đút lót, Daniel Amman đã thuật lại như sau trong tập tiểu sử về Marc Rich - ông vua Dầu mỏ (trang 177-178):

Tuy không đi chi tiết về những (hay bất kỳ) vụ đút lót nào, nhưng Rich cũng không phủ nhận đã thao túng chúng trong quá khứ. "Những khoản lo lót chỉ nhằm đảm bảo khả năng hợp tác giữa hai bên khi có bên thứ ba đề nghị với cùng mức giá," Rich thừa nhận. "Đây không phải cái giá để gây bất lợi đến chính quyền hay thuyết phục họ ngã giá chính đất nước của mình."

Cũng phải nói thêm rằng, đút lót (hay hối lộ) là hiện tượng phổ biến trong thời đại đó và là điều kiện cần thiết trong hợp tác làm ăn. Việc lo lót các nhân viên chính phủ nước ngoài cũng được hợp thức hóa tại Hoa Kỳ trước khi Đạo luật chống Tham nhũng tại Nước ngoài được thông qua vào năm 1977. Tại Thụy Sĩ, hoạt động này cũng được coi là hợp pháp cho đến năm 2000.

Và do thương mại hàng hóa là lĩnh vực kinh doanh cần bảo mật nhất trong nền công nghiệp Thụy Sĩ, chúng ta không thể hình dung được quy mô của cách thức lo lót này.

Nhặt lấy từng đồng

Chính giai đoạn bùng phát giá cả giữa hai thập niên 1980 và 1990 - thời điểm chứng kiến sự trỗi dậy của các "thương gia" - đã tạo điều kiện cho các quỹ mạo hiểm công

nghiệp ra đời. Marc Rich & Co hầu như đã trở thành một nhà máy chuyên sản xuất ra các tỉ phú. Mỗi thương khách đều đăng ký một mặt hàng kim loại và sở hữu một tài khoản giao dịch, nên mỗi người đều trở thành một nguồn lợi nhuận. Họ có thể an tâm về các mặt hàng thu mua như kim loại kẽm và duy trì được một nguồn khách hàng thường xuyên. Tuy nhiên, khi thị trường trở nên thiếu thốn, họ có thể tìm thêm nhiều khách hàng có nhu cầu hoặc có thể trữ hàng - do ý thức được nhu cầu hàng hóa đang tăng cao và có thể bán với giá cao hơn. Trong khi đó, phương châm của Marc Rich & Co lại vô cùng đơn giản. Khi tôi hỏi Rich điều gì khiến ông cảm thấy "phấn chấn", ông đã trả lời ngắn gọn: "Tôi thích làm ra tiền." Rich vô cùng hào phóng với những thương gia thành công luôn "biết cách làm ra tiền", nhưng chẳng hề bận tâm đến những kẻ mất tiền. Một số thương gia, như Manny Weiss, đã trải qua nhiều thăng trầm trong sự nghiệp. Họ được tôn vinh như anh hùng khi làm ra hàng triệu đô-la, nhưng lại chịu cảnh bẽ bàng khi đánh mất chúng.

Rich đóng vai trò như nhạc trưởng của dàn nhạc - phụ trách giám sát nhóm thương khách của ông và đề phòng những mối nguy hiểm ẩn. Khi tôi hỏi ông rủi ro xuất phát từ đâu, ông đã trả lời: "Đó là khi chúng tôi nhận được cơ hội nhưng không phải trả giá." Phương thức cách ly doanh nghiệp khỏi các nhân tài này được gọi là "thương mại độc quyền." Nó cũng chính là hình mẫu làm nên các quỹ mạo hiểm công nghiệp ngày nay. Commodities Corporation, một đồng minh của Marc Rich, đã giải tán một số lượng lớn các thương gia như Louis Bacon, Bruce Kovner và Paul Tudor Jones, những người nằm trong hàng ngũ các nhà quản lý quỹ mạo hiểm thành công nhất thế giới.

Qua thời gian, doanh nghiệp của Marc Rich ngày càng phát đạt, và đã bổ sung thêm một số dịch vụ phụ thuộc trong hoạt động môi giới của ông. Các loại hình dịch vụ như tài chính, bảo hiểm, tuyên ngôn khách hàng, vận chuyển và lưu trữ tạm thời tại các bến cảng quan trọng nhất thế giới đã khiến uy tín của ông ngày càng tăng trong mắt khách hàng, và thu được nhiều giá trị hơn từ mỗi hợp đồng. Hiện nay, Glencore, tập đoàn có tiền thân là Marc Rich & Co đã sở hữu 170 tàu hàng, với công suất lưu trữ tối thiểu 60 nghìn tấn và 75 công hàng tại các bến cảng trên khắp thế giới.

Thụy Sĩ đã mang đến một môi trường lý tưởng cho hình thức thương mại hàng hóa "trộn gói" này. Họ sở hữu hệ thống pháp lý đơn giản nhưng hiệu quả, không khuyến khích kiện tụng vô ích và, hiển nhiên, đáng tin cậy hơn hẳn chính sách tại các nước đang phát triển. Với chỉ một số ít yêu cầu về tính công khai, quốc gia này cũng mang lại khả năng bảo mật cần thiết đối với các cá nhân và công ty tư nhân, giúp họ che giấu lợi nhuận dễ dàng hơn - và tránh thu hút các đối thủ. Thuế suất tại đây tương đối thấp, và các ngân hàng Thụy Sĩ cũng không đòi hỏi quá nhiều chi phí trong huy động vốn và hỗ trợ tài chính - chìa khóa đảm bảo cho các hợp đồng lớn. Thụy Sĩ cũng nổi tiếng từ lâu về khả năng xuất chúng trong vận chuyển hàng hóa: 3 trong số các công ty vận chuyển hàng đầu thế giới đều đặt trụ sở tại Thụy Sĩ, bao gồm Danzas, Kuehne + Nagel và Panalpina (xem chương 10).

Mua một khu mỏ, tại sao không?

Bước tiến quan trọng tiếp theo trong hành trình xây dựng đế chế của Marc Rich chính là việc ông quyết định mua lại quyền sở hữu các khu mỏ, từ đó đảm bảo được nguồn cung cấp - và thế độc quyền trên thị trường - đồng thời đảm bảo các hợp đồng giao dịch lặp lại. Đây cũng là chính sách Glencore đặt trọng tâm theo đuổi sau khi Rich rút lui.

Nhưng tại thời điểm đầu thập niên 1990, Marc Rich & Co chỉ là một công ty tư nhân; và dù các thành viên hội đồng của họ rất giàu có, nhưng mua lại quyền sở hữu các khu mỏ vẫn là lựa chọn quá sức đối với họ. Để giải quyết vấn đề trên, năm 1993, với sự trợ giúp của UBS, Rich đã mua lại quyền kiểm soát Sudelektra, một công ty đăng ký tại Thụy Sĩ. Sudelektra là công ty thành lập năm 1926, vốn nổi tiếng với sứ mệnh cung cấp nguồn điện đến châu Mỹ Latin; song, Rich đã thay đổi hoàn toàn cách thức hoạt động của công ty này, và sử dụng như một phương tiện nhằm thu tóm các khu mỏ. Sau này, ông đã đổi tên công ty thành Xstrata. Ý định của ông là lợi dụng một công ty được định giá nhằm thu hút các quỹ đầu tư từ công chúng và mua lại quyền sở hữu các khu mỏ, đồng thời cơ cấu lại các hợp đồng nhằm đem về lợi tức cho các đồng sự của Marc Rich & Co. Mỗi khi các khu mỏ được mua lại, Xstrata sẽ nhượng lại

quyền khai thác thị trường độc quyền cho Marc Rich & Co - cổ đông của họ - nhằm phân phối nguyên liệu và nhận hoa hồng dài hạn từ hợp đồng. Đây cũng là mô hình hấp dẫn đối với ngân hàng, vì phí giao dịch sẽ giúp giảm thiểu rủi ro từ các dịch vụ tín dụng gượng ép với Marc Rich & Co.

Mâu thuẫn lợi ích phát sinh

Chiến lược này đã làm nảy sinh các xung đột về lợi ích cho đến thương vụ sáp nhập năm 2012. Điển hình, khi Glencore cố gắng bán số tài sản thực chất là cổ phần sở hữu Xstrata cho Vale vào năm 2008 - một công ty tài nguyên Brazil, thỏa thuận này đã không được chấp nhận, chủ yếu do họ không thể chứng minh việc tách biệt quyền khai thác thị trường của Glencore khỏi quyền sở hữu Xstrata.

Đến năm 1992, Marc Rich & Co đã trở thành doanh nghiệp thương mại hàng hóa lớn nhất thế giới. Song, những khối của cải khổng lồ luôn là mục tiêu chú ý, và Marc Rich cũng không ngoại lệ.

Không có gì ngạc nhiên khi người đàn ông từng ngang dọc khắp các chiến trường nay đã tự biến mình thành mục tiêu. Đầu thập niên 1980, một ủy viên quận đầy tham vọng (người sau này đã trở thành thị trưởng New York), Rudolph Giuliani, đã tiến hành một chiến dịch chống lại Rich, và buộc tội ông đã vi phạm các quy định về giá cả và buôn bán với kẻ thù - kẻ thù đó chính là Ayatollah Khomeini, người đã cho quân tấn công tòa đại sứ Mỹ tại Tehran và bắt người dân Mỹ làm con tin. Ông cũng bị buộc tội trốn thuế, vì đã lợi dụng kẽ hở của hệ thống thuế Hoa Kỳ, vốn quy định nghĩa vụ đóng thuế của bất kỳ công dân Mỹ nào dù họ làm việc trong nước hay ngoài nước. Theo cáo buộc, Rich sẽ đứng trước nguy cơ phải ngồi tù 325 năm. Vài tháng sau, ông buộc phải trả một khoản tiền 50 nghìn đô-la mỗi ngày, do từ chối cung cấp các tài liệu được yêu cầu.



Các mỏ vàng tại nước Úc. Quyết định mua lại các khu mỏ của Marc Rich & Co đã dẫn đến sự ra đời của Xstrata Plc

Đi trước luật pháp

Năm 1983, Rich đã bỏ trốn đến Thụy Sĩ và chính thức trở thành tù nhân tại quốc gia này, vì chính quyền Mỹ quyết truy nã ông trên khắp thế giới. Tuy tên Rich đã xuất hiện trong danh sách truy nã của FBI, nhưng Thụy Sĩ vẫn không dẫn độ ông, vì những hành vi của Rich không bị xem là phạm pháp tại Thụy Sĩ.

Lịch sử đã chứng kiến rất nhiều trường hợp các doanh nhân chớp thời cơ và giành được cơ hội kinh doanh hiếm có ngay sau hàng ngũ của quân thù. Quả thực, phần thưởng cho những quyết định mạo hiểm này là vô cùng to lớn. Rieter, một doanh nghiệp Thụy Sĩ hoạt động trong ngành dệt may, đã phá hỏng âm mưu tấy chay hàng hóa Anh Quốc của Napoleon bằng cách buôn lậu bông từ Mỹ đến Nga qua Bắc Băng Dương, nơi chúng được phân phối đến Odessa, Istanbul và trở về Winterthur. Ngành công nghiệp dược phẩm Thụy Sĩ cũng ra đời từ việc sao chép bất hợp pháp bản quyền công nghệ từ Pháp, như cách ngành dược phẩm Ấn Độ và Trung Quốc đã thực hiện gần đây. Rothschild, cái tên được nể trọng nhất trong ngành ngân hàng cũng đã phát huy vận may của họ từ việc cố ý tiết lộ sai thông tin tại thị trường London - rằng Công tước Wellington đã thất trận tại Waterloo - để có thể mua lại cổ phiếu với giá thấp; nhờ đó, họ đã kịp thu về nguồn lợi tức khổng lồ trước tin tức đến vào ngày hôm sau, rằng chính Napoleon mới là kẻ thua cuộc.

Lời ân xá của Tổng thống

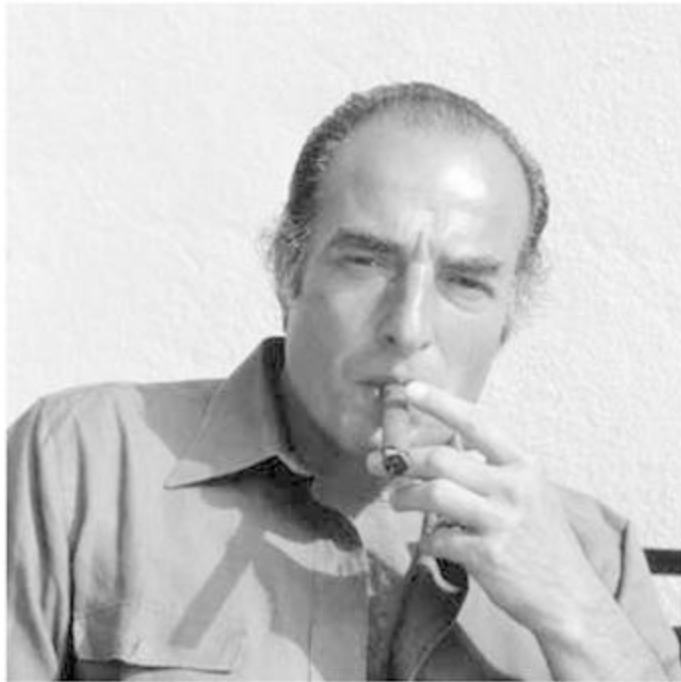
Song, vụ kiện Rich đã không kết thúc với cảnh tù tội, và năm 2001, Tổng thống Clinton đã có lời ân xá gây tranh cãi dành cho ông, trước khi kết thúc nhiệm kỳ. Nhưng đỉnh cao của vụ bê bối chính là sự chỉ trích gay gắt của dư luận dành cho ông, khiến việc kinh doanh của công ty ông cũng bị ảnh hưởng tiêu cực. Willy Strothotte, một trong những tướng lĩnh tâm phúc của Rich, đã đáp trả rằng họ có thể sử dụng các kênh thông tin đại chúng nhằm phản pháo lại các bài báo tiêu cực. Rich và Strothotte là đại diện cho hai trường phái hoàn toàn khác biệt: Rich là một thương nhân Do Thái từ trong máu, là người thích tận hưởng cuộc sống và có đôi chút lãng tử. Trong khi đó, Strothotte lại là một cây sồi Đức chính cống, một người chuyên đích thân giải quyết các vấn đề trong kinh doanh.

Thực chất, Rich là người khá rụt rè; ông chỉ muốn tự mình liếm vết thương, và hoàn toàn bác lại những đề xuất của Strothotte nhằm đối phó với công luận. Sau đó, Strothotte đã có một bài phát biểu tại Đại học Zurich, và giải thích những công kích từ dư luận sẽ có ảnh hưởng bất lợi ra sao đối với hoạt động của Marc Rich & Co; ngay hôm sau, ông đã bị sa thải do tìm cách hắt cẳng Rich. Rich đã biến văn phòng của Strothotte thành "trạm chờ" như một cách biểu dương quyền lực và tìm cách xóa bỏ ký ức về Strothotte trong tâm trí mọi người.

Sai lầm lớn nhất của Rich

Nhưng chỉ ít lâu sau, Rich đã mắc một sai lầm nghiêm trọng. Năm 1992, ông đã tổn thất 172 triệu đô-la trong nỗ lực bất thành nhằm vor vét thị trường kẽm. Marc Rich & Co, nay đã ngập trong sự chống đối và các âm mưu ngầm, sau cùng cũng tan rã. Strothotte đã thuyết phục Alec Hackel, một trong những đồng sự lâu năm của Rich, rằng ông nên nhanh chóng bán cổ phần, khi công ty vẫn còn được giá trong năm đó. Hackel đã ưng thuận, và Rich cũng thế. Rich đã bán 51% cổ phần, tương đương với quyền quản lý công ty lấy 480 triệu đô-la (và sau này thu thêm 120 triệu đô-la khi công ty tái định giá). Đối với một người được suy tôn như thương gia xuất chúng nhất thế hệ của ông, đây không phải thương vụ sáng suốt nhất. 18 năm sau, Glencore - công ty được đổi tên sau khi chuyển quyền sở hữu - đã đạt giá trị gấp 100 lần.

Strothotte cũng quay lại nhậm chức CEO, và từ đó, họ cắt đứt mọi quan hệ với Rich.



Marc Rich, kiến trúc sư của một trong những công ty thương mại hàng hóa hàng đầu thế giới, tiền thân của Xstrata và Glencore



Ivan Glasenberg, CEO của Glencore và là môn sinh của Marc Rich; ông cũng là biểu tượng trong văn hóa kinh doanh quyết liệt của Glencore

Ivan Glasenberg, CEO hiện tại của Glencore, cũng là một môn sinh được Rich đỡ đầu, và đã quyết định gia nhập công ty ngay từ ghế nhà trường vì biết đây là doanh nghiệp thương mại hàng hóa lớn nhất thế giới. Cha ông là một người Do Thái di cư đến Lithuania nhằm thoát nạn diệt chủng tại Nam Phi, do đó, ông với Rich cũng có nét chung. Rich đã nhận ra tiềm năng của Glasenberg, và giúp chàng thanh niên phát huy năng lực của mình. Glasenberg đã điều hành hoạt động công ty tại Hồng Kông và Bắc Kinh, trước khi trở về Zug thành lập công ty than đá và phát triển thành đơn vị có quy mô lớn nhất và thu lợi nhiều nhất. Bản thân là một quân nhân môn đi bộ đường dài, Glasenberg có tinh thần tranh đấu rất cao và không hề nương tay với những kẻ ông xem là ngu xuẩn - ông là ví dụ điển hình cho một thương gia trung thành, giỏi hòa nhập và đầy khao khát với xuất thân khiêm tốn - tiêu biểu cho những con người mang đẳng cấp Marc Rich và Glencore.

Được và mất

Thương mại hàng hóa luôn là ngành kinh doanh bất ổn và khó lường. Các thương nhân cứ lần lượt xuất hiện và lần lượt biến mất; trong khi thị trường cứ tăng trưởng rồi lại bất ngờ sụp đổ. Bản năng đã thúc đẩy con người lao vào thị trường khi giá tăng vì lo sợ sẽ mất quyền lợi. Đó là khi sự tự tin chi phối mọi hành động, khiến các thương nhân bắt đầu đứng "bên lề" và mua lại quyền sử dụng tiền bạc của kẻ khác - hành vi này cứ tích lũy dần, tạo thành các bong bóng và sau cùng nổ tung. Rốt cuộc, nghĩa địa của ngành thương mại chỉ khắc tên những kẻ đã tích trữ hàng núi tiền bạc, và đánh mất chúng một cách nhanh chóng.

Trong suốt thế kỷ vừa qua, giá hàng hóa đã suy giảm nhằm bắt kịp với chỉ số lạm phát thực tế. Rốt cuộc, đó là ngành kinh doanh không bao giờ thu hút được những bộ óc xuất chúng nhất, vì phần thưởng dành cho họ quá nghèo nàn. Glasenberg và Strothotte đều hiểu rõ những thói đồng bóng của thị trường hàng hóa và là những người đầu tiên chứng kiến sai lầm khủng khiếp từ ván cược mang tên "kim loại kềm". Như những con nghiện vừa tỉnh rượu, họ đã quyết không chạm cốc thêm một lần nào nữa, và chỉ tập trung vào những thương vụ môi giới đơn giản, ít lợi nhuận với khối lượng lớn, nơi người bán thật sự cần đến người mua trước khi thỏa thuận được đặt ra. Tiêu chí đảm bảo càng nhiều sản lượng càng tốt đã trở thành nhiệm vụ sống còn của Xstrata.

Đế chế Xstrata

Người gánh vác trách nhiệm này là Mick Davis, một giám đốc kiên quyết, không khoan nhượng với tôn chỉ "khiến mọi thứ diễn ra." Davis từng giám sát thương vụ sáp nhập trị giá 28 tỉ đô-la giữa Broken Hill Proprietary của Úc (BHP) với đối thủ Billiton - thương vụ sáp nhập lớn nhất và thành công nhất trong ngành. Glasenberg, bạn học cũ của Davis, đã thuyết phục ông nhậm chức CEO tại Xstrata. Davis từng được đào tạo làm kế toán tại Cảng quặng Elisabeth, Nam Phi, nên ông đã khá thành thạo công việc tại các công ty khai thác mỏ. Dưới sự lãnh đạo của Davis, Xstrata đã tiến hàng xây dựng một đế chế, thông qua mua lại và hợp nhất các công ty mỏ trên khắp thế giới.

Chỉ trong thập niên vừa qua, Xstrata đã phát triển doanh thu thường niên cao gấp 50 lần nhờ thành quả của chiến lược mua lại quyết liệt, bao gồm các mỏ kẽm tại Argentina, Bolivia và Peru; các mỏ đồng tại Congo, Zambia và Philippines; mỏ chì tại Ý và Kazakhstan; và các mỏ than tại Nam Phi và Colombia.

Trên cương vị chủ tịch Glencore và Xstrata, Strothotte luôn phải tấm tắc mỗi khi Davis bắt thêm một sợi dây vào cánh cung của Xstrata, vì ông hiểu rõ Glencore đã giành được lợi thế độc quyền khi buôn bán các mặt hàng khoáng sản với lợi nhuận hấp dẫn từ tất cả các khu mỏ - chẳng khác nào họ đang bắt cá từ trong rọ. Doanh thu khổng lồ 30,5 tỉ đô-la của Xstrata cũng được chuyển sang Glencore mỗi khi lợi nhuận đạt kịch trần. Thực tế, Xstrata đã đóng góp gần 30% trong tổng lợi nhuận của Glencore năm 2011, và là một bộ phận không thể tách rời của doanh nghiệp môi giới này.

Thế nhưng, khi thành lập Xstrata, Rich, Strothotte và Glasenberg lại không ý thức được rằng thế giới đang trải qua thời kỳ tăng trưởng cao nhất và lâu dài nhất từ trước đến nay về giá cả hàng hóa.

Điều này đồng nghĩa không chỉ các đồng sự của Marc Rich, mà cả những nhà đầu tư thông thường từng cung cấp vốn triển khai hoạt động cho Xstrata cũng không lường trước được sự bùng nổ bất ngờ này. Vào thời điểm Davis gia nhập năm 2001, Xstrata chỉ được định giá 1 tỉ đô-la, và công ty này đã mất hút trước cái bóng của những gã khổng lồ cùng ngành như Anh - Mỹ, BHP và Rio Tinto. Hiện nay, giá trị của Xstrata đã đạt mức 36 tỉ bảng - tương đương với mức tăng trưởng khủng khiếp 4.000% - và được xem là một trong những tập đoàn khiến đồng minh trong ngành của họ cảm thấy e sợ và nể phục nhất.

Sức mạnh của thị trường chứng khoán

Nhờ chiến lược bành trướng quyết liệt và gia tăng giá cả hàng hóa của Davis, Xstrata đã trở nên hùng mạnh vượt quá sự mong đợi của Glencore - và thậm chí còn được định giá cao hơn bản thân Glencore. Hết lần này đến lần khác, Xstrata luôn chứng

minh họ nhảy bèn và linh hoạt hơn hẳn những đối thủ ù lì như Anglo American hay Rio Tinto. Davis cũng sở hữu một lợi thế mà Strothotte không có - đó chính là thị trường chứng khoán, nơi ông có thể huy động nguồn tiền mặt nhằm thỏa mãn thú mua sắm của mình. Kể từ đó, quy mô và sức mạnh của Xstrata dường như đã qua mặt Glencore. Davis cũng giành được nhiều sự ủng hộ tại London, nơi ông chia sẻ đều đặn các khoản lợi tức một cách công khai và minh bạch, trong khi các lãnh đạo của Glencore chỉ khư khư nắm giữ lợi nhuận sau bức bình phong Xstrata - một bức màn bảo mật điển hình của người Thụy Sĩ.



Nguồn: EIU

Những môi xung đột sâu sắc cũng bắt đầu nảy sinh, do Glencore đang chống lại quyết định của Xstrata nhằm mua lại quyền sở hữu các khu mỏ cho riêng họ. Bên cạnh 34,5% của Xstrata, Glencore cũng nắm giữ 9% của Rusal - nhà khai thác mỏ nhôm lớn nhất thế giới, 70% của Minara Resources, 74% của Katanga Mining và 44% Century Aluminum. Tất cả đều chống lại Xstrata - và đó chỉ mới là những công ty được niêm yết. Glencore cũng nắm giữ quyền sở hữu của vô số công ty từ châu Mỹ, châu á, Trung Đông, châu Phi cho đến châu Mỹ Latin.

Thời khắc đối mặt

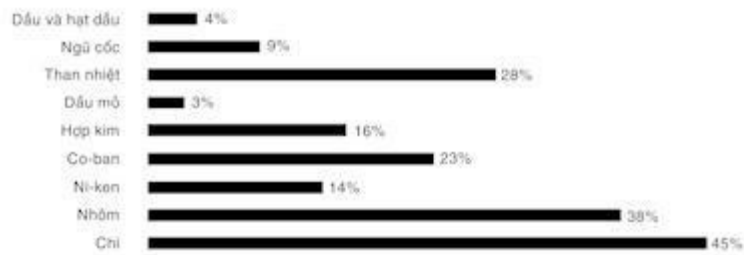
Căng thẳng đã lên đến đỉnh điểm vào năm 2008, khi Glencore tìm cách cân đối các khoản vay của họ qua việc bán lại cổ phần họ nắm giữ từ Xstrata cho Vale. Nhưng các bên đã không thể thống nhất về quyết định này. Glencore vẫn kiên quyết bảo vệ quyền khai thác thị trường độc quyền từ các khu mỏ của Xstrata, mục tiêu (raison d'être) ban đầu khi thành lập Xstrata, và phi vụ đã đổ vỡ.

Sau đó, cơn khủng hoảng tài chính đã ập đến và phơi bày nguồn vốn yếu ớt của Glencore. Tháng Mười hai năm 2008, Standard & Poor's đã hạ xếp hạng tín dụng của Glencore xuống mức BBB - xếp hạng thấp nhất của họ (ngang với "mớ đồng nát") - và đưa ra lời cảnh báo đối với các chủ nợ, đặc biệt khi lợi nhuận lao dốc 40% trong năm 2009. Cái giá Glencore buộc phải bỏ ra nhằm cứu vãn nguồn lực tài chính cần thiết đã trở nên quá cao, và các báo cáo phân tích đầu tư tập trung vào đợt phát hành cổ phiếu lần đầu (IPO) của Glencore đã chỉ ra rằng: tập đoàn này có thể đã tổn thất 42,5 triệu đô-la mỗi ngày trong năm trước đó do ảnh hưởng của giá cả hàng hóa dao động hàng ngày, thông qua các chỉ số đo lường "giá trị trong rủi ro". Con số này đã vượt qua chỉ số rủi ro mà Goldman Sachs phải đối mặt. Hiển nhiên, Glencore đang phải chịu sức ép khủng khiếp từ các ngân hàng và nhà sở hữu trái phiếu, đồng thời buộc phải cổ phần hóa và tìm kiếm một "nguồn vốn lâu dài".

Con quái vật được khai sinh

Cổ phần hóa cũng đồng nghĩa những bí mật được chôn giấu trong hoạt động kinh doanh của công ty này sau cùng sẽ bị vạch trần. Điển hình, những tài liệu công khai đi kèm với quyết định IPO của Glencore đã tố cáo dã tâm chi phối thị trường trong nhiều ngành hàng khác nhau, và thương vụ sáp nhập giữa Glencore và Xstrata thực chất chỉ nhằm hợp nhất đế chế do Marc Rich gây dựng. Tập đoàn hợp nhất này đã trở thành "con quái vật" thao túng các thị trường chưa được kiểm soát, với tổng giá trị vốn hóa thị trường lên đến 88 tỉ đô-la tại thời điểm nhu cầu hàng hóa thế giới hoàn toàn lẫn át nguồn cung. Nhờ thế, Glencore và Xstrata đã được xem là những ông lớn có phạm vi kinh doanh và nguồn dự trữ hàng hóa hấp dẫn nhất trong ngành. Và thực tế trên đã báo trước tương lai của họ. Tập đoàn hợp nhất này đã nắm giữ ngôi vị số một về các mặt hàng than đá, kẽm và chì, với thị phần lần lượt là 11, 12 và 8% trên thị trường thế giới; đồng thời, họ cũng sở hữu một trữ lượng đồng và ni-ken khổng lồ. Đây cũng là tập đoàn duy nhất được hợp nhất theo chiều dọc từ hoạt động khai thác đến môi giới.

Con quái vật thương mại hàng hóa (thị phần toàn cầu của Glencore trên các mặt hàng mậu dịch tự do)



Nguồn: Tài liệu do Glencore công bố

Tất cả đã khởi đầu khi một người đàn ông quyết định mở một cửa hàng tại Zug và cãi vã với ông chủ của Philipp Brothers, một công ty với văn phòng châu Âu thiết lập tại đây. Trong suốt sự nghiệp vĩ đại của ông, công chúng và các thị trường đã chỉ trích Marc Rich là kẻ lừa đảo, là tay chơi, là tên trốn thuế và là một kẻ bỏ trốn. Ngày nay, Glencore và Xstrata đã bắt tay để trở thành thế lực hùng mạnh nhất trong ngành thương mại hàng hóa, khi các nguồn tài nguyên ngày càng đóng vai trò quan trọng cả về kinh tế lẫn chính trị. Dù nhiều người vẫn xem đây là một hình mẫu nhập nhằng và khó hiểu, nhưng không thể phủ nhận đây chính là thành tựu to lớn của một nạn dân lưu vong, một nhà môi giới từng khởi nghiệp với hai bàn tay trắng. Sau hai thế hệ (hoặc sớm hơn), người Thụy Sĩ nhất định sẽ tôn vinh ông là một trong những doanh nhân kiệt xuất nhất mọi thời đại.

Những gã khổng lồ bước ra từ bóng tối

Ngoài hai gã khổng lồ Glencore và Xstrata, nhiều doanh nghiệp thương mại hàng hóa cũng quyết định đặt "sào huyệt" của họ tại Zug, bao gồm Stemcore Europe - một đơn vị trong tập đoàn buôn bán thép lớn nhất thế giới (Stemcore, xuất thân từ Anh) - và Petroplus Holding, một hãng lọc dầu thành lập tại Hà Lan năm 1993. Ngoài ra, phải kể đến những cái tên như RosUkrEnergo, hãng buôn bán khí đốt tự nhiên có quan hệ mật thiết với tập đoàn Nga Gazprom, và Umcors, một công ty thương mại kín tiếng hoạt động trong ngành khai thác kim loại, với trụ sở đặt tại Zurich.

Sau Zug, Geneva là đầu mối lớn thứ hai về thương mại hàng hóa. Đây cũng chính là quê hương của Vitol, hãng kinh doanh dầu mỏ lớn nhất thế giới (và cũng là công ty

thương mại hàng hóa hùng mạnh nhất), với doanh thu được cho là 143 tỉ đô-la năm 2009. Tuy khá kín tiếng, nhưng công ty này hiện đang vận chuyển 4 triệu thùng dầu thô và các sản phẩm từ dầu mỏ mỗi ngày đến các thị trường trên toàn cầu, với doanh số nhỉnh hơn cả Glencore. Tuy vậy, trụ sở của Vitol tại Geneva chỉ bao gồm 100 nhân viên, và tổng số nhân viên trên toàn cầu cũng chỉ đạt 800 người. Công ty này cũng sở hữu một văn phòng đại diện khác tại Rotterdam (do các doanh nhân Hà Lan thành lập năm 1966). Ngoài ra, họ còn điều hành những trụ sở hoạt động quan trọng tại Houston Singapore và London. Ngoài ra, hãng môi giới hàng hóa đứng thứ 3 Thụy Sĩ, Tập đoàn Gunvor, cũng đặt trụ sở tại Geneva; là nhà phân phối dầu thô lớn thứ tư thế giới, nguồn dầu mỏ của họ chủ yếu đến từ nước Nga. Một doanh nghiệp Geneva khác cũng hoạt động trong ngành dầu mỏ là Mercuria. Bên cạnh đó, Cargill International, chi nhánh tại Geneva của tập đoàn nông sản khổng lồ Cargill (xuất thân từ Minneapolis), cũng hoạt động như một trung tâm giao vận toàn cầu về các mặt hàng ngũ cốc, dầu ăn, đường, cũng như dầu thô, than đá và điện lực; đây cũng là công ty có doanh thu đứng thứ 8 tại Thụy Sĩ.

Sự hỗ trợ từ các chuyên gia

Tại bất cứ đâu nơi các công ty hoạt động toàn cầu lựa chọn đặt trụ sở, ta đều có thể nhận ra những doanh nghiệp chuyên môn âm thầm hỗ trợ họ. SGS (Société Générale de Surveillance) có lẽ là trường hợp thú vị nhất trong số này; đây là công ty tiêu biểu của Thụy Sĩ chuyên về kiểm định và chứng nhận chất lượng hàng hóa - một tổ chức nơi sự tự chủ, uy tín và chất lượng được đặt lên hàng đầu. SGS hiện đang là công ty kiểm định và chứng nhận chất lượng độc lập đứng đầu thế giới, xếp trên cả Intertek Testing Services của Anh và Bureau Veritas của Pháp. Công ty này được Henri Goldstück người Latvia và Johann Hainzé người Bohemia thành lập tại Rouen năm 1878, với tên gọi Goldstück-Hainzé & Cie. Ban đầu, họ chỉ cung cấp dịch vụ kiểm định cho các thương lái ngũ cốc tại châu Âu, nhưng hoạt động của họ về sau đã mở rộng trên toàn cầu. Trong Thế chiến I, do bị phát hiện giao dịch với nước Đức, công ty đã bị cấm cửa tại Pháp. Năm 1915, trụ sở chính công ty đã được chuyển về Geneva thuộc Thụy Sĩ trung lập - như cách Marc Rich đã tiến hành gần 7 thập kỷ sau đó.

Ngày 23 tháng Chín năm 1919, Société Générale de Surveillance chính thức được thành lập.

Trong suốt một thế kỷ vừa qua, công ty đã phân nhánh hoạt động kiểm định trên nhiều chủng loại sản phẩm như hàng sản xuất, hóa chất, dầu mỏ và khí đốt tự nhiên; và đến năm 1981, họ đã gia nhập thị trường chứng khoán. Hiện nay, SGS đang tiến hành các hoạt động kiểm định số lượng và chất lượng trên nhiều loại hàng hóa, các nhà máy đầu tư, hàng tiêu dùng và nông sản; đồng thời khẳng định sự phù hợp trong tiêu chí của họ với các tiêu chuẩn toàn ngành, các quy định chính sách cùng các hiệp ước thương mại. Quy trình công nghiệp và các tiêu chí an toàn cũng nằm trong danh mục chứng nhận của SGS. Sự tăng trưởng của doanh nghiệp này cũng dựa trên hoạt động kiểm định trong lĩnh vực công nghệ môi trường. Đơn cử tại Trung Quốc, SGS hiện đang tiến hành xây dựng một cơ sở kiểm định các cánh quạt trong động cơ năng lượng gió. Tuy sở hữu khoảng 65 nghìn nhân viên tại 90 quốc gia, công ty này vẫn là một doanh nghiệp Thụy Sĩ chính công, và đồng thời là nhà tuyển dụng lớn nhất tại Geneva.

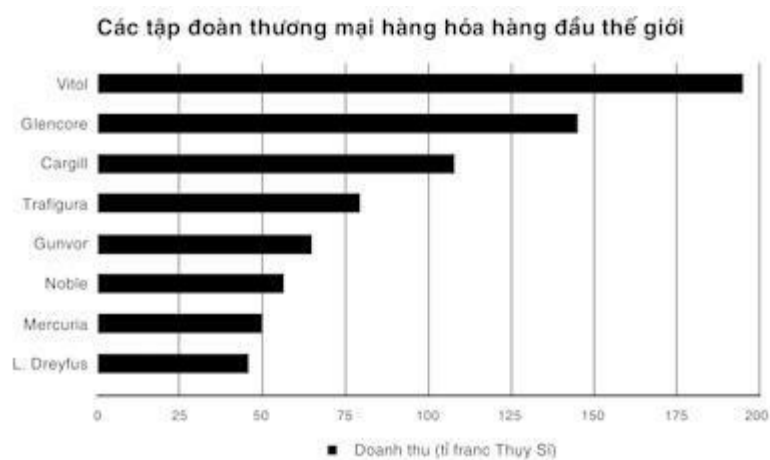
Những người làm ra của cải

Ngành thương mại tiêu dùng hiện đang đóng góp khoảng 3% trong tổng GDP của Thụy Sĩ, chiếm tỷ trọng vượt trên cả ngành dịch vụ du lịch. Các thông tin tiết lộ từ hệ thống giao thương đã chỉ ra rằng: doanh thu tạo ra tại Thụy Sĩ năm 2010 đã vượt ngưỡng 1.000 tỉ đô-la, hay gần gấp đôi GDP Thụy Sĩ trong năm đó. Đây cũng là một trong những phân khúc tăng trưởng cao nhất trong nền kinh tế nước này và là nguồn thuế quan trọng đối với chính phủ Thụy Sĩ.

Marc Rich & Co, Glencore và Xstrata là những cái tên nằm trong danh sách các doanh nghiệp tạo ra của cải lớn nhất tại Thụy Sĩ cũng như toàn thế giới trong vài thập niên trở lại đây. Tổng giá trị tài sản do gia tộc 3 công ty này tạo ra, theo một số tính toán, đã vượt trên tổng giá trị tài sản hình thành từ các ngành kinh doanh hấp dẫn hơn do các công ty như Amgen, Amazon và eBay nắm giữ.

Các thương gia có tên tuổi gắn liền với khối của cải khổng lồ trên cũng nằm trong danh sách những cá nhân đóng thuế nhiều nhất Thụy Sĩ. Marc Rich là một trong những người giàu nhất thế giới; cổ phần của Ivan Glasenberg tại Glencore đã đạt xấp xỉ 10 tỉ franc Thụy Sĩ; cổ phần của Willy Strothotte từ thời điểm IPO cũng đạt 6 tỉ franc (được biết ông đã bán toàn bộ số cổ phần này); và Glencore cũng được mệnh danh là "nhà máy triệu phú" đối với 485 thành viên hội đồng quản trị tập đoàn này.

Khối tài sản khổng lồ này đã vượt quá khả năng nắm giữ trực tiếp của các siêu đại gia kể trên. Nhờ đó, ngành thương mại hàng hóa Thụy Sĩ đã tự khẳng định và duy trì danh hiệu "chòm sao" giữa thị trường thế giới (thuật ngữ do Michael Porter, giáo sư tại Trường Kinh doanh Harvard khai sinh).



Nguồn: Bilanz

Hội kết của đế chế độc quyền

Trong một thế giới vô luật lệ (tài nguyên xuất hiện tại các quốc gia với khả năng kiểm soát lỏng lẻo; trong khi cạnh tranh lại diễn ra trên toàn cầu), Glencore đã phát lên với danh hiệu gần-như-độc-quyền của họ. Nhưng phải chăng áp lực chính trị sẽ dần trở nên khó lường, khi Glencore đang chi phối một thị phần khổng lồ các mặt hàng khoáng sản đang không ngừng khan hiếm?

Cho đến nay, Glencore đã vươn mình khắp thế giới với tư cách một doanh nghiệp thành viên, song dường như những nhân vật từng làm mưa làm gió tại đây nay đều đã về hưu hoặc rút lui, và để lại cho các cổ đông truyền thống - hay các nhân viên - một

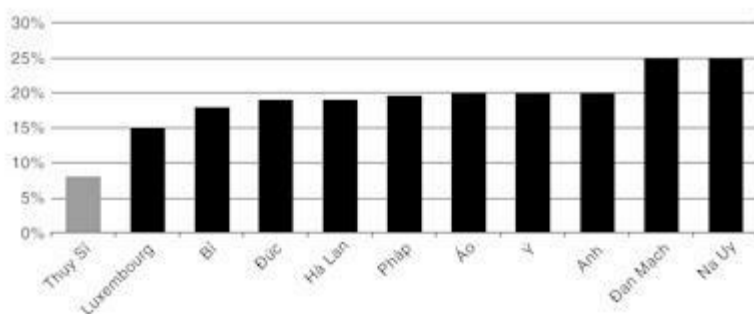
cơ cấu quản trị kế thừa vốn chỉ phù hợp với hoạt động điều hành doanh nghiệp, chứ không phải tạo ra của cải.

Thương mại toàn cầu luôn là lĩnh vực kinh tế nơi các doanh nghiệp Thụy Sĩ cân nhắc một cách thận trọng. Tầm quan trọng của ngành thương mại là cực kỳ to lớn, nhưng diện mạo của nó lại rất nhỏ bé. Một nguyên nhân dẫn đến thực trạng trên là các thông số mậu dịch được tiết lộ rất ít ỏi. Điển hình, Thụy Sĩ chỉ nhập khẩu 1% sản lượng cà phê non của thế giới, trong khi từ 60% đến 70% hoạt động giao thương của ngành hàng này trên toàn cầu đều nằm trong tay các công ty Thụy Sĩ. Đó cũng là tình trạng chung tại các doanh nghiệp Thụy Sĩ chưa niêm yết trên thị trường chứng khoán, và cũng không công bố một số liệu thực tế nào.

Bỏ xa tất cả

Dưới bức màn bảo mật tại Thụy Sĩ, Glencore cùng các công ty thương mại khác - như các ngân hàng tư nhân Thụy Sĩ - đã vượt xa các công ty cùng ngành nhờ những hoạt động mà đối thủ không thể bắt kịp. Là một công ty cổ phần hóa, với các chuyên gia phân tích, các ký giả và blogger soi xét xung quanh, quyền tự do của Glencore cũng bị giới hạn, và ảnh hưởng không ít đến lợi nhuận của tập đoàn này. Nhưng nếu Glencore quyết định niêm yết và gia nhập thị trường cổ phần hóa một cách thành công, nhiều khả năng các công ty thương mại khác sẽ trút bỏ dần lớp áo choàng tàng hình của họ.

Chỉ số VAT tại các nước châu Âu (2012)



Nguồn: PricewaterhouseCoopers

Điều khó có thể thay đổi chính là vị thế trung tâm bền vững của Thụy Sĩ trong hệ thống thương mại toàn cầu, dù đây là nơi các mặt hàng thật sự gần như chẳng bao giờ

xuất hiện. Phương thức giao thương nói trên tại Thụy Sĩ cũng chẳng khiến ai cảm thấy bất ngờ, vì quốc gia này từ lâu đã mang đến những điều kiện phát triển vô cùng thuận lợi trong lĩnh vực thương mại quốc tế: như hạn mức tín dụng cạnh tranh gắn liền với các ngân hàng Thụy Sĩ; đơn vị tiền tệ cực kỳ ổn định; và không xuất hiện quá nhiều ràng buộc trong giao dịch. Theo KPMG, một công ty dịch vụ tài chính chuyên nghiệp, thuế suất nhập khẩu áp dụng cho các công ty thương mại hàng hóa tại Thụy Sĩ chỉ ở mức 8%, và các dịch vụ tài chính cũng chỉ phải chịu mức thuế 1%. Bên cạnh đó, chỉ số thuế giá trị gia tăng (VAT) tại đây cũng đứng hàng thấp nhất châu Âu (8%).

Theo tờ Financial Times, Thụy Sĩ đã vượt qua London để trở thành đầu mối thương mại quan trọng nhất thế giới về các mặt hàng năng lượng thiết yếu, điển hình như dầu mỏ: với 35% sản lượng dầu thô thế giới và các sản phẩm liên quan, cùng 75% sản lượng dầu mỏ xuất khẩu từ Nga lưu thông qua Thụy Sĩ. Đây cũng là trung tâm giao thương lớn nhất thế giới về hạt dầu, ngũ cốc, cà phê (50% thị phần toàn cầu) và đường cát (50% thị phần toàn cầu). Đồng thời, quốc gia này cũng đứng đầu thế giới về buôn bán kim loại quý, với 10% sản lượng thép toàn cầu lưu thông qua Thụy Sĩ.

Các tập đoàn thương mại Thụy Sĩ hàng đầu (thống kê năm 2011)

1950 1970 1980 2000 2011

Xstrata (1990)

Doanh thu (triệu franc TS)	-	-	16	598	31.676
----------------------------	---	---	----	-----	--------

Tổng nhân viên	-	-	4	4.000	39.643
Tổng nhân viên tại Thụy Sĩ	-	-	4	15	25
Glencore (1994)					
Doanh thu (triệu franc TS)	-	-	-	-	174.060
Tổng nhân viên	-	-	-	-	61.000
Tổng nhân viên tại Thụy Sĩ	-	-	-	-	680
DKSH (2002)					
Doanh thu (triệu franc TS)	-	-	-	4.700	7.340
Tổng nhân viên	-	-	-	13.300	24.324
Tổng nhân viên tại Thụy Sĩ	-	-	-	100	120

Bảng trên chỉ cung cấp các số liệu hiện hữu. Các số liệu được làm tròn. Các công ty tiền thân của DKSH được đánh giá từ giữa thế kỷ XIX. Nhiều công ty thương mại hàng hóa giữ vai trò độc tôn tại Thụy Sĩ (như Glencore) không cung cấp bất kỳ số liệu nào về doanh thu hay số lượng nhân viên.

Nguồn: Tạp chí Fortune

Sức mạnh từ địa thế

Những con số ấn tượng trên không chỉ là thành quả từ các biện pháp kích thích tài chính trong thương mại Thụy Sĩ, mà còn nhờ địa thế lý tưởng của quốc gia này - nằm giữa hai múi giờ Âu, Á - cùng trụ sở của hai trong ba doanh nghiệp kiểm định hàng đầu thế giới tọa lạc tại đây. Thụy Sĩ cũng là quê hương của nhiều công ty vận chuyển đa quốc gia hàng đầu: 22% khối lượng vận chuyển đường bộ đều thông qua Thụy Sĩ. Bên cạnh đó, chất lượng sống cao (với các trường đại học hàng đầu, hệ thống y tế ưu việt, tỷ lệ tội phạm thấp và các quy định khắt khe về bảo vệ môi trường) cũng giúp đất nước này thu hút và giữ chân nhân tài. Thành quả họ nhận được là một môi trường sống đa văn hóa, với 22% dân số là người nước ngoài - một đặc ân đối với ngành thương mại.

Thực tế, vẫn còn nhiều ý kiến cho rằng thương mại - trên tất cả các lĩnh vực kinh doanh khác - mới thể hiện chính xác bản sắc quốc tế hóa của doanh nghiệp Thụy Sĩ. Đối với người Thụy Sĩ, thương mại không chỉ là một ngành kinh doanh, mà còn là nguồn cung cấp nhân lực và các khoản thuế. Nó cũng phản ánh một phần tâm tư và tinh thần của quốc gia này.

Các cột mốc quan trọng

Trước

1800

1788 Kaspar Gellinger và Christoph Blum thành lập Geillinger & Blum tại Winterthur, tiền thân của Paul Reinhart sau này

1800

-

1899

1815 Evangelische Missionsgesellschaft thành lập tại Basel, là tiền thân của Basel Handelsgesellschaft (BHG) và Công ty Thương mại Liên hiệp (UTC)

1828 Các phái viên từ Basel cập bến Goal Coast (Bờ Biển Vàng - thuộc Ghana ngày nay)

Salomon và Johann Georg Volkart thành lập Volkart

1851 Brothers tại Winterthur và Bombay

1864 Hiệp ước Nhật Bản - Thụy Sĩ. Caspar Brennwald chu du
đến
Nhật Bản

1865 Caspar Brennwald và Hermann Siber thành lập Siber &
Brennwald

1878 Eduard Anton Keller thành lập E.A. Keller & Co tại Manila

1887 Wilhelm Heinrich Diethelm thành lập W.H. Diethelm & Co

1900

-

1999

1912 Volkart Brothers chuyển giao quyền sở hữu cho gia tộc
Reinhart

1917 Basel Handelsgesellschaft (BHG) thành lập

1921 B. Wilhelm Preiswerk thành lập Công ty Thương mại Liên hiệp (UTC)

1926 Sudelektra thành lập

1974 Marc Rich thành lập Marc Rich & Co tại Zug

1994 Glencore ra đời

1999 Sudelektra đổi tên thành Xstrata

Từ

2000

2002 DKSH ra đời

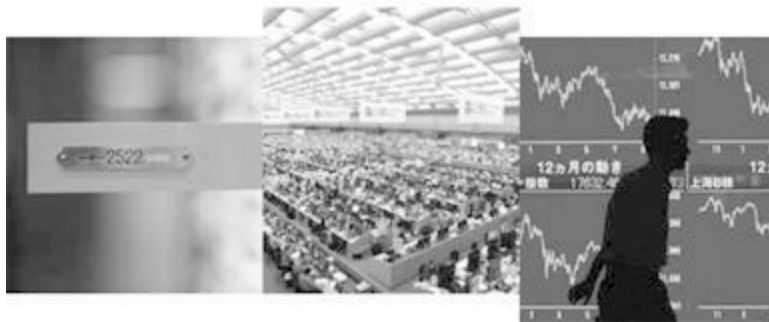
2012 Glencore và Xstrata sáp nhập (dự kiến)

2012 DKSH cổ phần hóa với trị giá 3 tỉ franc Thụy Sĩ

5. Tài khoản vô cùng - lợi nhuận vô hạn

Voltare từng có một câu nói nổi tiếng, "Nếu bạn thấy một chủ ngân hàng người Thụy Sĩ nhảy khỏi cửa sổ, hãy nhảy theo anh ta, vì chẳng còn đồng lời nào nữa đâu."

Quả thực, các ngân hàng Thụy Sĩ hoạt động cực kỳ phát đạt, chủ yếu vì họ đang kiểm soát hơn 1/4 tổng số tài sản cá nhân (ước tính hơn 7,7 nghìn tỉ đô-la) bên ngoài các chính quốc (hay sở hữu ngoài nước). Nhờ thế, ngành dịch vụ tài chính (bao gồm ngân hàng, đầu tư thay thế và bảo hiểm) đã trở thành một trong những lĩnh vực quan trọng nhất trong nền kinh tế Thụy Sĩ, với mức đóng góp 11% GDP - so với từ 4 - 6% tại Pháp, Đức, Hoa Kỳ và 9% tại Anh Quốc. Thụy Sĩ hiện có hơn 320 ngân hàng đang hoạt động, con số cao hơn hẳn tại nhiều quốc gia rộng lớn. Điển hình như Canada, đất nước với dân số gấp 4 lần Thụy Sĩ chỉ có 100 ngân hàng, và hầu hết đều là ngân hàng nhỏ lẻ.



Hầu hết các ngân hàng Thụy Sĩ đều ít tên tuổi và ít điều tiếng. Số lượng lớn các hiệp hội tín dụng nhỏ cùng các ngân hàng thế chấp được chính phủ trợ giá (các ngân hàng tiểu bang) đều đang tự vận hành và bơi trơn hoạt động kinh tế thông qua các khoản thanh toán, các khoản vay thận trọng dành cho doanh nghiệp và cá nhân tại địa phương, đồng thời đóng vai trò như những đơn vị trung gian trên thị trường vốn. Nhân tố mang lại thành công phi thường cho ngành ngân hàng Thụy Sĩ chính là các doanh nghiệp ngân hàng tư nhân. Nhưng họ lại chẳng phải một ngân hàng thật sự, mà là - như các nhà tiên phong Thụy Sĩ gốc Pháp thường gọi - gestion de fortune, hay nhà quản lý tài sản? Hiện nay, các ngân hàng Thụy Sĩ đang quản lý khối tài sản lên

đến 5,5 nghìn tỉ franc Thụy Sĩ và mang lại doanh thu xấp xỉ 60 tỉ franc, tương đương với tổng lợi nhuận từ bốn đại gia giàu có bậc nhất Hoa Kỳ: gồm ExxonMobil, Microsoft, Wal-Mart Stores và Proctor & Gamble.

Một núi tiền

Tầm quan trọng của ngành ngân hàng tư nhân tại Thụy Sĩ đã vượt xa vai trò quản lý quỹ thông thường. Các dòng vốn khổng lồ chảy vào tay những nhà quản lý tài sản Thụy Sĩ đã cho phép một số ít ngân hàng Thụy Sĩ tăng trưởng và phát triển theo xu hướng cụ thể. Như rất nhiều bản sao công nghiệp của họ, các chủ ngân hàng Thụy Sĩ đã nhận ra từ nhiều thập kỷ trước rằng, họ đang sở hữu các lợi thế và nguồn lực để thoát khỏi thị trường nội địa nhỏ bé và đến với thế giới rộng lớn bên ngoài. Hoặc cũng có thể vì họ không còn sự lựa chọn nào khác. Kể từ Thế chiến II, khối tài sản cần quản lý đã trở nên quá lớn đối với sức chứa của Thụy Sĩ. Tuy các con số cụ thể không được công bố do yêu cầu bảo mật tài khoản thời điểm đó, song, theo nguồn tin đáng tin cậy: năm 1945, các ngân hàng Thụy Sĩ đã lưu giữ và quản lý khoảng 19,8 tỉ franc Thụy Sĩ từ các khách hàng giàu có. Hiện nay, con số 5,5 nghìn tỉ franc đã gấp 11 lần tổng giá trị GDP của Thụy Sĩ.

Đây chính là cơ sở để Credit Suisse, Ngân hàng Liên hiệp Thụy Sĩ (UBS) và Tập đoàn Ngân hàng Thụy Sĩ (SBC) nổi lên như những ngân hàng toàn cầu khổng lồ từ nửa cuối thế kỷ XX.2 Cả ba thế lực trên đều chọn xuất phát điểm từ sau Thế chiến II như các ngân hàng thương mại với mạng lưới chi nhánh trong nước. Cả ba đều bắt đầu với các hoạt động quản lý tài sản và - có lẽ nhờ quy mô tương đối và uy tín cao trong mắt các du khách nước ngoài tại Thụy Sĩ - họ đã thu tóm hầu hết khối tài sản cần quản lý dần đổ về quốc gia này.

Lịch sử cận đại của ngành ngân hàng Thụy Sĩ đã tồn không ít giấy mực hòng thuật lại những cuộc tranh giành giữa ba đại gia trên (nay chỉ còn hai) - cùng một số ngân hàng tư nhân chuyên biệt lớn nhất Thụy Sĩ - trong nỗ lực tìm cách tấn công thị trường tài chính toàn cầu. Thách thức đối với họ không chỉ bao gồm tiếp thu các phương thức hoạt động phức tạp, bên cạnh tuân thủ các quy định và điều lệ quốc tế đòi hỏi tiêu chí

về minh bạch cao hơn họ từng trải nghiệm, chủ yếu nguyên tắc bảo mật của ngành ngân hàng. Nhiều vụ sai phạm nghiêm trọng đã xảy ra, trong đó phải kể đến khoản thất thoát 2,3 tỉ đô-la của UBS năm 2011, do hậu quả từ việc kiểm soát thiếu chặt chẽ các doanh nghiệp thương mại. Chỉ có lợi nhuận phi thường từ hoạt động quản lý tài sản và nguồn vốn dồi dào từ Thụy Sĩ mới ngăn được sai phạm này trở thành thảm họa tài chính. Ngày nay, các ngân hàng lớn dường như đang bám trụ với danh tiếng toàn cầu của họ, thay vì tỏ ra tuyệt vọng trong môi trường hỗn loạn. Nói cách khác, họ đang nỗ lực duy trì sức hút to lớn đối với các khách hàng nước ngoài đang tìm kiếm một bến đỗ an toàn cho khối tài sản khổng lồ; tuy nhiên, ngành dịch vụ này đang trở nên cạnh tranh hơn, và việc các ngân hàng gia nhập vào thế giới đầu tư-ngân hàng đầy phức tạp và cạnh tranh khốc liệt cũng đem lại những hệ quả khôn lường.

Quá lớn để chết, quá lớn để giải cứu

Đã - và đang - có rất nhiều bước điều chỉnh đầy thách thức cần được tiến hành tại quê nhà. Không như các ngành nghề khác, ngành ngân hàng tại Thụy Sĩ không chỉ là một nguồn cung cấp việc làm, lợi nhuận và thuế suất thông thường. Nó còn đóng vai trò huyết mạch trong hệ thống kinh tế quốc gia, kiểm soát lưu lượng giao dịch sống còn giữa người mua với kẻ bán và giữa khách hàng với nhà sản xuất, thông qua giao dịch tài chính, vay mượn, thế chấp, giao dịch tiền tệ cùng nhiều dịch vụ khác. Không những thế, nó còn là một hệ thống nơi các chính sách tiền tệ được thi hành. Tóm lại, trách nhiệm từ ngành dịch vụ tài chính, cùng nguy cơ khi trách nhiệm đó không được đảm bảo, đều đóng vai trò hết sức hệ trọng. Rủi ro sẽ tăng gấp bội, như trong trường hợp của Thụy Sĩ và một số quốc gia khác, nếu ngành dịch vụ tài chính chiếm tỷ trọng lớn trong nền kinh tế. Tại đỉnh điểm của cuộc khủng hoảng tài chính gần đây nhất, tổng số tài sản của hai ngân hàng Thụy Sĩ lớn nhất có liên quan đã lên đến 4 nghìn tỉ franc Thụy Sĩ. Chỉ một sai phạm từ 5% giá trị tài sản trên cũng gây ra thiệt hại lên đến 200 tỉ franc, tương đương một nửa GDP Thụy Sĩ. Thiệt hại này sẽ không chỉ quét sạch nguồn vốn chủ sở hữu khiêm tốn của các ngân hàng trên - vốn chỉ bằng 1/40 tổng giá trị tài sản họ quản lý - mà còn khiến họ phá sản hoàn toàn.

Đây chính xác là những gì xảy đến với UBS trong cuộc khủng hoảng tài chính 2007 - 2008. Nhiều khối tài sản của họ hóa ra lại không đạt giá trị như dự kiến, và ngân hàng này đã buộc phải từ bỏ 45 tỉ franc Thụy Sĩ. Điều này khiến tổng vốn sở hữu của họ bị thiệt hại đến mức phải đối mặt với nguy cơ phá sản; nhưng vì tầm quan trọng sống còn của UBS đối với hệ thống tài chính và kinh tế đất nước, Ngân hàng Quốc gia Thụy Sĩ không còn lựa chọn nào khác ngoài việc giải cứu họ. Những phi vụ giải cứu các ngân hàng lớn dưới bàn tay của chính phủ cũng diễn ra tại nhiều quốc gia khác - như Ngân hàng Lloyds và Ngân hàng Hoàng gia Xcôt-len tại Vương quốc Anh hay Citibank tại Hoa Kỳ - và trở thành mối dẫn dắt triền miên trong tâm trí các nhà kinh tế học và các nhà hoạch định chính sách. Mervyn King, Thống đốc Ngân hàng Anh Quốc, đã có một phát biểu đề đời vào năm 2009: "Nếu một số ngân hàng được xem là quá lớn để chết, thì có lẽ chúng thật sự quá lớn." Nói cách khác, nếu các ngân hàng lớn trở nên quá hệ trọng đối với nền kinh tế và hệ thống tài chính, chúng sẽ không được phép phá sản, và nguyên tắc kinh điển tưởng chừng rất khôn ngoan từ các giám đốc ngân hàng luôn tin vào sức mạnh thị trường, sẽ trở nên vô hiệu. Từ đó, sẽ nảy sinh một câu hỏi khiến không ít nhà hành pháp hiện nay phải đau đầu: nếu sức mạnh thị trường không thể bảo vệ hệ thống tài chính, thì điều gì có thể?

Câu hỏi về sự bảo mật

Câu hỏi thứ hai, vốn là vấn đề đặc biệt nhức nhối đối với người Thụy Sĩ, chính là tính bảo mật. Đối với nhiều người, nguyên tắc bảo mật trong ngành ngân hàng luôn được xem là cách kinh doanh mờ ám nhằm che giấu một số lượng lớn tài khoản phi pháp thuộc nhiều lĩnh vực: từ những khoản tham nhũng của các nhà độc tài tham lam, các khoản chiếm đoạt tài sản cá nhân và cộng đồng trong Thế chiến, hay những khoản trốn thuế từ các công dân và tập đoàn giàu có trên khắp thế giới. Chính phủ Thụy Sĩ đã lường trước cảnh tượng này, và gần đây đã yêu cầu các ngân hàng đóng băng tạm thời tài sản thuộc về Muammar Gaddafi cùng các cựu lãnh đạo chính trị tại châu Phi và Trung Đông.

Hiện nay, bức tường bảo mật của ngành ngân hàng đã rỉ sét đến mức không còn là một

lợi thế khác biệt của giới ngân hàng Thụy Sĩ. Hiệp hội các Ngân hàng Thụy Sĩ đã củng cố chính sách "biết khách hàng là ai" ban hành từ năm 1978, khẳng định rằng: dù số lượng tài khoản nhiều đến đâu, họ cũng phải biết rõ ai là người nắm giữ của cải thật sự. Năm 2004, chính sách này đã trở thành yêu cầu pháp lý của chính phủ. Năm 2009, chính phủ Thụy Sĩ đã xóa bỏ ranh giới giữa "gian lận thuế" và "trốn thuế" đối với các chủ tài khoản người nước ngoài (trốn thuế trước đây không được xem là hành vi phạm pháp, do đó không nằm trong phạm vi quy định của các hiệp ước hợp tác với chính phủ nước ngoài). Tuy nhiên, tính bảo mật vẫn là truyền thống của người Thụy Sĩ. Đến tận ngày nay, vẫn có rất ít người biết về một công ty nổi tiếng nhưng bảo mật cực cao tại Thụy Sĩ Rolex. Ngoài ra, từ thế hệ trước, đã có một câu chuyện vui rằng con số duy nhất có thể tìm thấy trong báo cáo tài chính của Roch là... số năm. Song, Georg Krayner, nguyên chủ tịch Hiệp hội các Ngân hàng Thụy Sĩ, tin rằng truyền thống bảo mật này sẽ không thể tồn tại trong thời đại tên lửa của ngành truyền thông. "Với khả năng xâm nhập ngày càng tinh vi của Internet, thứ riêng tư duy nhất chúng ta có thể bảo vệ là những gì nằm trong túi áo và trong suy nghĩ," ông cho biết. Tuy nhiên, tàn tích của sự riêng tư vẫn tiếp tục tồn tại: những thỏa thuận mới nhất đã cho phép khách hàng của các ngân hàng Thụy Sĩ có trụ sở ngoài chính quốc từ chối tiết lộ tên thật cho chính phủ ngoại quốc, với điều kiện họ phải đóng đủ thuế thu nhập.³

Do tất cả những tranh cãi trên về tương lai của một ngành dịch vụ sống còn, nhiệm vụ tìm kiếm giải pháp phải thông qua hiểu biết về quá khứ của ngành ngân hàng. Trong chương này, chúng ta sẽ tìm hiểu về xuất phát điểm của ngành ngân hàng Thụy Sĩ, và các yếu tố làm nên quy mô cùng lợi nhuận khổng lồ của nó - cũng như phạm vi những nguồn lợi nhuận này được thu về thông qua các phương thức đáng nghi. Sau đó, chúng ta sẽ đánh giá khả năng thích nghi của người Thụy Sĩ đối với những thay đổi to lớn từng khiến ngành ngân hàng thế giới chao đảo trong vài thập niên vừa qua, cũng như các yếu tố tiềm năng trong tương lai.

Các ngân hàng Thụy Sĩ ra đời như thế nào?

Do nắm giữ địa thế trung tâm tại châu Âu, Thụy Sĩ là con đường giao thương huyết

mạch từ thời La Mã cổ đại cho đến thời Trung cổ. ý tưởng dùng tiền làm ra tiền (hay "lợi tức") qua thời gian mà không cần lao động đã từng bị lên án là báng bổ đức tin, dựa trên điều răn về tội cho vay nặng lãi trong Kinh Thánh (ban đầu dùng để chỉ mọi khoản lợi tức, thay vì chỉ những khoản vay cắt cổ - theo chủ ý của Nhà thờ Thiên Chúa giáo). Mãi đến thời Phục Hưng, các thương nhân len sọt tại Florence mới xóa bỏ điều luật về vay mượn, bằng cách bán hàng hóa với một mức chiết khấu, và gọi khoản chênh lệch từ mức giá này là "lãi suất". Năm 1387, một linh mục tại Geneva, Adhemar Fabri, đã cho phép các ngân hàng trong thành bang này cho vay lấy lãi "trong giới hạn hợp lý".

Vì các nguyên nhân trên, và nhờ mối quan hệ tốt với Lyon, vai trò giao dịch của Geneva ngày càng tăng và trở thành một điểm đến nổi tiếng của các hội chợ thương mại châu Âu. Các nguồn quỹ được chuyển đến, tiền bạc được trao tay, giao dịch cùng các khoản vay cũng tiến hành thuận lợi; và khi các thương nhân tích lũy được kha khá tiền của, họ sẽ trở thành các ngân hàng. Hoạt động tài chính lâu đời này thậm chí đã khiến Calvin thừa nhận ngân hàng là một ngành thương mại. Quan trọng hơn, Quy chế Tân giáo ban hành lần đầu tiên cũng đã hợp thức hóa hoạt động tích lũy tài sản - vì thực chất, đây là biểu hiện của sự cần cù và hoàn thành sứ mệnh của mỗi người. Trước đây, mọi người làm việc chỉ để sống qua ngày, và nếu tích lũy được khoản dư này đến cuối đời, họ sẽ lại quyên góp cho Nhà thờ Thiên Chúa giáo; do đó, hầu như có rất ít động lực khuyến khích mọi người tích lũy tài sản, và các ngân hàng cũng trở nên không cần thiết. Nhưng đến thế kỷ XVIII, nhờ sự tăng trưởng mạnh mẽ trong ngành thương mại dệt may và đồng hồ, cùng quyết định tái phân phối thu nhập của các đội quân đánh thuê trên các mặt trận châu Âu - cũng như lãi suất tiết kiệm cao - hoạt động tích lũy vốn đã diễn ra khắp Thụy Sĩ. Do nhận thấy quá ít cơ hội đầu tư trong nước, những nhà đầu tư Thụy Sĩ tiên phong đã tìm kiếm chúng ở nước ngoài (không như hầu hết các quốc gia khác, người Thụy Sĩ khá thành kiến với các khoản đầu tư). Các ghi chép đã ghi nhận rằng: nhiều tiểu bang Thụy Sĩ đã đầu tư khá lớn vào trái phiếu chính phủ tại Áo, Anh Quốc và Pháp, cùng các đồn điền tại Ấn Độ.

Độc lập là nền tảng của ngành ngân hàng Thụy Sĩ

Giống như Geneva, vị thế còn lại trong hệ thống kinh tế xã hội Thụy Sĩ cũng được xác định trước hết thông qua các đầu mối giao thương, điển hình như Basel, St Gallen, Bern và Zurich. Mỗi thành phố kể trên đều phát triển thành các ngành kinh tế "thành bang", với hệ thống kinh tế xã hội riêng biệt và đặc thù, bao gồm cả ngành ngân hàng. Harold James, sử gia kinh tế hàng đầu tại Đại học Princeton, cho rằng Thụy Sĩ là quốc gia duy trì được hệ thống kinh tế "thành bang" nguyên vẹn nhất trên toàn châu Âu, vì họ sở hữu một truyền thống độc lập kiên quyết, đồng thời rất kiên cường khi bị kéo vào vòng xoáy ràng buộc của giới quý tộc, nhà thờ và các thể chế cộng hòa - vốn diễn ra tại nhiều nước châu Âu. Chính đức tính kiên cường của người Thụy Sĩ giữa các thế lực cát cứ khắp châu Âu, đã giúp ngành ngân hàng của quốc gia này đặt nền móng cho một tương lai thịnh vượng.

Nhằm lẩn trốn các vụ thanh trừng tôn giáo, nhiều tín đồ Tin Lành đã rời nước Pháp vào thập niên 1550 và định cư sau bức tường bảo hộ và trung lập của nhiều thành bang Thụy Sĩ. Họ không những mang đến Thụy Sĩ những bí quyết chế tạo đồng hồ đẳng cấp, mà còn chủ động thành lập các công ty hóa chất và các ngân hàng. Các tín đồ Tin Lành là những cộng đồng nhập cư lý tưởng: với kỹ năng thành thạo, bản tính cần cù, thận trọng và lòng trung thành hết mực - không những thế, họ còn sở hữu mạng lưới quan hệ rộng lớn (nhiều người trong số họ còn đọc viết thành thạo, và tự tích lũy cho mình một lợi thế cạnh tranh to lớn). Họ chính là những thương nhân đóng vai trò quan trọng nhất vào thời điểm các hãng thương nghiệp nghiêm nhiên tham gia vào ngành ngân hàng. Các ngân hàng tại Geneva như Pictet (1805), Lombard Odier Darier Hentsch (1796), Mirabaud (1819) và Bordier (1844) đều ra đời từ làn sóng nhập cư của tín đồ Tân Giáo.

Các ngân hàng Thụy Sĩ đã hỗ trợ tài chính cho Công ty West Indies Hà Lan, Ngân hàng Anh Quốc, Hãng Sản xuất Gương soi Hoàng gia (hay St Gobain, công ty công nghiệp đầu tiên tại châu Âu) cùng nhiều doanh nghiệp đầu tư mạo hiểm khác. Chính danh tiếng về chữ tín, độ tin cậy và sự nhạy bén trong kinh doanh đã biến các chủ ngân hàng Thụy Sĩ thành những cái tên luôn được theo đuổi, với vai trò cố vấn cho các bộ trưởng và quân chủ - thậm chí, một số còn được bổ nhiệm làm bộ trưởng chính

thức. Sau cuộc đàm phán mua lại Louisiana, Albert Gallatin đã trở thành Bộ trưởng Ngân khố Hoa Kỳ tại nhiệm lâu nhất; và Jacques Necker cũng trở thành Bộ trưởng Tài chính Pháp dưới thời Vua Louis XVI.

Khi các chủ ngân hàng đầu tư trở nên nổi tiếng

Qua nhiều thế kỷ, Bern đã luôn được thừa nhận là thành bang giàu có nhất của vùng đất Thụy Sĩ ngày nay. Những gia tộc nắm quyền chính trị tại đây không chỉ là thế lực thống trị hầu hết đất đai Thụy Sĩ, mà còn là những người khai sáng lĩnh vực hiện nay được gọi là ngành ngân hàng đầu tư quốc tế. Một trong những cái tên quan trọng bậc nhất, Marcuard - được thành lập năm 1745 - đã phát hành trái phiếu đến vô số thế lực chính trị, tiêu biểu như Đế quốc Áo (Maria Theresa), các thành bang Hà Lan, một số vương quốc thuộc Đức, các quân vương Anh và Đan Mạch, đồng thời nắm giữ một hệ thống các đại lý trải dài từ St Petersburg đến Valparaiso. Nguồn gốc của ngân hàng này đến từ sự giàu có của thành Bern - mảnh đất màu mỡ để các khoản vay phát triển. Sau khi Bern thất thủ trước Napoleon năm 1798, tầm ảnh hưởng quốc tế của Marcuard cũng giảm sút, và hầu hết các hoạt động của họ đều lần lượt bị dòng tộc mới nổi Rothschild thu tóm. Credit Suisse đã mua lại Marcuard năm 1918, và cho phép ngân hàng khổng lồ này thâm nhập vào tiểu bang Bern. Chi nhánh tại Pháp của ngân hàng này - dưới tên Andrey và Marcuard - cũng nổi tiếng với vai trò cố vấn tài chính cho các tổng trấn (Pasha) tại Ai Cập.

Basel cũng là một đầu mối giao thương quan trọng, với địa thế nằm bên bờ sông Rhine và nối giữa Alsace với Barden-Württemberg ngày nay - những trung tâm công nghiệp quan trọng thời hiện đại. Cũng như Geneva, các tin đồn Tin Lành người Pháp cũng là nhân tố làm nên ngành thương mại và công nghiệp tại Basel. Basel nổi tiếng là nơi nung nấu dành cho các nạn dân chính trị, và cũng nổi tiếng về thái độ bất phục và chống đối ngấm ngấm, vốn là chất xúc tác cho những cuộc tranh luận chính trị về các chủ đề nóng hổi. Ấn bản tại Thụy Sĩ về các công trình của Erasmus đã trở thành điểm sáng cho phong trào Cải cách (Erasmus từng sống tại Basel, và các công trình của ông đã được xuất bản tại đây đến khi ông mất). Robert Darnton, giám đốc thư

viện đại học Harvard và là người tiên phong cho trào lưu xuất bản các tác phẩm lịch sử, tin rằng cùng với Amsterdam, Basel và Geneva là hai trong những trung tâm xuất bản "ngầm" quan trọng nhất thế giới.⁴ Đến năm 1840, đã có 16 ngân hàng tư nhân tại Basel hỗ trợ ngành thương mại phát triển. Một số vẫn còn tồn tại đến ngày nay, như Dreyfus, La Roche và Sarasin.

St Gallen cũng phát triển rực rỡ giữa thế kỷ XVII và XVIII nhờ nền móng trong ngành đan len và sợi bông. Vị Thế chiến lược của St Gallen giữa hai tuyến giao thương huyết mạch bắc-nam và đông-tây đã thu hút các công ty vận chuyển đặt trụ sở gần thành phố này. Năm 1741, Caspar Zylli đã rời bỏ doanh nghiệp của cha ông để tự thành lập một công ty vận chuyển tại St Gallen. Ngoài dịch vụ vận chuyển, công ty của ông - sau này được biết đến như ngân hàng tư nhân Wegelin & Co - cũng cung cấp các khoản vay và dịch vụ kế toán tiền tệ. Đó là nguyên nhân vì sao năm 1741 được xem là thời điểm thành lập Wegelin & Co. Hoạt động ngân hàng đã phát triển rực rỡ nhờ xu thế tăng trưởng trong các ngành kinh doanh tơ lụa và hàng thêu tại địa phương. Và mãi đến đầu năm 2012, khi một tai họa ập đến (sẽ được đề cập chi tiết hơn trong chương 6), Wegelin & Co tại St Gallen vẫn là ngân hàng "cao tuổi" nhất. Ngoài ra, Rahn & Bodmer - được thành lập năm 1750 tại Zurich - cũng phát đạt theo cách tương tự nhờ doanh thu và lợi nhuận của ngành thương mại hàng dệt may.

Khủng hoảng trên thế giới và bình yên tại quê nhà

Tiến trình phát triển lâu dài đòi hỏi một sự thay đổi trong những thông tục vay mượn của cộng đồng. Quan niệm về bản lĩnh đàn ông của người Thụy Sĩ chính là sống có mục tiêu và để lại đường lui hòng chống đỡ khi khó khăn ập đến - một chân lý sống của người miền núi. Vì thế, các doanh nhân Thụy Sĩ luôn cảm thấy tự hổ thẹn khi phải phụ thuộc vào các khoản vay bên ngoài và không thể tự chu cấp tài chính cho bản thân. Họ cũng không cần sở hữu quá nhiều tài sản: nền công nghiệp Thụy Sĩ - như tại các quốc gia châu Âu khác - cũng khởi đầu với những thợ thủ công và nông dân sở hữu một chiếc máy biết quay và đan sợi, được vận hành bằng tay hay bằng sức nước, tốn ít chi phí và có thể mua lại khi sẵn tiền. Đa số họ đều là những nông dân lựa

chọn thủ công như nghề tay trái trong những tháng mùa đông dai dẳng, lạnh giá và dần trở nên tự lập. Nhân công và trang thiết bị cũng được sắm sửa thêm khi lợi nhuận đạt tương đối. Với sự tấn công mạnh mẽ của cuộc Cách mạng Công nghiệp, máy móc ngày càng trở nên tinh vi, đắt đỏ và đạt công suất cao hơn nhờ có nguồn điện cung cấp. Do đó, lợi thế cạnh tranh của họ về nguồn lao động thủ công càng trở nên hấp dẫn. Hệ quả trực tiếp chính là quá trình tích lũy của cải trở nên nhanh chóng, và các doanh nghiệp Thụy Sĩ cũng có thể miễn cưỡng vay mượn dễ dàng hơn. Nền công nghiệp Thụy Sĩ bắt đầu bùng nổ từ nửa sau thế kỷ XIX (với Nestlé, Maggi và Brown Boveri & Cie lần lượt được thành lập vào các năm 1867, 1870 và 1891). Với nguồn vốn có sẵn từ những công dân tiết kiệm tằn tiện, cùng với xu thế tăng trưởng như ý từ các doanh nghiệp gia đình trị, các ngân hàng đã trở thành những đầu mối trung gian vô cùng quan trọng.

Xung đột tại châu âu là tin tốt với Thụy Sĩ

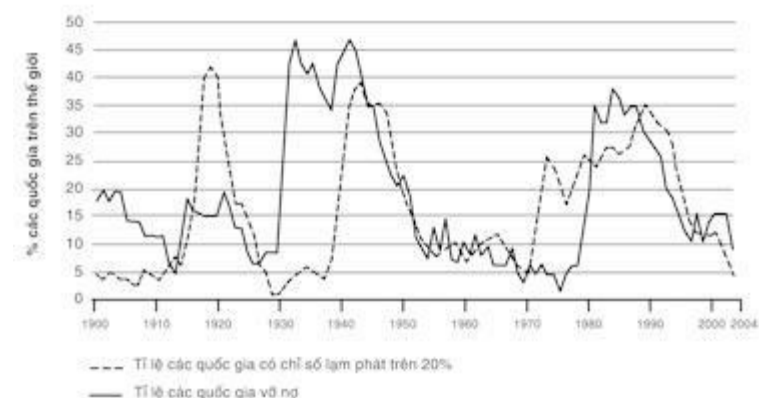
Tuy nhiên, thành công vượt trội của các ngân hàng Thụy Sĩ lại liên quan mật thiết với sự suy tàn tại nơi khác, thay vì sự tăng trưởng kinh tế tại chính quốc. Xung đột chính trị tại châu âu vẫn không ngừng phát sinh từ cuối thời Trung cổ cho đến Thế chiến II. Giới quý tộc châu âu tham chiến buộc phải in thêm tiền nhằm thỏa mãn các chiến dịch đầy tham vọng của họ. Từ đó, của cải đã bị đe dọa từ cả hai phía: mất mát tài sản nếu là kẻ thua trận và đối diện với siêu lạm phát nếu là kẻ chiến thắng. Ken Rogoff, giáo sư Đại học Harvard, và Carmen Reinhart, giáo sư Đại học Maryland, đã giải thích trong tác phẩm của họ - Thời thế đã khác: 8 thế kỷ của trò chơi tài chính điên rồ - rằng những thất bại về kinh tế, chính trị đã diễn ra với số lượng và cường độ khủng khiếp trong suốt chiều dài lịch sử. Từ năm 1800 đến 1945 đã chứng kiến 127 trường hợp vỡ nợ, và đó cũng là cao điểm kéo dài trong suốt sáu năm; và khi bối cảnh chính trị tại châu âu đi vào ổn định sau năm 1945, xu hướng này đã biến tướng theo một cấp độ khác. Đã có 168 trường hợp vỡ nợ xảy ra ngoài châu âu từ năm 1946, và lần nào, tài sản cũng tìm được nơi nương náu trong hệ thống ngân hàng Thụy Sĩ. Nguồn tiền mặt đổ về các kết sắt của Thụy Sĩ cũng giống như những vòng đai phát triển trong một thân cây, với các vòng kế tiếp luôn tăng trưởng về chu vi sau mỗi mùa.

Do đó, ngành ngân hàng Thụy Sĩ là một hiện tượng đi ngược chu kỳ: khi rắc rối phát sinh ngoài nước, họ sẽ được lợi. Biểu đồ sau đây cho thấy rằng: từ giữa năm 1900 đến 2004, phần lớn các quốc gia trên thế giới đã trải qua nhiều cuộc vỡ nợ, nhiều giai đoạn lạm phát quá mức, hoặc cả hai.

Hãy hình dung về một doanh nhân người Đức sống trong giai đoạn 1880 - 1955: ông đã chào đời sau hơn một thập niên từ sự sụp đổ của Napoleon III, tồn tại qua hai cuộc Thế chiến (cùng Chiến tranh Lạnh) và cảnh đổ nát vì lạm phát kéo theo sự suy tàn của chính phủ Cộng hòa Weimar. Một số người hẳn sẽ định ninh rằng ông chỉ muốn lưu giữ tài sản của mình tại một nơi an toàn và ổn định như Thụy Sĩ.

Sự khôn ngoan và ổn định chính là hai yếu tố trong kết cấu hợp pháp của các ngân hàng tư nhân. Cụ thể, theo luật doanh nghiệp, mục tiêu chính của tập đoàn là hạn chế trách nhiệm tài chính của các cổ đông. Thế nhưng, các ngân hàng tư nhân tại Thụy Sĩ - như tại nhiều nơi khác - lại được tổ chức thành các công ty thành viên, nơi "người đồng sự" (hay associés trong tiếng Pháp) phải đối mặt với trách nhiệm vô hạn - đồng nghĩa, họ phải huy động toàn bộ tài sản cá nhân nhằm đáp ứng nghĩa vụ ngân hàng, nếu cần thiết. Điều luật này đã gióng lên một hồi chuông cảnh báo: năm 1900, có đến 700 ngân hàng đăng ký hình thức giao dịch hợp pháp; nhưng chỉ có 14 ngân hàng duy trì được hình thức này, bao gồm Hottinger & Cie, La Roche & Co, Lombard Odier Darier Hentsch & Cie, Mirabaud & Cie, Pictet, Rahn & Bodmer và Wegelin & Co.

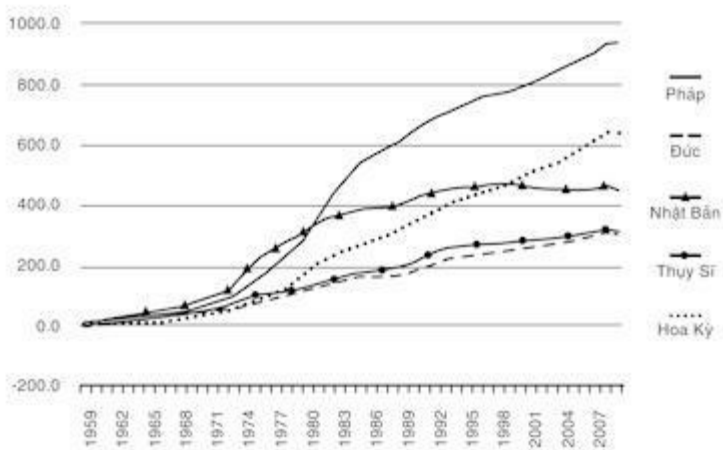
Lạm phát và vỡ nợ ở nước ngoài (1900-2004)



Nguồn: Thời thế đã khác: 8 thế kỷ của trò chơi tài chính điển rổ, tác giả: Carmen M. Reinhart và Kenneth Rogoff

Lớn nhất trong số 14 ngân hàng tư nhân trên là Pictet, với 40% tổng tài sản được tập đoàn ngân hàng này nắm giữ. Từ thập niên 1960, Pictet, với định hướng kết hợp các giá trị truyền thống cùng đường lối đổi mới, đã nhận ra những xu thế trên thị trường nhằm mở rộng hoạt động của họ: đó là sự nổi lên của những tổ chức đầu tư như công ty bảo hiểm, quỹ trợ cấp và quỹ tương hỗ; hay nhu cầu gia tăng về dịch vụ chăm sóc tài chính toàn cầu; và nhu cầu về một giải pháp tài chính toàn diện dành cho những cá nhân "có máu mặt" (hay thành viên gia tộc). Họ cũng nhận ra vai trò quan trọng của các nhà quản lý tài chính độc lập trên khắp thế giới và hợp tác với 500 cá nhân trong số này.

Chỉ số lạm phát tại Thụy Sĩ (từ năm 1960)



Nguồn: Quỹ Tiền tệ Quốc tế (IMF)

Ngân hàng này đã mở ra một giai đoạn mới trên phương diện các quỹ tương hỗ thông qua việc đầu tư vào các thị trường mới nổi vào cuối thập niên 1980, thành lập một quỹ công nghệ sinh học năm 1994 và sáng lập quỹ đầu tư đầu tiên trên thế giới trong ngành công nghiệp thủy năng năm 2000. Từ giữa thập niên 1990 đến nay, tổng khối tài sản dưới sự quản lý và trông nom của Pictet đã tăng gấp 5 lần lên con số 330 tỉ franc Thụy Sĩ. Họ cũng có sự tăng trưởng vượt bậc tương xứng về số lượng nhân viên qua 3 thập niên - từ 300 người lên 3.000 người. Mặc dù vậy, ngân hàng này vẫn tránh được những vụ bê bối từng ập đến với các ngân hàng đầu tư và quản lý quỹ khác. Có lẽ đây chính là thành quả từ tinh thần của những người theo chủ nghĩa Calvin và các giá trị gia đình.

Các đồng sự của Pictet cũng tâm niệm rằng: họ chỉ lựa chọn những đồng sự kế tiếp nào có thể cùng họ tham gia kỳ nghỉ cùng gia đình. Tỷ lệ thôi việc của nhân viên cũng đạt mức thấp, cho phép ngân hàng tiến hành trẻ hóa đội ngũ quản lý và hàng ngũ đồng sự mà không gặp trở ngại nào. Tại Geneva, họ được mệnh danh là những ông chủ được yêu mến nhất. Thực tế, các đồng sự tại đây đều tự nguyện gánh vác trách nhiệm vô hạn, nên sự cam kết đối với tương lai của ngân hàng hiển nhiên cũng giúp họ không phải bận tâm về các rủi ro, như tại các ngân hàng lớn do cổ đông sở hữu trong thời gian gần đây; tại đây, không hề tồn tại những thương nhân lừa đảo hay những danh mục đầu tư phung phí nào. Có lẽ, phương châm của dân leo núi đã ứng nghiệm: "Mỗi người đều hiểu rằng nếu họ trượt chân, sẽ có người khác kéo họ lên khỏi vực thẳm."

Chính sách tiền tệ

Sự nổi lên của "điểm bán độc đáo" trong ngành tài chính toàn cầu tại Thụy Sĩ - nơi được mệnh danh là hòn đá tài chính vững chắc trong một thế giới đảo lộn - không hề diễn ra một cách nhanh chóng hoặc theo dự tính. Như Kraymer đã khẳng định, người Thụy Sĩ không bao giờ muốn nằm trong tầm kiểm soát của một thế lực tập quyền, hay một ngân hàng trung ương, và cảm thấy hạnh phúc với cơ chế thành bang của mình. Người dân tại Basel không bao giờ so sánh họ với các công dân tại Zurich, Bern hay Geneva, và ngược lại. Mặc dù được bao quanh bởi những người láng giềng hùng mạnh và vô cùng hiếu chiến, họ vẫn nhận ra bản thân có thể đứng vững nhờ hợp nhất các mục tiêu phòng bị. Đáng tự hào nhất phải kể đến Geneva; thành phố này sẽ không thể duy trì được quyền tự chủ nếu không có hiệp ước ký kết với các thành bang khác, đặc biệt là Bern. Nhờ vậy, lịch sử của Geneva từ năm 1500 đến 1800 hiển nhiên đã trở thành một phần của lịch sử Thụy Sĩ. Giống như các nông dân chọn mua bắp cải tại các khu chợ, những thành bang này cũng lựa chọn "khế ước xã hội" với mức giá tối thiểu, và đổi lại, họ sẽ từ bỏ chút quyền tự do và trách nhiệm cá nhân vì lợi ích to lớn nhất. Thuật ngữ "tín nhiệm bản thân" - khi trách nhiệm được chuyển về mẫu số chung thấp nhất và lợi ích cao nhất - đã, và sẽ luôn là phẩm chất đặc trưng của Cộng hòa Thụy Sĩ. Không như những quốc gia láng giềng chuyên quyền như Pháp, Đức và Anh

Quốc, Thụy Sĩ là một xã hội "đi lên" về mọi phương diện.



Những đồng sự tại Pictet hành động như những ông chủ thật sự - đứng với bản chất của họ - và đã làm nên một kỷ lục đáng ghen tỵ với khả năng quản lý quỹ khôn ngoan, đồng thời tránh xa bê bối cùng những sai phạm nghiêm trọng

Tuy nhiên, vẫn có một ngoại lệ hiếm hoi khác mang tính phân quyền bên cạnh sự bảo hộ: đó chính là tiền tệ. Khi Thụy Sĩ được thành lập như một thể chế cộng hòa vào năm 1848, đã có 319 loại tiền đồng được nhiều ngân hàng phát hành cùng lúc. Kết quả, Hiến pháp Liên bang Thụy Sĩ (ban hành năm 1848) đã giao lại trách nhiệm đúc tiền cho chính phủ liên bang; và đến năm 1850, đồng franc Thụy Sĩ lần đầu tiên được ra mắt, kéo theo phương thức đo lường tiền tệ từ Pháp và sử dụng tiêu chuẩn quy đổi tương đương của nước Pháp đối với kim loại bạc.⁵ Tiền giấy sau này đã thay thế dần tiền đồng vì sự thiếu nhất quán trong đo lường tiền đồng cũng như xu hướng tăng trưởng trong khối lượng giao dịch. Tuy nhiên, biện pháp này vẫn chưa khắc phục được vấn đề, vì ngân hàng có thể tự phát hành tiền giấy riêng nhằm đại diện cho đơn vị tiền tệ, và khả năng tồn tại của đơn vị này sẽ phụ thuộc vào độ tin cậy của ngân hàng phát hành. Nhằm giải quyết triệt để thách thức trên, Ngân hàng Quốc gia Thụy Sĩ (SNB) đã được thành lập vào năm 1907. Đây là một bước nhảy vọt quan trọng từ một Thụy Sĩ chỉ-tin-vào-chính-mình và chối bỏ quyền lực, đến một Thụy Sĩ mới, tập quyền và non trẻ hơn. Nhưng tất cả chỉ nhằm phục vụ một yêu cầu thiết yếu: tại thời điểm đó, đã có hơn 200 loại tiền tệ khác nhau được phát hành thông qua hình thức tiền giấy, và do 35 ngân hàng tiểu bang và tư nhân có thể tự in tiền, khối lượng tiền giấy đã bùng phát vượt xa khối lượng tiền đồng trước đây, với tỷ lệ 2,4/1 (243 triệu franc Thụy Sĩ so với 100 triệu franc).

Ngân hàng trung ương không thể vỡ nợ

Không có gì bất ngờ khi các ngân hàng phát hành tiền tệ trước thời điểm SNB thành lập đã lần lượt vỡ nợ, và SNB cũng chỉ có duy nhất một kỳ hoán đổi đột ngột của đồng franc (trong Thế chiến I). Đây có lẽ là cách thức tôn vinh những bồn phạt của một tổ chức (Abmachungen einhalten) đã đem lại lợi ích to lớn cho đất nước Thụy Sĩ - hơn bất kỳ tổ chức nào khác trên toàn thế giới. Nguyên nhân chắc chắn không phải vì SNB chưa được tôi luyện qua thử thách, vì họ đã chống chọi với lệnh cấm vận từ OPEC năm 1973 khi giá dầu mỏ tăng 70% trong một ngày và đồng đô-la hoàn toàn sụp đổ, hay bê bối Chiasso năm 1977,6 và cuộc hỗn loạn kéo dài trên thị trường toàn cầu từ năm 2008.

Fritz Leutwiler, nguyên chủ tịch của SNB đã phát biểu khi được phóng viên hỏi về cảm giác của ông trước tình hình khó khăn do khủng hoảng đồng đô-la năm 1979: "Làm chủ tịch của SNB và trở nên giàu có là hai thái cực hoàn toàn khác biệt." Cũng với giọng điệu hài hước và khiêm tốn trên, ông nói thêm rằng "một trong những điều tuyệt vời nhất khi làm việc ở SNB là mọi người chịu trả lời điện thoại của tôi."

Tiếp nối hội nghị Bretton và quyết định từ bỏ tỷ giá hối đoái cố định, đồng franc Thụy Sĩ đã tăng giá trị gấp đôi so với đồng đô-la Mỹ khi thị trường chứng khoán Hoa Kỳ giảm giá phân nửa trong giai đoạn 1973 -1978 - giúp nhiều người nước ngoài nắm giữ đồng franc Thụy Sĩ dễ dàng được lợi gấp 4 lần. Kết quả, lãi suất từ những nhà đầu tư nước ngoài sở hữu đồng franc Thụy Sĩ đã tăng trưởng nhanh chóng, khiến trong vài thập niên vừa qua, SNB đã không ít lần phải ấn định lãi suất âm nhằm kìm hãm dòng tiền đầu vào (trong các năm 1971 và 1977-1979). Đến năm 2011, họ buộc phải cầu viện đến các công cụ nhằm hạ giá trị dòng tiền gửi. Nhưng do tiền tệ đã trở thành một phương thức quan trọng trong tích lũy tài sản, dòng tiền vẫn liên tục đổ về. Biểu đồ dưới đây sẽ so sánh giá trị của đồng franc Thụy Sĩ với các đơn vị tiền tệ nổi bật theo thời gian.

Đồng franc Thụy Sĩ bền vững



Đồng đô-la Mỹ đã lao dốc 80% so với đồng franc Thụy Sĩ từ năm 1895, đồng thời bảng Anh và đơn vị tiền tệ Đức (Mark, Euro) cũng lao dốc lần lượt 80% và 55% từ năm 1861.

Nguồn: Historische Statistik der Schweiz (1996) unter der Leitung von Hansjörg Siegenthaler, Hrsg. Von Heiner Ritzmann und Blickenstorfer

Bí mật của sự bảo mật

Chính sách bảo mật trong ngành ngân hàng Thụy Sĩ đã bắt nguồn từ một nguyên tắc thiện chí - và đúng với mong đợi của người Thụy Sĩ - nhằm bảo vệ sự riêng tư khỏi sức ép của nhà nước. Thụy Sĩ đã trở thành biểu tượng về lòng nhân đạo khi tình nguyện đem lại nơi trú ẩn cho những nạn dân chính trị buộc phải trốn chạy khỏi chính quốc, do lo sợ sẽ rơi vào tay giới cầm quyền. Một nguyên nhân điển hình do làn sóng nhập cư các tín đồ Tinh Lành chính là quyết định thủ tiêu Bộ luật Nantes, vốn được xem là bản án tử dành cho họ. Nicolas Hayek, bản thân cũng là người nhập cư - đã khẳng định "giá trị tuyệt vời của đất nước Thụy Sĩ chính là đem lại cho người dân tị nạn một tổ ấm vật chất và tài chính." Cách tốt nhất để thực hiện điều đó là thông qua hành động tự quyết. Các ngân hàng tư nhân Thụy Sĩ như Pictet, Mirabaud và Rahn & Bodmer chỉ treo tên họ trước cửa văn phòng thay vì tên đầy đủ, và khách hàng cũng có thể sử dụng những lối đi khác phía sau nếu muốn. Hans Baer, một lãnh chúa danh tiếng đứng sau thành công của ngành ngân hàng tư nhân Thụy Sĩ thời hậu Thế chiến II, đã thuật lại trong tự truyện của ông: "Khách hàng có thể tự giới thiệu bản thân bằng cách mang vào một chai cô-nhắc. 'Tên tôi là Hennessy, tôi không muốn nói nhiều. Đây là 300 nghìn đô-la.' Tất nhiên, chúng tôi sẽ đón nhận số tiền một cách nồng nhiệt, và cảm ơn họ vì đã tin tưởng ngân hàng của chúng tôi."



Những đứa trẻ chơi với những cọc tiền mặt tại Đức. Năm 1923, Ngân hàng Quốc gia Thụy Sĩ đã đạt kỷ lục thế giới về thời gian duy trì giá trị tiền tệ lâu nhất - một trong các yếu tố hấp dẫn người giàu trên thế giới tìm đến các ngân hàng Thụy Sĩ

Lời hứa về đồng tiền bắt đầu

(từ khi hệ thống Bretton Woods sụp đổ đến nay)

Tỷ giá hối đoái đồng franc Thụy Sĩ so với ngoại tệ các quốc gia khác (từ tháng 1/1973 đến tháng 7/2012) % thay đổi % thay đổi hàng năm

Hoa Kỳ	282%	3.5%
Vương quốc Anh	477%	4.6%
Đức (DM - mark Đức/euro)	90%	1.7%
ý (ITL - lira ý/euro)	927%	6.2%
Na Uy	250%	3.3%
Brazil	224 x 1012%	107,4%
Mexico	354 x 103%	23,3%
Nam Phi	3.628%	9,7%
Indonesia	7.431%	11,7%

Nhà đầu tư nào quyết định nắm giữ tài sản của họ theo đơn vị đồng franc Thụy Sĩ - tính từ thời điểm hệ thống Bretton Woods sụp đổ năm 1972 - sẽ thu lợi (hoặc thất thoát) theo danh mục thống kê này. Kết quả trên cũng phản ánh quy luật tương quan từ chính sách do ngân hàng trung ương tại các quốc gia ban hành.

Nguồn: Ngân hàng Quốc gia Thụy Sĩ, các chỉ số WDI từ Ngân hàng Thế giới và tính toán của riêng tác giả



Ngân tiền gửi an toàn tại một ngân hàng Thụy Sĩ

Chủ trương tự quyết cũng đã ngấm sâu vào văn hóa Thụy Sĩ đến mức không cần quy định chính thức ở cấp liên bang, cho đến năm 1934. Ngày 26 tháng Mười năm 1932, cảnh sát Pháp đã bắt giữ phó chủ tịch của Basler Handelsbank (thuộc quyền sở hữu của những gia tộc quyền lực nhất Basel - như Geigy, Iselin, La Roche, Koechlin, Staehelin), và cáo buộc ngân hàng này đã giúp đỡ các quý tộc Pháp trốn thuế. Cảnh sát cũng công bố một danh sách bao gồm 2.000 cái tên khách hàng Pháp với tổng tài sản sở hữu tại ngân hàng tương đương 10 tỉ franc Thụy Sĩ hiện nay. Vị phó chủ tịch bị tống vào tù, tài sản của ngân hàng cũng bị sung công và gây nên một cơn dư chấn lớn đối với quốc gia Thụy Sĩ. Sự kiện này đã đẩy lên một làn sóng các khách hàng nước

ngoài đồ xô rút tài sản khỏi các ngân hàng Thụy Sĩ. Ngày 8 tháng Mười một năm 1934, quốc hội Thụy Sĩ sau cùng đã thông qua Điều luật Liên bang đối với các Ngân hàng và Ngân hàng Tiết kiệm - Điều luật 47 - nhằm hợp thức hóa nguyên tắc bảo mật trong ngành ngân hàng. Do trốn thuế chỉ là tội nhẹ trong pháp luật Thụy Sĩ, nên thông tin tài khoản của khách hàng sẽ được bảo mật theo Điều luật 47, với điều kiện họ báo cáo thu nhập đầy đủ. Bên cạnh đó, giới cầm quyền Thụy Sĩ cũng tôn trọng các hiệp ước hợp tác chống tội phạm nhằm vin vào các chính phủ nước ngoài trong các vụ gian lận thuế, nhưng lại không chủ động hợp tác trong trường hợp trốn thuế. Đơn cử, các công dân nước ngoài sống tại Thụy Sĩ sẽ không bị dẫn độ nếu có hành vi trốn thuế tại quê nhà. Ví dụ sống kinh điển nhất về tính hiệu lực của chính sách này chính là trường hợp thương gia hàng hóa danh tiếng, Marc Rich.

Mặt trái của sự tự quyết

Thật khó có thể hình dung có bao nhiêu thân chủ của ngành ngân hàng tư nhân Thụy Sĩ lợi dụng đặc ân riêng tư cho những lý do phi pháp, và dẫn đến thứ gọi là "những vụ đánh bắt" của các cơ quan thuế vụ nước ngoài. Baer đã khiến tất cả sững sốt với lời tự thú trong cuốn tự truyện của ông: rằng ông "cũng không hiểu rõ sự khác biệt giữa tránh thuế và trốn thuế."

Tuy nhiên, chắc chắn đã có một số lượng lớn các thân chủ nước ngoài danh tiếng tìm cách khoét sâu những quy định tại Thụy Sĩ, vượt quá giới hạn và lợi dụng chúng hòng che giấu những khoản lợi tức mờ ám. Nhờ cất giấu tài sản tại các ngân hàng Thụy Sĩ, mà gia tộc Marcos tại Philippines, Cựu vương Iran, Mobutu tại Zaire, Duvalier tại Haiti và nhà Montesino tại Peru đã gây áp lực lên chính quyền Thụy Sĩ nhằm thắt chặt hệ thống của họ. Chỉ riêng Marcos đã che giấu ít nhất 621 triệu đô-la tại Thụy Sĩ. Trong khi công lý còn chưa xuất hiện, thì một phán quyết của tòa án liên bang tại Lausanne năm 1997 đã yêu cầu các ngân hàng trả lại tài sản cho Philippines, và từ đó quy định "những mối quan hệ khách hàng liên quan đến chính khách" sẽ được tiến hành theo phương thức riêng. Tháng Hai năm 2011, luật Bồi thường Tài sản Trái phép (còn được biết dưới tên Lex Duvalier) đã chính thức có hiệu lực, và cho phép những khối tài sản

đóng băng được hoàn trả dễ dàng về chính quốc, đặc biệt "trong các trường hợp yêu cầu về một động thái hỗ trợ song phương không thành công tại thành bang có yêu cầu do thất bại của tòa án tại địa phương này".⁷

Kêu gọi trách nhiệm của giới ngân hàng

Đầu thập niên 1990, các ngân hàng Thụy Sĩ còn chịu sự truy xét của quốc tế cho một quyết định tồi tệ hơn - được xem như một động thái trả dần các nguồn quỹ được lưu giữ tại đây từ thập niên 1930 cho những người vốn là nạn nhân Tin Lành. Các ngân hàng cho rằng cần có một sự dàn xếp nhằm bênh vực cho hậu duệ của những nạn nhân từ hai thập kỷ trước, và đã quá muộn để họ nhận ra một làn sóng đòi hỏi mới dấy lên từ những người đứng phía sau Bức Màn Sắt. Sự phẫn nộ đã lên đến đỉnh điểm và Hội nghị Do Thái Thế giới đã phát động một chiến dịch, nhằm đâm đơn kiện các ngân hàng Thụy Sĩ về tội biển thủ hơn 1 tỉ đô-la. Các ngân hàng sau cùng đã đầu hàng và chấp nhận hòa giải vào năm 1998, khi UBS và Credit Suisse đồng ý chi trả 1,25 tỉ đô-la. Đến năm 2008, 1 tỉ đô-la đã được hoàn trả dù chỉ có 4.600 chủ tài khoản nhận đủ tiền. Phần lớn khoản bồi thường này đã được trao cho các tầng lớp nạn dân khác, bao gồm giai cấp lao động bị bóc lột.⁸

Kể từ đó, ngày càng có nhiều vụ lợi dụng tính bảo mật của ngân hàng Thụy Sĩ xảy ra, và biến phẩm chất này thành điểm yếu sống còn. Ngay sau hàng loạt vụ "đưa đường" từ giới ngân hàng Thụy Sĩ, tháng Hai năm 2009, cơ quan giám sát thị trường tài chính Thụy Sĩ, FINMA, đã bàn giao lại danh sách 4.450 khách hàng Mỹ có tài khoản tại UBS cho Cơ quan Thuế vụ Hoa Kỳ (UBS cũng chấp nhận đóng một khoản phạt 780 triệu đô-la cho chính phủ Hoa Kỳ và ngừng nhận tiền gửi từ các thân chủ Mỹ sống tại nước ngoài). Giới cầm quyền Thụy Sĩ đã hành động đúng lúc khi nhận ra giới cầm quyền Mỹ đang chuẩn bị một hành động hợp pháp nhằm tiêu diệt ngân hàng Thụy Sĩ trên. Mặc dù toà án liên bang sau đó đã lên án quyết định này là bất hợp pháp, nhưng tất cả đã quá muộn. Bức tường bảo mật tưởng chừng như không thể lay chuyển của ngành ngân hàng Thụy Sĩ lại bị phá thủng một lần nữa, và danh tiếng của họ cũng chịu ảnh hưởng nặng nề. Và đây cũng không phải trường hợp duy nhất khiến nguyên

tắc bảo mật bị nghi ngờ. Năm 2007, cơ quan thuế vụ Đức đã mua lại một số đĩa CD do một nguồn tin tại Liechtenstein cung cấp - người đã sao chép lại dữ liệu về các vụ trốn thuế của công dân Đức đang cất giấu tài sản của họ tại một "thiên đường thuế" trên đỉnh An-pơ. WikiLeaks của Julian Assange cũng nhận được khá nhiều sự quan tâm khi tiết lộ một thông tin - thu thập được từ một nhân viên bất mãn bị sa thải - về các tài khoản do Ngân hàng Julius Baer sở hữu trên quần đảo Cayman. Năm 2011, Thụy Sĩ đã ký kết một thỏa thuận với Đức nhằm tách riêng những khoản thuế cần thiết từ các tài khoản mang quốc tịch Đức tại ngân hàng Thụy Sĩ, và trao trả cho nước Đức. Tiếp đó, nhiều thỏa thuận tương tự cũng được tiến hành với các quốc gia khác. Đầu năm 2012, Wegelin & Co đã chính thức phá sản do phải đối mặt với nguy cơ cáo buộc từ Chính phủ Hoa Kỳ. Wegelin là một trong số ít các ngân hàng Thụy Sĩ tìm cách lôi kéo những thân chủ cũ người Mỹ của UBS.⁹

Sự trỗi dậy của các ngân hàng toàn cầu Thụy Sĩ

Quá trình công nghiệp hóa, các công ty tăng trưởng, tính bảo mật của ngân hàng cùng một đơn vị tiền tệ bền vững đã kết hợp thành đà tăng trưởng của ngành ngân hàng và tạo cơ sở cho sự ra đời của các thế lực ngân hàng hùng mạnh tại Thụy Sĩ. Cơ cấu tự chủ tại các thành bang Thụy Sĩ đã rỉ sét đáng kể từ thời Cách mạng Công nghiệp: kỷ nguyên của những tuyến đường sắt và xu thế sản xuất hàng loạt đã kết tinh và chuyển giao quyền lực từ các thành thị ngoại vi đến tay các trung tâm công nghiệp lớn. Nhiều ngân hàng lớn cũng phát huy tầm ảnh hưởng trên cả nước, như Credit Suisse, Ngân hàng Liên hiệp Thụy Sĩ (UBS) và Tập đoàn Ngân hàng Thụy Sĩ (SBC).

Alfred Escher là người sáng lập Credit Suisse, và có lẽ cũng là doanh nhân tiên phong đóng vai trò quan trọng nhất trong lịch sử kinh doanh Thụy Sĩ. Từ khi còn trẻ, Escher đã đắm mình vào thứ được Gottfried Keller - một tác giả sách đương thời xuất thân từ Zurich - mô tả là "những văn phòng bê thế và rộng lớn". Ông sẵn sàng dành cả đêm trong văn phòng của mình, bao quanh là hàng núi giấy tờ. Năm 1855, ông đã kiệt sức do áp lực công việc và quyết định rút lui khỏi chính quyền tiểu bang. Nhưng Escher vẫn chưa phải phé nhân: ông đã mạo hiểm đầu tư vào một doanh nghiệp - mà nay đã

trở thành thế lực kinh doanh đáng sợ nhất trong nền kinh tế - và đảm nhận chức vị chủ tịch Công ty Đường sắt Đông Bắc Thụy Sĩ (Nordostbahn) trong thời buổi đường sắt là lực đẩy tăng trưởng chủ yếu của toàn bộ nền kinh tế châu Âu. Escher đã nhận ra điều đó và cảnh báo Hội đồng Quốc gia Thụy Sĩ rằng: nếu những tuyến đường sắt châu Âu băng ngang Thụy Sĩ, thì quốc gia này "trong tương lai sẽ phản ánh một bức tranh buồn về một cộng đồng ảm đạm". Tuy nhiên, họ vẫn không huy động đủ vốn để xây dựng một mạng lưới đường sắt, nên Escher đã thành lập Hiệp hội Tín dụng Thụy Sĩ (Swiss Credit Institution - Schweizerische Kreditanstalt hay SKA) tại Zurich và trở thành một "động cơ hơi nước chuyên cho vay." (Hiện nay, SKA đã nổi tiếng toàn thế giới dưới cái tên Credit Suisse.)

Số tiền mở ra nền công nghiệp Thụy Sĩ

Sau năm kinh doanh đầu tiên, cổ phiếu của Nordostbahn đã chiếm 1/4 danh mục đầu tư của Credit Suisse - một khả năng rủi ro tập trung khá lớn. Đồng thời, ngân hàng cũng lên kế hoạch "thành lập và điều hành các công ty công nghiệp hoặc công ty trên danh nghĩa của họ, thu tóm cổ phần của các công ty đang tồn tại hoặc mới thành lập, và tham gia một phần, hoặc toàn bộ, vào hoạt động quản trị." Quả thực, ngân hàng non trẻ này chính là doanh nghiệp đầu tư mạo hiểm đầu tiên tại Thụy Sĩ và có sức ảnh hưởng rất lớn. Năm 1857, Credit Suisse, với Escher làm tổng giám đốc, đã thành lập Hiệp hội Tái Bảo hiểm và Trợ cấp Thụy Sĩ (được biết đến với tên Swiss Life) và thành lập Công ty Tái Bảo hiểm Thụy Sĩ vào năm 1863 (được biết đến với tên Swiss Re). Họ cũng sở hữu cổ phần tại các công ty công nghiệp trọng yếu như Georg Fischer, Escher Wyss, Brown Boveri & Cie và Công ty Sữa đặc Anglo-Swiss (sau này được sáp nhập với Nestlé). Nhận thức được thị trường tiềm năng trong ngành công nghiệp thực phẩm, ngân hàng của Escher đã tăng vốn vay cho Maggi và hãng sô-cô-la Sprüngli. Trên hết thảy, Escher chính là kiến trúc sư của một Thụy Sĩ hiện đại và đậm chất kinh doanh.

Bản sao của Escher tại Ngân hàng Liên hiệp Thụy Sĩ chính là Alfred Schaefer, người đã ra mắt sân khấu sau Escher một thế kỷ. Sự trỗi dậy của một ngân hàng sau này được biết đến với cái tên Schweizerische Bankgesellschaft - hay Ngân hàng Liên hiệp

Thụy Sĩ (UBS) - cho đến khi trở thành ngân hàng lớn nhất Thụy Sĩ đã khởi nguồn từ năm 1941, khi Schaefer được bổ nhiệm vào ban điều hành. Là một chiến lược gia khôn ngoan, Schaefer có lẽ chính là biểu tượng quyền lực nhất trong thời hoàng kim của giới ngân hàng Thụy Sĩ. Dưới triều đại của ông (từ năm 1953 - 1976), tổng tài sản của UBS đã tăng gấp 100 lần và số lượng nhân viên cũng bùng phát từ 500 lên 12 nghìn người. Các chi nhánh mới được thành lập theo từng tháng, và có 20 ngân hàng đã về tay họ từ năm 1945 đến 1960 Thành công này một phần cũng nhờ kỷ luật khắt khe được Schaefer áp dụng cho toàn ngân hàng, vốn là hệ quả từ những ngày tháng phục vụ của ông trong quân ngũ (từ cấp trung úy đến đại tá) cùng kỷ ức về thời kỳ Đại Suy Thoái những năm 1930. Trong suốt thời kỳ suy thoái, ngân hàng đã buộc phải cắt giảm vốn cổ phần từ 100 triệu franc Thụy Sĩ xuống còn 40 triệu franc; và tất nhiên, Schaefer luôn đảm bảo từng xu được sử dụng hợp lý. Xi gà bị cấm trong các cuộc họp, chỉ có rượu vang nhẹ thay thế; và thực đơn bữa trưa trong các buổi họp cấp cao cũng không bao giờ vượt quá 4 franc mỗi người. Bản thân Schaefer cũng có nét quyền rũ và cá tính riêng: khi ông gặp Bộ trưởng Tư pháp Hoa Kỳ, tướng Robert Kennedy tại Washington, ông đã rất bất ngờ khi chứng kiến Kennedy đặt chân lên bàn. Tuy nhiên, ông đã có cơ hội đáp trả chỉ ít lâu sau khi ngân hàng này được triệu tập, do Hoa Kỳ quyết định truy cứu những thỏa thuận của họ với Đệ Tam Đế chế Đức Quốc xã trong Thế chiến II. Schaefer có mối quan hệ rất mật thiết với những nhân vật quan trọng nhất trong thời đại của ông, bao gồm Marcus Wallenberg tại Thụy Điển, Hermann Abs từ Ngân hàng Tây Đức và gia tộc kỳ cựu Bosch tại Đức; đồng thời, ông cũng có khả năng nhận biết nhân tài và thuyết phục họ giúp ông đạt đến thành công.



Tiến sĩ Alfred Schaefer (1905 - 1986) đã trở thành chủ tịch Ngân hàng Liên hiệp Thụy Sĩ vào năm 1941 và biến tổ chức này thành ngân hàng Thụy Sĩ hùng mạnh nhất chỉ sau hai thập niên

Bước chân của kẻ ngoại đạo

Tượng đài thứ ba của ngành ngân hàng Thụy Sĩ thời hậu chiến là Rainer Gut. Đó chỉ là con trai của giám đốc Ngân hàng Tiểu bang Zug, ông hầu như là một kẻ ngoại đạo. Ông theo đạo Thiên Chúa (khi còn học tiểu học, trường ông đã phân rõ các lớp Công Giáo và Tin Lành), và xuất thân từ Zug, chứ không phải Zurich. Không những thế, ông cũng đặt tên theo nước Mỹ khi gia nhập chi nhánh Hoa Kỳ của Credit Suisse, và trở thành đồng sự trẻ tuổi nhất tại Lazard, một ngân hàng đầu tư danh tiếng. Năm 1973, Credit Suisse đã mời ông trở về giữ chức giám đốc điều hành, với nhiệm vụ thúc đẩy chiến lược mở rộng kinh doanh trên thị trường chứng khoán. Credit Suisse đã đánh rơi vận may trong vụ bê bối Chiasso, khiến toàn bộ dàn lãnh đạo cũ bị sa thải, và vô tình mở đường cho một tân binh vô danh. Gut đã tiếp thu kinh nghiệm thực tế từ những gì ông trải qua ở New York và London, khi các ngân hàng nhanh chóng thay đổi phương thức vay mượn truyền thống sang kiểu kinh doanh ăn chia từ

các thị trường vốn. ông tin rằng người Thụy Sĩ đã "lỡ thời cơ". Là tổ chức đi đầu trong hoạt động phát hành trái phiếu dưới mệnh giá franc Thụy Sĩ, năm 1974, Credit Suisse đã bắt tay với White Weld, một công ty chứng khoán Mỹ. Đây cũng chính là cánh cửa mở ra Phố Wall đối với giới ngân hàng. Khoản đầu tư mạo hiểm của họ, Credit Suisse White Weld, cũng được chuyển sang Anh Quốc, và nhanh chóng chiếm lĩnh vị trí đầu bảng trên thị trường trái phiếu châu Âu dưới sự lãnh đạo của Hans-Jörg Rudloff.

Thế giới đau thương của ngành ngân hàng Thụy Sĩ

Năm 1978, Credit Suisse đã mua lại 25% cổ phần của First Boston, một ngân hàng đầu tư; năm 1988, họ tiếp tục tăng vốn cổ phần và đổi tên thành Credit Suisse First Boston. Thế nhưng, với điềm báo về những thách thức mà ngành ngân hàng Thụy Sĩ phải gánh chịu ở Mỹ và London, năm 1990, Credit Suisse nhận ra họ chính là cổ đông lớn nhất sau khi trích ra 2 tỉ franc Thụy Sĩ hòng giải cứu các khoản đầu tư. Đó là dấu hiệu - nếu có - cho thấy trong thế giới khốc liệt và khó lường của các thị trường vốn khổng lồ và hào phóng, dòng lợi nhuận dồi dào và ổn định từng đổ về các ngân hàng Thụy Sĩ nay đã sắp cạn kiệt. Thậm chí đến ngày nay, chỉ có một số ít ngân hàng nước ngoài thật sự thành công lâu dài trong ngành kinh doanh ngân hàng đầu tư tại Mỹ, với nỗ lực đáng kể trong suốt nhiều năm - bao gồm các ngân hàng Anh, Nhật Bản và Đức.

Không may cho các ngân hàng lớn, môi trường kinh doanh của ngành ngân hàng tại Thụy Sĩ cũng gặp nhiều khó khăn trong thập niên 1980. Cho đến thời điểm đó, một hệ thống liên minh với chính sách giá cố định và dồi dào đã theo đúng lộ trình, bảo vệ các thế lực hiện thời và ngăn cản các đối thủ thu hút khách hàng và nhân tài. Khi một khách hàng lọt vào tầm ngắm, chẳng hạn như khách hàng của UBS, sẽ rất tồi tệ nếu kẻ khác phát hiện bạn đang rình rập; do đó, sự cạnh tranh về giá cả và dịch vụ hầu như không tồn tại. Sự nghiệp của nhân viên cũng được định hướng lâu dài trong suốt cuộc đời, nên sẽ rất nhục nhã nếu bạn đề ứng viên mục tiêu gia nhập công ty đối thủ. Cơ hội thăng tiến cũng dựa trên thâm niên, các mối quan hệ gia đình và mức độ liên quan đến mạng lưới quan hệ chính trị và quân sự, chứ không phải năng lực bản thân. Ban điều hành cấp cao được trả lương gấp 10 đến 15 lần mức lương của cấp

quản lý thấp nhất - chẳng hạn như Peter Wuffli, nguyên CEO của UBS, có thể gia tăng lợi nhuận bằng cách ngồi chung bàn với ban điều hành bên ngoài, nhưng đồng thời lại tiến hành các thương vụ bên trong (vốn không bị xem là phạm pháp hay trái đạo đức). Chỉ có một số ít giám đốc sở hữu bằng đại học, trong khi nguyên tắc lãnh đạo vẫn theo kiểu nhà binh, với cấp bậc phân chia khắt khe và những quyết định kém minh bạch của dàn lãnh đạo phía trên. Những thành viên mang cấp bậc thấp hiển nhiên phải mò mẫm trong bóng tối - và thậm chí nếu họ ý thức được điều gì đang diễn ra, thì những lời chỉ trích hay phê phán từ "cấp dưới" vẫn bị ngăn cấm. Đây chính xác là những gì diễn ra ở UBS dưới thời Schaefer, Holzach, Senn và Studer - theo lời Hans-Jörg Rudloff (chủ tịch Ngân hàng Barclays tại Thụy Sĩ) - khi hầu hết các thành viên trong ban điều hành cấp cao UBS đều được lựa chọn từ cùng một ban bộ vùng Đông Bắc Thụy Sĩ.

Giữ lợi nhuận phòng khi túng quẫn

Như hầu hết các công ty Thụy Sĩ khác, các ngân hàng cũng nỗ lực hết sức hòng che giấu lợi nhuận bằng cách lập ra những "quỹ dự trữ bí mật". Để dành của cải phòng khi khó khăn chính là thói quen ăn sâu trong tiềm thức của người Thụy Sĩ tự chủ và khôn ngoan. Tuy nhiên, họ vẫn cần đôi chút minh bạch, đến một số ít người hiểu được công ty đang đối mặt với khó khăn lớn đến thế nào. Và quả thực, chẳng mấy ai thật sự quan tâm - cổ phần của các công ty Thụy Sĩ thông thường vẫn nằm trong tay các gia tộc và tổ chức giàu có, với mục tiêu chính là giảm thuế tối thiểu, chứ không phải tăng giá trị tối đa cho cổ đông.

Thực trạng này đã được phơi bày vào thập niên 1980. Các công ty từng được chủ sở hữu trực tiếp điều hành đã chuyển sang phương thức ủy thác và sở hữu ẩn danh, khiến mâu thuẫn nảy sinh giữa ban quản trị và cấp quản lý. Đồng thời, của cải cũng được chuyển dần từ các cá nhân sang các tổ chức (như các quỹ trợ cấp, quỹ tương hỗ và công ty bảo hiểm); bên cạnh đó, việc chuyển giao quyền lực và gia tăng năng lực chuyên môn trong quản lý cũng mở đường cho giới đầu tư theo chủ nghĩa hành động. Tuy nhiên, thay đổi lớn nhất lại đến từ nỗ lực kháng cự áp lực cạnh tranh từ nước

ngoài, hay làn sóng bãi bỏ luật lệ đã lan từ Anh Quốc sang Thụy Sĩ. Bên cạnh việc chấp nhận các tiêu chuẩn thanh toán quốc tế và hoạt động minh bạch hơn, các khách hàng cũng đòi hỏi cao hơn. Các ngân hàng Thụy Sĩ sau cùng đã tỉnh mộng trước một thực trạng mới, khi lần đầu tiên họ bị so sánh với các đồng nghiệp cùng ngành. Chất lượng và đà tăng trưởng lợi nhuận đã thay thế sự bình ổn của khối tài sản và trở thành yếu tố then chốt khi đo lường thành công của doanh nghiệp; đồng thời, hoạt động tài chính doanh nghiệp cũng chuyển từ những mối quan hệ tín dụng lâu dài sang các thị trường vốn giao dịch, với độ biến thiên giá cả được cập nhật liên tục trên Bloomberg.

Thụy Sĩ cũng có bong bóng tài sản

Những thay đổi chua xót cũng diễn ra trong nền kinh tế Thụy Sĩ. Sự ra đời của các khoản trợ cấp hưu trí bắt buộc tại Thụy Sĩ từ năm 1985 ban đầu đã tạo nên đà tăng trưởng bền vững trong ngành ngân hàng. Trong thập niên 1980, lĩnh vực tài chính tại Thụy Sĩ đã đạt mức tăng trưởng bình quân hàng năm 6,8%, và tổng tài sản sở hữu từ các ngân hàng cũng tăng vọt từ 489 tỉ franc Thụy Sĩ (năm 1980) lên 1.082 tỉ franc (năm 1990). Đến năm 1991, toàn Thụy Sĩ đã có 592 ngân hàng, cùng 4.264 chi nhánh và 120 nghìn nhân viên, đóng góp 10% GDP quốc gia. Tuy nhiên, với dòng tiền mặt liên tục đổ về chính quốc, thị trường tài sản Thụy Sĩ thực chất đã được định giá cao hơn thực tế và tăng trưởng phi mã vào cuối thập niên 1980 - đến khi bong bóng nổ tung. Trong những năm sau đó, các ngân hàng buộc phải từ bỏ khoản thua lỗ tài sản lên đến 50 tỉ franc Thụy Sĩ. Tài sản bị cuốn bay đã kéo theo sự sụp đổ của các liên minh ngân hàng, do mối ràng buộc quá chặt chẽ. 2/3 số ngân hàng địa phương đã buộc phải giải thể, và rất nhiều ngân hàng nhỏ khác cũng gấp rút tìm nơi trú ẩn dưới tán ô của những tổ chức lớn. Đầu thập niên 1980, Thụy Sĩ có 5 ngân hàng lớn - bao gồm SBC, UBS, Credit Suisse, Bank Leu và Volksbank; nhưng đến đầu thế kỷ XXI, chỉ còn 2 ngân hàng tồn tại: gồm UBS (sáp nhập từ SBC và UBS) và Credit Suisse. Những kẻ duy nhất giành thắng lợi trên thị trường kinh doanh nội địa chính là những công ty liên doanh tín dụng với cơ cấu hợp tác và định hướng bảo thủ - điển hình như Raiffeisen - và một số ngân hàng tiểu bang được chính phủ che chắn.

Với tinh thần cởi mở trong thời đại toàn cầu, ban điều hành có thể được lựa chọn từ những cá nhân ngoài tổ chức; ban đầu, họ được hiểu là những chủ ngân hàng giàu kinh nghiệm traten mạc từ Anh Quốc hoặc Hoa Kỳ, hay các chuyên viên tư vấn - chẳng hạn từ McKinsey - với ít kinh nghiệm thực tế trong ngành ngân hàng, nhưng có thể bổ sung bằng kiến thức từ các khóa MBA tại Harvard. Phương thức thuê-và-sa-thải mới mẻ đã thay thế chủ trương lựa chọn thành viên ban điều hành dựa trên địa vị xã hội, mối quan hệ, lòng trung thành và tinh thần hợp tác. Trong số các thành viên của lực lượng lãnh đạo mới, có thể kể đến Lukas Mühlemann, nguyên chủ tịch McKinsey đầy tài năng tại Thụy Sĩ, người đã trở thành CEO của hãng bảo hiểm Swiss Re, và sau đó là Credit Suisse; và Peter Wuffli, giám đốc ngành ngân hàng của McKinsey Thụy Sĩ, người đã gia nhập SBC từ năm 1994.10

SBC: từ kẻ lót đường khu vực đến vô địch quốc gia

SBC là một thế lực khác thường trong tiến trình hiện đại hóa ngành ngân hàng tổng hợp tại Thụy Sĩ. Họ vốn là một tổ chức nằm dưới sự điều hành của các công dân Basel ưu tú, và cũng là thành viên có quy mô nhỏ nhất trong ba ngân hàng hàng đầu, khi CEO Walter Frehner triển khai một kế hoạch táo bạo vào đầu thập niên 1990 - mang tên "Vision 2000". Thời điểm đó, SBC đang hoạt động như một chính phủ Thụy Sĩ thu nhỏ. CEO chỉ phụ trách những hoạt động cơ bản hàng ngày, nên dường như chẳng có ai nhiệt tình với việc lên kế hoạch. Nếu ban quản lý không thông qua các định hướng mới, họ sẽ tạm ngưng hoạt động và chờ chỉ thị của CEO. Do đó, SBC chính là thế lực yếu nhất trong số ba ngân hàng, và hầu như không đủ sức cạnh tranh với UBS và Credit Suisse. Frehner đã nghiên cứu rất kỹ hoạt động kinh doanh của SBC và đưa ra kết luận: "Chúng tôi không phải kẻ dẫn đầu trong bất kỳ lĩnh vực kinh doanh cốt lõi nào. Phát biểu hay nhất của chúng tôi trong các cuộc họp là 'tôi cũng thế'. Thậm chí, chúng tôi còn không thật sự hiểu rõ dòng tiền đến và đi ra sao."

Đây chính là thời điểm đánh dấu một cuộc lột xác phi thường, từ một trong những ngân hàng im ắng và yếu ớt nhất thành một thế lực nhạy bén và hùng mạnh nhất. SBC đã tận dụng địa thế của họ và tổ chức kinh doanh một cách hợp lý, đồng thời đặt trách

nhiệm về những khoản lời-lỗ lên vai các nhà lãnh đạo doanh nghiệp. Các mục tiêu được thiết lập cụ thể và hệ thống báo cáo cũng được điều chỉnh nhằm đo lường và theo kịp tiến độ phát triển. SBC cũng vạch ra những quyết định "xây hoặc mua" nhằm khuyến khích tinh thần lãnh đạo, và thay thế những câu đáp trả "tôi cũng thế" trước kia trong các lĩnh vực kinh doanh cốt lõi. Để hoàn thành kế hoạch đầy tham vọng trên, SBC đã chọn ra hai diễn viên để ra mắt thăm dò của ngành ngân hàng Thụy Sĩ: Marcel Ospel và Peter Wuffli.

Cặp bài trùng kinh điển

Ospel là một chủ ngân hàng tài năng và đầy sức hút đến từ Basel - người đã vươn lên từng nấc thang trong SBC và chủ động tích lũy kinh nghiệm quốc tế tại Merrill Lynch. ông là tâm phúc tin cẩn nhất của Frehner, với trách nhiệm vực dậy vị thế cạnh tranh yếu kém của SBC. Trong khi đó, Wuffli đã từng điều hành mảng dịch vụ ngân hàng tại McKinsey Zurich và trở thành đối trọng của Ospel với lý trí vững chắc và phong thái bình thản. Ospel đã quyết định hợp tác với một doanh nghiệp dịch vụ tài chính tại Chicago, O'Connor & Associates. Các đồng sự tại O'Connor thực chất không phải các chủ ngân hàng, mà chỉ là những nhà toán học và kỹ sư áp dụng thành thạo các công cụ tài chính trên thị trường chứng khoán. Công cụ tài chính, dưới hình thức những bản hợp đồng mua bán tương lai, từ lâu đã được áp dụng trên thị trường hàng hóa và tiền tệ với mục đích ngăn trở, nhưng chưa bao giờ được phát triển thành các công cụ tạo đòn bẩy (hoặc rủi ro) trong cổ phiếu, trái phiếu và các loại chứng khoán khác. Các con số ước tính mới đây nhất đã chỉ ra rằng: các công cụ tài chính đã có 7 lần trở thành biện pháp vốn hóa thị trường cho các khoản đầu tư ưu đãi, đồng nghĩa các chủ ngân hàng đã cần cùng một quả táo đến bảy lần.

Ospel đã trao cơ hội đến các văn phòng O'Connor tại Chicago và chuyển đến đây trong vài năm nhằm tạo ảnh hưởng với công chúng và doanh nghiệp. ông tin rằng O'Connor chính là bộ công cụ cần thiết đối với SBC. Đổi lại, các đồng sự tại O'Connor cũng vô cùng khao khát quy mô và sự vững chắc của khối tài sản tại SBC. Ấn tượng với ban điều hành tại đây, Frehner và Ospel đã quyết định mua lại toàn bộ

doanh nghiệp, bao gồm cả đội ngũ điều hành - đồng nghĩa những nhân vật cốt cán tại O'Connor như David Solo, Ed Mount và Andy Siciliano đều có thể gánh vác những trách nhiệm quan trọng tại SBC. Về sau, khi SBC và UBS sáp nhập, đội ngũ điều hành của O'Connor cũng nắm giữ các vị trí quản lý hàng đầu tại UBS. Các "chủ ngân hàng khỏe khoắn" và trẻ trung tại O'Connor, đúng với bản chất, chẳng biết chút gì về phân cấp quyền lực, đã mang toàn bộ thứ văn hóa vô danh của họ đến đại sảnh tráng lệ của các ngân hàng Thụy Sĩ. "Một chàng trai 23 tuổi có thể công khai phản đối một lão tướng 52 tuổi trước mặt 10 đồng sự - một chuyện có thể sẽ chẳng bao giờ xảy ra ở Basel," Wuffli cho biết. Có lẽ, công cụ tài chính là lĩnh vực kinh doanh mà người Thụy Sĩ có quá ít cơ hội cạnh tranh, và khó lòng thấu hiểu được chúng. Đây cũng là ví dụ quan trọng đầu tiên cho thấy một ngân hàng ngoài Thụy Sĩ có thể phát huy tốt khả năng và cơ sở hạ tầng từ nguồn nhân lực Thụy Sĩ như thế nào; cũng như cách thức các chuyên gia nước ngoài được tuyển mộ nhằm đảm đương những trách nhiệm quan trọng - một khuynh hướng vẫn tiếp diễn đến hôm nay.

Tấn công Boston và London

Năm 1995, Ospel đã cho phép SBC mua lại công ty quản lý tài sản Brinson Partners tại Chicago, và Wuffli sẽ chuyển sang hoạt động quản lý quỹ của tổ chức. Nhưng quyết định táo bạo tiếp theo chính là biến SBC thành ngân hàng Thụy Sĩ đầu tiên thu tóm một tổ chức lâu đời tại Thành phố London - S.G. Warburg, một ngân hàng thương mại. Warburg, người không lồ trên thị trường vốn London, lúc này đang phải vật lộn với lợi nhuận từ hoạt động tài chính của tập đoàn. Khi Nicholas Leeson khiến Barings sụp đổ, chi phí huy động vốn đã leo thang nhanh chóng tại tất cả các ngân hàng thương mại độc lập. Ngay đến những tập đoàn toàn cầu khổng lồ thuộc hàng "đại gia" như Merrill Lynch và Goldman Sachs cũng tranh thủ bòn rút nhân tài và khách hàng từ thủ đô nước Anh.¹¹ Thương vụ mua lại Warburg đã bổ sung cho SBC khả năng tối quan trọng trong cân đối nguồn doanh thu, khả năng nghiên cứu và tài chính doanh nghiệp, đồng thời giúp họ lập tức gây dựng được vị thế vững vàng tại London, thị trường vốn quốc tế quan trọng nhất.¹² Cùng với O'Connor, Warburg đã mang đến SBC một đội ngũ nhân tài đủ khả năng quốc tế hóa văn hóa doanh nghiệp

và gia cố hoạt động ngân hàng của họ.

Cái kết của một doanh nghiệp

SBC giờ đây đã được nhiều người ca ngợi là ngôi sao đang lên giữa vô số ngân hàng Thụy Sĩ danh tiếng. Song, sự thăng tiến của SBC không thể qua mắt các đối thủ của họ. Năm 1986, UBS đã mua lại Philips & Drew, một doanh nghiệp môi giới và quản lý quỹ có thâm niên tại London; song, ngân hàng chính gốc Thụy Sĩ này lại không đặt hết tâm sức vào một thị trường tài chính quốc tế đang phát triển nhanh chóng, và không lâu sau đã bị cuốn vào vòng xoáy thay đổi đó. Nhân tố làm nên sự thay đổi chính là chuyên viên môi giới thiên tài người Zurich, Martin Ebner; từ thập niên 1980, Ebner đã nhận ra cơ hội từ một thế lực độc lập mới đang nổi lên giữa thị trường Zurich đang say ngủ. Từ đó, Ebner đã thành lập một công ty môi giới riêng, BZ Bank, và phá vỡ thế cân bằng của liên minh giá cả bằng cách cung cấp những thương vụ giao dịch quy mô lớn cho các tổ chức hùng mạnh, với mức hoa hồng thương lượng. Chỉ cách đó ít lâu, ông đã tham gia hoạt động quản lý quỹ - với sự chống lưng của Christoph Blocher, một nhà công nghiệp và một chính khách, cùng Kurt Schiltknecht, nguyên giám đốc ngân hàng trung ương - và gây áp lực đến các giám đốc doanh nghiệp Thụy Sĩ nhằm cải thiện hiệu suất cho các cổ đông. Tầm ảnh hưởng của Ebner chính là bước đà quan trọng cho thương vụ sáp nhập giữa UBS và SBC. Các quỹ tài chính của Ebner đã trở thành cổ đông lớn của UBS, và chính Ebner đã khẳng định rằng ngân hàng này nên giải tán đơn vị đầu tư và tập trung vào lĩnh vực ngân hàng tư nhân. Ý tưởng này không nhận được sự đồng thuận từ các giám đốc nệ cổ và dửng dưng của UBS, nhưng nỗ lực kháng cự của họ đã kết thúc trong tuyệt vọng vào giữa thập niên 1990.¹³ Đầu năm 1996, Rainer Gut từ Credit Suisse đã nhận thấy nhược điểm của UBS và tiếp cận Nicholas Senn - chủ tịch UBS thời điểm đó - và ngỏ ý về một thương vụ sáp nhập. Tất nhiên, Senn đã từ chối thẳng thừng.

Tuy không nắm được thông tin trên, nhưng do cảm giác được nguy cơ sẽ bị bỏ xa, năm 1995, Frehner từ SBC đã tiếp cận Senn nhằm xác định liệu SBC có thể trở thành đối tác sáp nhập phù hợp của UBS hay không. UBS và SBC vốn có nhiều nét văn hóa

tương đồng, và đã từng hợp tác thành công trong những vấn đề tái cấu trúc tài chính nan giải - tương tự như trường hợp ngành công nghiệp đồng hồ. Cả hai đều cảm thấy họ đang chịu sức ép từ một Credit Suisse hiếu chiến hơn hẳn trong quá khứ, và Gut cũng đã hội đủ uy danh để trở thành một bá chủ, chứ không chỉ một nhà lãnh đạo. Thế nhưng trong lúc Senn còn đang thiên về quyết định sáp nhập với SBC, ông đã từ chức sớm vì không thể chịu đựng cảnh cắt giảm nhân sự nhằm duy trì sự thống nhất giữa hai tổ chức - tin chắc sẽ bắt đầu ngay sau quyết định rút lui của ông.

Sáp nhập để tồn tại

Trong sự kiện trên, UBS đã chặn bước tiến của Credit Suisse bằng cách rò rỉ thông tin cho báo chí về ý định của Gut, nhưng hóa ra rắc rối lại phát sinh chính từ khả năng quản lý kém cỏi của doanh nghiệp giải pháp tài chính vừa hợp nhất này. Mathis Cabiallavetta, CEO mới, đã gặp gỡ Ospel của SBC trong buổi hội đàm và cho rằng họ nên nhìn lại thương vụ sáp nhập dưới một góc độ khác: thương vụ đã kết thúc với lợi thế cổ đông 60-40 nghiêng về phía UBS, và lợi thế 60-40 tương tự về quyền điều hành dành cho SBC; sau cùng, tên ngân hàng mới sẽ là UBS. Tuy nhiên, rắc rối vẫn chưa buông tha UBS. Mùa thu năm 1998, ngân hàng hợp nhất này đã phải đối diện với khoản thua lỗ lên đến hàng tỉ, khi Long Term Capital Management (LTCM), một quỹ mạo hiểm Hoa Kỳ, sụp đổ; đây là hậu quả từ các vấn đề còn tồn đọng trong nhiệm kỳ trước đây của Cabiallavetta, khi ông còn phụ trách mảng công cụ tài chính tại UBS. Cabiallavetta đã buộc phải từ chức, và tạo cơ hội cho Ospel quét sạch tàn dư của phe cánh UBS trong hội đồng quản trị, đồng thời mở đường cho các đồng minh O'Connor và SBC. Sau đó, Alex Krauer đã trở thành chủ tịch mới.

Kể từ đó, chỉ còn đúng hai ngân hàng chia sẻ vị trí đầu bảng trong ngành ngân hàng Thụy Sĩ - UBS và Credit Suisse, nhưng mục tiêu mà cả hai cùng nhắm đến chính là đấu trường thế giới, nơi luôn tồn tại những đối thủ hùng mạnh hơn và khôn ngoan hơn - thực tế, họ đã ném trái không ít thương đau để nhận ra điều này. Trong khi đó, các doanh nghiệp hưởng lợi từ nỗ lực tranh đấu của họ lại trở nên ngày càng phức tạp. Đơn cử, báo cáo thường niên của UBS năm 1980 chỉ gồm 15 trang và một số chú thích

dễ hiểu. Nhưng đến năm 2011, tài liệu này đã dày đến 430 trang; và thay cho các chú thích dễ hiểu là những con số rối rắm, với phần lớn là những danh mục thu chi "ngoài luồng" cùng những đoạn chú giải thuật ngữ tuy phổ biến nhưng vô cùng khó hiểu, chẳng hạn như "VAR" (giá trị rủi ro - value at risk).

Cái giá của hiện đại hóa

Sau khi bị UBS cự tuyệt, Gut đã rúi lui khỏi Credit Suisse và giúp Mühlemann trở thành tân tổng giám đốc của ngân hàng tăng trưởng nhanh này. Cựu tư vấn viên McKinsey đã từng giữ chức CEO tại Công ty Tái Bảo hiểm Thụy Sĩ từ năm 1994 đến 1996, và đã tái cơ cấu thành công Swiss Re. Mühlemann cũng mong muốn biến đổi Tập đoàn Credit Suisse thành một đối thủ sừng sỏ trên thị trường toàn cầu. Một trong những động thái đầu tiên của ông nhằm thể hiện tinh thần can trường của người Zurich, chính là từ bỏ cái tên Schweizerische Kreditanstalt, và khiến ngân hàng này nổi tiếng khắp thế giới với xưng hiệu "Credit Suisse". Ông khẳng định rằng tên thương hiệu mới sẽ bao quát hết phạm vi dịch vụ tài chính của công ty và đảm bảo vị trí dẫn đầu trong lĩnh vực đầu tư ngân hàng. Mới đây, Credit Suisse đã mở rộng vị thế trên các thị trường mới nổi và trong làn sóng các "nền kinh tế mới". Thông qua đội ngũ điều hành tại California, họ đã nắm bắt được thời điểm sinh lời cao nhất khi thị trường - thuộc các lĩnh vực công nghệ và Internet phát triển như vũ bão - mở cửa và được tiếp quản. Tất cả những chiến lược kinh doanh trên đều đem lại thành công tạm thời, nhưng rất cuộc lại kém hiệu quả. Không giống như ngành ngân hàng tư nhân, ngành ngân hàng đầu tư luôn vận động theo chu kỳ, và lợi nhuận có thể biến thành thua lỗ khi kinh tế thay đổi. Đối với một chiến lược "bancassurance" - kết hợp giữa ngân hàng (bank) và bảo hiểm (insurance) - khả năng hợp nhất là điều viễn vông và các yếu tố văn hóa cũng hoàn toàn khác nhau. Khi thị trường chứng khoán sụp đổ trong giai đoạn 2001-2002 và khiến tài sản của mọi hãng bảo hiểm đứng trước nguy cơ bị xâm nhập, công ty Bảo hiểm Winterthur (vốn được Credit Suisse mua lại năm 1997) từ một khối tài sản đã trở thành một món nợ, và suýt nữa đã nhấn chìm toàn bộ tập đoàn. Năm 2002, Mühlemann đã từ chức tổng giám đốc do thất bại trong thương vụ mua hớ ngân hàng đầu tư Hoa Kỳ - Donaldson, Lufkin & Jenrette - với mức giá trần 20 tỉ đô-

la.



Sàn giao dịch UBS tại Stamford, Connecticut, Hoa Kỳ

Ngoại lực thay đổi

Walter Kielholz là người kế nhiệm Mühlemann tại Swiss Re và cũng là đại diện cho trụ sở Zurich, nhưng nhiệm vụ điều hành công ty hàng ngày lại thuộc về Oswald Grübel, người nước ngoài đầu tiên từng quản lý một ngân hàng Thụy Sĩ. Đối với toàn bộ ngành ngân hàng Thụy Sĩ, Grübel chỉ là kẻ ngoại đạo. Ông xuất thân là trẻ mồ côi tại Đông Đức và đã dành hầu hết sự nghiệp trong ngành ngân hàng tại London và New York. Ông am tường hết thảy mọi khía cạnh trong ngành kinh doanh ngân hàng và sở hữu một phong cách điều hành thẳng thắn, với quan điểm: "Thị trường lên giá trong 30 năm không có nghĩa là các ngân hàng được quản lý tốt - chính thời cơ tốt đã bao che cho những sai lầm của họ, và chưa bao giờ buộc họ đưa ra quyết định khó khăn." Trách nhiệm của Grübel là vực dậy Credit Suisse và phục hồi uy tín của ngân hàng trên thị trường.

Sau giai đoạn tái cơ cấu tập đoàn, vai trò tổng giám đốc đã được chuyển sang Brady Dougan, một chủ ngân hàng đầu tư. Bất chấp quốc tịch Mỹ của mình, Dougan đã điều hành công ty theo phong cách đậm chất Thụy Sĩ - với sự thận trọng và bền bỉ - và sau cùng, ông đã thành công, dù phải chịu nhiều điều tiếng về mức lương cao của bản thân. Dưới thời Dougan, Credit Suisse đã vượt qua cuộc khủng hoảng 2007-2009 mà không cần trợ cấp liên bang, một phần cũng nhờ nguồn quỹ bổ sung từ doanh thu tại

Winterthur; tuy nhiên, thành quả lớn nhất phải thuộc về khả năng quản lý rủi ro siêu việt của công ty (tuy có ý kiến cho rằng việc Credit Suisse từ chối cứu trợ đã khiến chính phủ Thụy Sĩ bỏ mặc UBS, do lo sợ nguy cơ xảy đến với toàn hệ thống). Credit Suisse thật sự đã làm tốt hơn UBS, đặc biệt với thành tích bất kíp đối thủ trong hoạt động vốn hóa thị trường, dù mảng ngân hàng tư nhân của họ chỉ bằng một nửa đối phương. Tuy nhiên, cũng giống như UBS, họ phải tìm kiếm thêm nhà đầu tư nước ngoài để huy động vốn, và nhận ra những nhà đầu tư sốt sắng nhất thường tập trung tại châu á và Trung Đông. Tập đoàn Đầu tư Singapore đã chi viện cho UBS 11 tỉ franc Thụy Sĩ để đổi lấy 8% cổ phần, và nói vui rằng UBS giờ đây đã là tên viết tắt của "Ngân hàng Liên hiệp Singapore" (Union Bank of Singapore). Trong khi đó, Credit Suisse cũng được bơm thêm vốn từ Olayan Group, một cổ đông lâu năm và quỹ tài sản quốc gia tại Qatar.

Nỗi ô nhục của UBS

Nhưng chính UBS, gã khổng lồ khôn ngoan bậc nhất trong ngành ngân hàng Thụy Sĩ, lại chịu thiệt hại nặng nề nhất sau cuộc khủng hoảng tài chính Lehman, đồng thời phải hứng chịu nỗi nhục nhã ngay trước công luận. Giai đoạn bùng nổ tài chính từ năm 2003 đến 2008 đã đề cao những "nhân tài" - hay giới trung gian và phân tích tài chính - chuyển từ lĩnh vực quản lý tài sản tại các ngân hàng sang các quỹ mạo hiểm, nơi có thể đem lại nguồn lợi nhuận khổng lồ cho các chủ doanh nghiệp và mang lại cho họ mức lương xứng đáng. Vì thế, vào năm 2005, trưởng chi nhánh Ngân hàng Đầu tư UBS tại Mỹ, John Costas, đã chi hàng tỉ franc từ ngân hàng nhằm thành lập một quỹ mạo hiểm do UBS đứng tên - Dillion Read Capital Management - và đã vô tình đưa ngân hàng lớn nhất Thụy Sĩ ngập nghề bờ vực. Quỹ mạo hiểm mới này chủ yếu chỉ gây dựng thanh thế với những khoản thế chấp dưới chuẩn được đưa lên sàn chứng khoán - và một "biệt đội B" tại UBS cũng sao chép chiến lược tương như thành công của Costas vào các thương vụ mua sắm đồ sộ của họ. Khi "màn diễn" kết thúc vào năm 2007, UBS là một trong những ngân hàng nắm giữ nhiều khoản vay dưới chuẩn nhất với sự ăn khớp khá cao. Khi lâm vào cuộc khủng hoảng nợ dưới chuẩn, tổng tài sản của UBS đã đạt 2 nghìn tỉ đô-la, đồng nghĩa đã được "bẩy lên" gấp 40 lần. Nhờ sở

hữu mức tín nhiệm hoàn hảo, UBS chỉ phải chịu phí vay vốn rất thấp. Con đường đi đến lợi nhuận của ngân hàng này rất đơn giản: họ có thể vay những khoản tiền lớn với chi phí thấp và tái đầu tư vào các khoản thế chấp dưới chuẩn với mức chênh lệch cơ bản. Mức chênh lệch này sẽ trở thành nguồn lợi nhuận khổng lồ khi nhân lên 40 lần, và thu tiền về dễ dàng như những tấm vé khuyến mãi - đến khi nào những khoản đầu tư này còn đạt mức tín nhiệm AAA. UBS thật sự đã trở thành một "quỹ mạo hiểm" mang tính dây chuyền, chuyên lợi dụng khả năng huy động vốn dễ dàng và ít tốn kém thay vì hình ảnh một ngân hàng thận trọng và khôn ngoan trước kia. Phát biểu sau khi chính thức sụp đổ, Frehner - chán nản vì phải chứng kiến tất cả thành tựu và quyền lực ông gây dựng cho UBS tan thành mây khói - cho biết: "Tôi đã bám trụ trong thị trường một thời gian dài, và hiểu rằng khi mọi thứ xấu đi, dòng tiền sẽ cạn kiệt, và hạn mức tín nhiệm cũng trở nên vô nghĩa."

Kinh nghiệm của UBS trong cuộc khủng hoảng tài chính gần đây nhất đã gợi nhớ lại một cách sống động thời khắc sinh tử của họ sau sự sụp đổ của LTCM. Trong tác phẩm Khi các thiên tài vấp ngã, Roger Lowenstein đã ví sai lầm của LTCM với một chiến lược tài chính vô nghĩa, chẳng khác nào "nhặt nhanh từng đồng ni-ken ngay trước mũi đoàn tàu hơi nước".

Sau cùng, chính phủ cũng phải ra tay

Cuối năm 2007, UBS buộc phải van nài chính phủ Thụy Sĩ cho phép họ tiếp tục kinh doanh. Sau nhiều quyết định giảm trừ giá trị và huy động vốn, Ospel đã buộc phải từ chức vào mùa xuân năm 2008; chính phủ liên bang Thụy Sĩ cùng ngân hàng trung ương đã giải cứu ngân hàng này bằng những biện pháp xác đáng. Ngày 16 tháng Mười năm 2008, Ngân hàng Quốc gia Thụy Sĩ đã thành lập StabFund, một "ngân hàng xấu số" với mục tiêu đặc biệt là đẩy đi tất cả những khoản đầu tư dưới chuẩn còn tồn đọng của UBS - với tổng trị giá 60 tỉ đô-la. Trên thực tế, 38,7 tỉ đô-la giải cứu của chính phủ đã đến tay ngân hàng đau khổ này, và 20 tỉ còn lại sẽ được trả hết trước mùa thu năm 2010. (Đến tháng Bảy năm 2011, mức tín dụng của StabFund SNB đã đạt 8 tỉ franc Thụy Sĩ.)

Đầu năm 2009, Liên đoàn Thụy Sĩ cuối cùng đã có thể chấm dứt hoàn toàn mọi biện pháp hỗ trợ; 1,2 tỉ franc Thụy Sĩ thu về chính là thành quả từ 6 tỉ franc đầu tư ban đầu của họ. So với những khoản đầu tư được các chính phủ nước khác bỏ ra, nỗ lực cứu trợ của Thụy Sĩ chỉ ở mức vừa phải, và cũng không buộc ngân hàng Thụy Sĩ nào phải bán tháo. Thực tế, việc Thụy Sĩ ra tay khắc phục thảm họa của UBS - vừa phân biệt giữa ngân hàng "xấu" và ngân hàng "tốt", vừa dọn sạch những khoản thua lỗ - đã được ca ngợi là một hành động mẫu mực. Nhiều ngân hàng khác tại châu Âu khi bị ảnh hưởng do khủng hoảng chỉ ôm chặt tài sản và né tránh thua lỗ bằng cách niêm yết tài sản của họ trên thị trường - hậu quả từ việc thắt chặt chính sách vay vốn dù đã giảm lãi suất - một dấu hiệu tiêu biểu cho quá trình phục hồi đầy thất vọng của nền kinh tế.



UBS đã suýt sụp đổ trong cuộc khủng hoảng tài chính năm 2008, và chỉ có thể sống sót nhờ viện trợ từ chính phủ Thụy Sĩ

Sau khi được cứu sống, UBS đã kêu gọi Grubel hoãn quyết định nghỉ hưu, quay lại nắm quyền và lèo lái con tàu rệu rã. Vị giám đốc ngân hàng kỳ cựu người Đức, người được nể sợ hơn cả sùng bái, đã hoàn toàn lột xác UBS. Grubel chấp nhận quay về vào tháng Hai năm 2009 và đã biến khoản lỗ 21 tỉ franc Thụy Sĩ năm 2008 thành khoản lời 7,5 tỉ franc vào năm 2010. Thế nhưng, thành công này không tồn tại được lâu, vì ngân hàng đã tổn thất thêm 2 tỉ franc vào năm 2011 do rơi vào âm mưu của một thương nhân lừa đảo. Grubel quyết định từ chức.

Ngành kinh doanh trị giá hàng tỉ

Bất chấp khủng hoảng tài chính và sự xói mòn nguyên tắc bảo mật của ngành ngân

hàng Thụy Sĩ, một bộ phận doanh nhân vẫn tiếp tục gây dựng và phát triển các doanh nghiệp tài chính thành công ấn tượng tại quốc gia này; và một số ngân hàng nước ngoài vẫn tiếp tục duy trì được các văn phòng tại đây - như minh chứng cho sức hấp dẫn không đổi của Thụy Sĩ trong mắt giới tài chính giàu có.

Khởi nghiệp từ năm 1992, Rainer-Marc Frey, với công ty tài chính RMF của ông, đã sáng lập một quỹ kinh doanh riêng bằng cách chuyên biệt hóa "quỹ của các quỹ" dành cho các tổ chức doanh nghiệp trên khắp thế giới. Mười năm sau, ông đã bán công ty trên cho Man Group của Anh Quốc với giá 1,3 tỉ franc Thụy Sĩ và đầu tư vào hoạt động của các công ty khác - trong đó có Horizon 1, một công ty đầu tư. Nhờ có ông, một thị trấn nhỏ vùng Pfäffikon thuộc tiểu bang Schwyz đã trở thành một trong những trung tâm nổi tiếng toàn cầu về quỹ mạo hiểm. Trong khi đó, tại một thị trấn thuộc Zug, Alfred Gantner, Urs Wietlisbach và Marcel Erni đã bắt đầu xây dựng Tập đoàn Partners từ năm 1996, và tập trung đầu tư tiền gửi của khách hàng vào các quỹ sở hữu cá nhân. Công ty này hiện đang được định giá vào khoảng 4 tỉ franc Thụy Sĩ và được xem là đầu tàu trong lĩnh vực của họ. Cùng một số công ty khác, họ đã biến Zug thành trung tâm hàng đầu thế giới về lĩnh vực đầu tư vốn sở hữu cá nhân. Ngoài ra, Reto Ringger cũng thành lập Sustainable Asset Management (SAM) tại Zurich vào năm 1995, và từ một nhà tiên phong trở thành lãnh tụ trong lĩnh vực đầu tư bền vững.

Tại vùng Geneva, nơi khai sinh các doanh nghiệp quản lý tài sản (gestion de fortune), Bernard Sabrier, một doanh nhân tài năng khác, cũng lập nên Unigestion, một công ty chuyên về quỹ mạo hiểm và quỹ sở hữu cá nhân. Joachim Gotchalk cũng thành lập Gottex, một tập đoàn quản lý quỹ hàng đầu khác tại Lausanne.

Tiền đẻ ra tiền

Năm 1995, Jean Pierre Cuoni, nguyên giám đốc mảng ngân hàng tư nhân của Citibank hoạt động tại Thụy Sĩ, đã sáng lập EFG tại Zurich và nhanh chóng niêm yết trên thị trường chứng khoán. Họ nhanh chóng mở rộng lĩnh vực ngân hàng tư nhân trên khắp thế giới và hiện nay đã sở hữu 2.400 nhân viên tại 30 quốc gia. Trước đây, Cuoni cùng các đồng sự từng phụ trách quản lý tài sản tại Citibank do một sự tình cờ, khi ngành

kinh doanh thương mại bắt đầu không hạn do ảnh hưởng của thỏa thuận Bretton Woods. Thời điểm đó, Citibank đang đóng vai trò là nơi tập trung đồng franc Thụy Sĩ đối với các công ty Mỹ hoạt động tại châu Âu. Người vay cũng được hưởng lợi ích từ lãi suất thấp từ các khoản vay trên đồng franc Thụy Sĩ, và do tỷ giá hối đoái luôn cố định, họ không phải lo về rủi ro trong giao dịch tiền tệ. Nhưng khi tiền tệ bắt đầu trôi nổi do hệ thống Bretton Woods sụp đổ, mảng kinh doanh chuyên biệt này của Citibank Geneva đã đi đến hồi kết, và Cuoni cùng ê-kíp của ông cũng mất việc. Tuy nhiên, Cuoni đã thuyết phục Citibank viện trợ cho những cá nhân đóng vai trò cao hơn trong hệ thống của Citibank - đặt biệt tại Trung Đông - và mở ra một ngành kinh doanh toàn cầu nơi khối tài sản được kiểm soát tại Thụy Sĩ lên đến 140 tỉ đô-la. Đây là tin không tệ đối với một người mong muốn tìm công việc cho bản thân và các đồng sự Thụy Sĩ của ông tại Geneva năm 1972.

Ngành quản lý tài sản cũng phát triển mạnh mẽ tại khu vực Ticino nói tiếng Ý. Có khoảng 15 nghìn người làm việc trong ngành ngân hàng và ủy thác tài sản tại tiểu bang này, và nắm trong tay khoảng 400 tỉ franc Thụy Sĩ - với một phần không nhỏ bắt nguồn từ nước Ý. Đây là ngành kinh doanh mang tính sống còn tại Ticino, với 17% đóng góp cho GDP tiểu bang, cao hơn cả tỷ trọng bình quân của toàn Thụy Sĩ.

Những dịch vụ tài chính chuyên biệt kể trên đã đạt mức tăng trưởng đáng ghi nhận. Từ năm 1995 đến 2006, số nhân viên chống đỡ cho ngành tài chính Thụy Sĩ đã tăng hơn 50% - tương đương 63 nghìn người; con số này đã bắt kịp lực lượng lao động trong ngành bảo hiểm, đồng thời làm hao hụt 8% tổng nhân sự trong ngành ngân hàng.

Trong số các ngân hàng nước ngoài có trụ sở tại Thụy Sĩ, nổi bật nhất là các tập đoàn gia-đình-trị như HSBC, Citigroup, Barclays và Coutts - tuy thành viên cuối cùng trong số này đã từ bỏ cuộc chơi. Coutts là danh xưng chỉ dành cho những gia tộc giàu có, bao gồm cả hoàng gia Anh Quốc. Nguyên nhân chính khiến các ngân hàng này chú ý đến Thụy Sĩ là để gestion de fortune (quản lý tài sản) theo phong cách Thụy Sĩ. Tại nhiều thời điểm khác nhau, họ đã tăng thêm tính cạnh tranh cho thị trường Thụy

Sĩ và tạo áp lực lên quỹ lương của các chủ ngân hàng nhờ chính sách "câu trộm" nhân tài. Đã có nhiều trường hợp một ngân hàng nước ngoài mua lại một ngân hàng Thụy Sĩ, như khi Ngân hàng Phát triển Thương mại của Edmund Safra được bán cho American Express năm 1983. Trong số này, HSBC là cái tên nổi trội nhất, với tổng khối tài sản quản lý đứng thứ 3 Thụy Sĩ - chỉ sau UBS và Credit Suisse; tuy nhiên, nhiều ngân hàng nước ngoài cũng bắt đầu đánh giá lại thương hiệu Thụy Sĩ khi bức tường bảo mật tại đây xuất hiện nhiều lỗ hổng.

Cái giá cho một thập kỷ hỗn loạn

Thế mạnh cốt lõi của ngành ngân hàng Thụy Sĩ từ lâu đã là lĩnh vực quản lý tài sản. Qua nhiều thập niên, các chủ ngân hàng Thụy Sĩ đã có thể đảm bảo cho các thân chủ giàu có mức độ ổn định cực cao về chính trị, một đồng tiền hùng mạnh, chi số lạm phát thấp, lãi suất thấp, cùng một thiên đường cách xa những chủ trương điên rồ và hoang phí của chính phủ tại nhiều quốc gia. Cho đến hôm nay, những nhân vật giàu có này vẫn không cảm thấy tự hiềm với các ngân hàng Thụy Sĩ về lợi nhuận khổng lồ từ các hoạt động của họ; họ cũng không phàn nàn về những nỗ lực vụng về của các ngân hàng lớn nhất Thụy Sĩ hòng lợi dụng số lợi nhuận trên để gia nhập hàng ngũ các ngân hàng thống trị toàn cầu. Cả UBS và Credit Suisse vẫn chưa có thành tựu đáng kể nào ngoài biên giới quốc gia. Đơn cử, lợi nhuận trước thuế tích lũy của UBS trong bảy năm qua đã cho thấy ngân hàng đầu tư này thua lỗ 40 tỉ franc Thụy Sĩ, trong khi mảng quản lý tài sản trong nước của họ chỉ thu về 50 tỉ franc. Thật nguy hiểm khi cho rằng họ đã vượt qua mọi giao lộ hoặc đang chuẩn bị cho những bước thay đổi quan trọng. Mới đây, nhà kinh tế học Rudiger Dornbusch đã nhận xét: "Thực trạng trên sẽ kéo dài hơn bạn nghĩ, và mọi thứ sẽ diễn ra nhanh chóng hơn mức độ hình dung của bạn."

Tuy không có nhiều bằng chứng cho thấy sự thiệt hại về danh tiếng, nhưng chiến dịch cứu trợ từ chính phủ Thụy Sĩ năm 2008 cũng đã khiến hình ảnh khôn ngoan và bền vững của UBS bị sút mẻ, và nhiều dấu hiệu cũng khẳng định hậu quả từ vụ lừa đảo năm 2011 sẽ khiến không ít khách hàng giàu có phật lòng. Những cú sẩy chân này đã xảy đến vào thời điểm các ngân hàng Thụy Sĩ đang đánh giá lại mô hình kinh doanh

khi những lợi thế lịch sử lần lượt bị phai mờ. Nguy cơ chính trị ngoài nước đã được kiểm soát, nên các ngân hàng Thụy Sĩ không thể tiếp tục phụ thuộc vào dòng chảy tiền mặt do các nguyên nhân chính trị. Và tuy đồng franc Thụy Sĩ vẫn là biểu tượng về sự bền vững trong danh mục tiền tệ, nhưng mọi người có thể mua chúng tại nhiều nơi khác - đồng nghĩa họ không nhất thiết phải có một tài khoản ngân hàng tại Thụy Sĩ.¹⁷ Trong khi đó, nhiều chính phủ đang phải đối mặt với những khoản nợ khổng lồ và chỉ biết trông chờ vào nguồn thu từ thuế suất, nên các ngân hàng Thụy Sĩ cũng không còn giữ được "thái độ bàng quan" (laissez-faire) đối với hành vi trốn thuế. Ngoài ra, công nghệ cũng sẽ giúp các chính phủ phát giác những kẻ vi phạm thuế dễ dàng hơn.

Các ngân hàng Thụy Sĩ có xứng với mức phí của họ?

Minh bạch hơn đồng nghĩa hiệu quả hoạt động và phí dịch vụ của các ngân hàng Thụy Sĩ có thể dễ dàng đặt lên bàn cân so với các đối thủ của họ. Các ngân hàng Thụy Sĩ từng bỏ xa đối thủ với mức phí 1,2% đến 2% áp dụng trên tài sản của khách hàng, nhưng họ sẽ phải đối diện với khó khăn gấp bội khi các ngân hàng khác tính phí thấp hơn từ 50% đến 80%. Trong môi trường lợi nhuận thấp - với mức lãi suất thực đáng buồn - khách hàng sẽ không muốn mạo hiểm và sẽ suy xét kỹ lưỡng về cái giá họ phải trả. Nguồn khách hàng mới sẽ càng khó tiếp cận hơn, nên chi phí mua lại cũng tăng cao. Với doanh thu tăng trưởng chậm chạp, các ngân hàng có thể sẽ phải cắt giảm chi phí triệt để.

Tuy nhiên, nhờ các cuộc khủng hoảng nợ xảy ra tại nhiều quốc gia công nghiệp hóa, đặc biệt là châu Âu, giá trị bền vững của các ngân hàng Thụy Sĩ vẫn được đề cao trong những năm vừa qua. Như vậy, rắc rối ngoài thế giới lại một lần nữa trở thành bộ phóng cho người Thụy Sĩ.

Trong khi đó, về mảng ngân hàng đầu tư, thật khó để có thể nhận thấy sự hiện diện nổi bật của các ngân hàng Thụy Sĩ hàng đầu. Năm 2008, cuộc khủng hoảng tài chính đã vạch trần nguy cơ rủi ro cao ngất trong mảng ngân hàng đầu tư, với sức ảnh hưởng ghê gớm đến khả năng thu lợi nhuận; không những thế, vụ lừa đảo năm 2011 tại UBS

lại một lần nữa khẳng định yếu tố rủi ro trong ngành kinh doanh này. Ngân hàng Quốc gia Thụy Sĩ cũng yêu cầu các ngân hàng dự trữ thêm nguồn vốn đứng sau hoạt động đầu tư, đồng nghĩa sẽ làm giảm tỷ lệ lợi nhuận của họ. Và đến mùa thu năm 2011, quốc hội Thụy Sĩ đã thông qua một quy định mới nhằm xử lý các trường hợp "quá-lớn-đề-chết", và bắt buộc hai ngân hàng lớn nhất phải dự trữ thêm nguồn vốn cần thiết.

Cắt giảm vì rủi ro

Các cổ đông còn khiến áp lực này trở nên bi đát hơn. Họ không nhận được gì nhiều từ hoạt động đầu tư của các ngân hàng. Paul Achleitner, chủ tịch Deutsche Bank và là cựu CEO Allianz, gần đây đã phát biểu: "Trong quá khứ, và trong hầu hết các trường hợp, mảng đầu tư của các ngân hàng luôn đem lại lợi nhuận hấp dẫn cho nhân viên, nhưng lại không thỏa mãn được các cổ đông." Ngành kinh doanh này quả thực không hề nhất quán với các giá trị cốt lõi của người Thụy Sĩ, đặc biệt là sự khôn ngoan và đức khiêm nhường.

Do lợi nhuận từ hoạt động quản lý tài sản tại quê nhà giảm sút và áp lực cạnh tranh giữa các ngân hàng đầu tư ngày càng nặng nề hơn, các ban lãnh đạo quyết định sẽ đánh giá lại lĩnh vực nào có thể duy trì lợi nhuận ổn định với nguồn vốn khan hiếm. Họ nhận ra rằng mảng kinh doanh cốt lõi nhằm phục vụ quản lý tài sản khách hàng sẽ tiềm ẩn ít nguy cơ hơn, trong đó bao gồm các ngành kinh doanh vốn chủ sở hữu, cùng một số lĩnh vực khác đòi hỏi ít vốn và ít rủi ro hơn, như dịch vụ cố vấn tài chính, sáp nhập hay mua lại.

Tất cả những yếu tố trên đều hướng đến vai trò quan trọng của ngành ngân hàng trong nền kinh tế Thụy Sĩ - vốn không hoàn toàn là một viễn cảnh tiêu cực đối với quốc gia này. Như Stephan Schmidheiny đã dự đoán, nền kinh tế sẽ cân bằng hơn nếu đóng góp của ngành ngân hàng rút gọn còn một nửa trong thế hệ kế tiếp. Schmidheiny không hề đơn độc. Juerg Haller, người được xem là "trụ cột cuối cùng" tại UBS, 18 cũng tin rằng ngành ngân hàng tư nhân đã đạt được sự phồn vinh thái quá từ thế hệ trước - một kiểu bong bóng tài chính tương tự như sự bùng nổ các công ty "dot-com":

cùng bản chất, nhưng chỉ khác thời đại - và rằng ngành này sẽ tiếp tục phát triển tốt, nhưng với quy mô nhỏ hơn và mức lợi nhuận thấp hơn.

Nơi nào tài sản được quản lý, nơi đó có lợi nhuận

Tài sản toàn cầu trong tay các ngân hàng tư nhân dự kiến sẽ tăng trưởng nhanh chóng, và chúng cũng cần được chăm nom tại nhiều nơi khác. Tuy đà tăng trưởng và tỷ lệ lợi nhuận đã được rút ngắn, nhưng bản chất ngành ngân hàng tư nhân vẫn là một bến đỗ tốt; bên cạnh đó, các công ty Thụy Sĩ cũng sở hữu nhiều kinh nghiệm thực tế, khả năng ngôn ngữ vượt trội và lối tư duy toàn cầu.

Ngành ngân hàng tư nhân cũng đòi hỏi ít vốn đầu tư do tài sản của khách hàng được giám hộ khá chặt chẽ (nằm ngoài bảng cân đối tài sản). Peter Wuffli, cựu CEO tại UBS, đã nhận xét rằng ngành ngân hàng tư nhân thường đem lại "tỷ lệ lợi nhuận trên vốn sở hữu cao nhất và ổn định nhất - khoảng 30% - trong giới kinh doanh ngân hàng, bao gồm các đại lý, hiệp hội, doanh nghiệp quản lý tài sản và giới đầu tư ngân hàng". Hiện nay, một trong những vấn đề được tranh cãi nhiều nhất chính là "liệu các ngân hàng lớn tại Thụy Sĩ có nên tập trung hoàn toàn vào ngành ngân hàng tư nhân và từ bỏ mảng ngân hàng đầu tư đầy cạnh tranh và rủi ro hay không".

UBS và Credit Suisse đã tranh luận rằng chính mô hình ngân hàng tổng hợp đã cho phép họ cung cấp đến khách hàng nhiều lợi ích to lớn trong các thị trường giao dịch, tín dụng, giám hộ và đầu tư tài sản - đối lập hẳn với những ngân hàng chuyên biệt như Pictet, vốn không thể cạnh tranh với họ. Họ cũng tin rằng mạng lưới quan hệ với các doanh nhân có tầm ảnh hưởng then chốt và các công ty công nghiệp sẽ mở ra những cơ hội mà chỉ có các ngân hàng lớn hợp nhất mới có thể phát huy được. Tuy quan điểm trên nghe khá thuyết phục, nhưng vẫn chỉ là sáo rỗng nếu nhìn lại những thất bại gần đây của họ. Vấn đề đối với ngành ngân hàng tổng hợp chính là nó quá phức tạp và đòi hỏi mỗi thành viên trong hệ thống phải hỗ trợ lẫn nhau. Chỉ một số ít ngân hàng, như Goldman Sachs hay J.P. Morgan, dường như có thể khắc sâu văn hóa về tinh thần đồng đội và lòng tự hào trong đội ngũ nhân viên, khởi đầu ngay từ khâu tuyển dụng. Tuy nhiên, văn hóa đầu tư ngân hàng tại UBS và Credit Suisse từ lâu đã

bộc lộ bản chất cạnh tranh khốc liệt thường thấy ở giới tài chính Phố Wall, với phương châm "giết được, ăn được."

Câu hỏi về trách nhiệm cá nhân

Trong mọi hoàn cảnh, ngành ngân hàng tổng hợp luôn kiên quyết phải làm rõ mối xung đột gắn liền với vai trò kép của các ngân hàng - vừa là tổ chức tìm kiếm lợi nhuận, vừa là bộ phận quan trọng trong hệ thống huyết mạch của nền kinh tế. Chúng ta vẫn chưa thể nắm rõ phạm vi mà người Thụy Sĩ cho phép các ngân hàng của họ triển khai hoạt động đầu tư, đặc biệt trong trường hợp họ đe dọa đến biểu tượng tài chính ổn định của đất nước.

Tuy nhiên, bên cạnh câu hỏi về nguồn vốn, Giorgio Behr, giáo sư tại Đại học St Gallen, còn nhận thấy rằng cấp quản lý nên chịu trách nhiệm song song về những sai phạm xảy đến với tài sản cá nhân của họ, nhằm phản ánh đúng bản chất của các ngân hàng tư nhân và phẩm chất của doanh nghiệp. Behr tin rằng điều này sẽ mang lại nhiều lợi ích hơn ngoài việc bổ sung thêm các yêu cầu cấp vốn nhằm loại bỏ triệt để vấn đề trung gian - những vấn đề đặc biệt nan giải trong ngành ngân hàng đầu tư, nơi các chế độ dễ dàng được dựng nên hoặc bị san bằng từ chính thói quen sử dụng tài sản khách hàng một cách dễ dãi. Nhiều doanh nhân, trong đó có Behr, vẫn chưa thể hiểu rõ vì sao họ phải minh bạch ngay cả khi có lời lẫn khi thua lỗ; mặc dù ngân hàng luôn kiếm được lợi nhuận khi gặp thời và luôn được người đóng thuế giải cứu khi khó khăn.

Behr không phải người duy nhất trong số những học giả ngân hàng tìm cách gây dựng nên những ngân hàng lớn vừa an toàn, vừa hiệu quả; nhưng sau ba năm kể từ cuộc khủng hoảng tài chính gần nhất, vẫn chưa có một giải pháp nào được tất cả tán đồng. Có lẽ, ý tưởng đơn giản và hiển nhiên nhất chính là yêu cầu các ngân hàng siết chặt nguồn vốn chủ sở hữu - nói cách khác, họ nên hạn chế sử dụng đòn bẩy. Ngân hàng Quốc gia Thụy Sĩ chính là ví dụ tiêu biểu nhất từng áp dụng biện pháp này, và cũng là ngân hàng sở hữu các chỉ số vốn cao nhất thế giới. Thế nhưng, giải pháp trên thực sự quá tốn kém, và nhất định sẽ có tác động không nhỏ đến khả năng sinh lời của các

ngân hàng.

Một ý kiến khác gần đây đã được triển khai tại một tập đoàn nghiên cứu Anh Quốc, chính là bắt buộc các ngân hàng tổng hợp tách riêng hai mảng thương mại và đầu tư. Theo đó, lĩnh vực ngân hàng thương mại - vốn mang tính sống còn - sẽ được cách ly khỏi các nguy cơ từ lĩnh vực ngân hàng đầu tư khó lường. Một đề xuất khác cũng yêu cầu các ngân hàng tuân thủ đúng các tiêu chí, hoặc sẽ bị đình chỉ hoạt động - như đối với giới bác sĩ hay luật sư. Tuy nhiên, không giống với các ngành nghề chuyên môn trên: nếu ngân hàng thất bại, thì thật khó có thể quy trách nhiệm lên cá nhân hay tập thể; và cũng không thể khẳng định việc đình chỉ sẽ hạn chế được các hành động liều lĩnh. Các ý kiến khác lại xem xét xung quanh việc cải thiện năng lực của ban giám đốc, viện dẫn rằng hầu hết các thất bại đều do ban lãnh đạo chưa được trui rèn qua thử thách, dẫn đến cách tư duy lạc quan thái quá hay hoang tưởng tự đại.

Ngân hàng có phải "nguồn tài nguyên tự nhiên"?

Đối với trường hợp Thụy Sĩ, một quan điểm mang tính xây dựng khác cũng phát sinh từ ý kiến cho rằng ngành ngân hàng là một trong số ít các "nguồn tài nguyên tự nhiên" quý giá của quốc gia này, tương tự như dầu mỏ tại nhiều nước khác. Nhưng trên hết, ngành ngân hàng Thụy Sĩ - không như các ngành công nghiệp khác tại Thụy Sĩ, ngoại trừ ngành du lịch - có thể phát triển vì nó mang "bản sắc Thụy Sĩ".¹⁹ Nếu không có những động thái mẫu mực từ Ngân hàng Quốc gia Thụy Sĩ, hàng thế kỷ phấn đấu của một Thụy Sĩ trung lập, những rủi ro xảy đến với chính phủ nước ngoài, cùng với thành tựu từ những con người luôn kiên trì nỗ lực bất chấp đồng lương còm cõi như Escher, Schaefer, Holzach hay Leutwiler, thì ngành kinh doanh này nhất định không thể tăng trưởng lợi nhuận một cách vượt trội như hôm nay. Mặt khác, Thụy Sĩ có thể xem Na Uy như một tấm gương: Quỹ Trợ Cấp Chính phủ Na Uy, một trong các nguồn quỹ tài sản quốc gia lớn nhất thế giới, đã đầu tư lợi nhuận từ nguồn cung dầu mỏ và khí đốt của đất nước, và dành dụm chúng đến khi các nguồn tài nguyên này bắt đầu cạn kiệt. Thụy Sĩ cũng có thể thực hiện điều tương tự: như thu thập "nguồn tài nguyên tự nhiên" đặc biệt từ lợi nhuận của ngân hàng và sử dụng như một nguồn dự trữ cho

lần tới, khi các nhà quản lý sẵn-tiền-thương tiếp tục "nhặt nhanh từng đồng ni-ken ngay trước mũi đoàn tàu hơi nước"; hoặc họ có thể "dành dụm phòng khi khó khăn" theo nhiều cách khác, như tận dụng nguồn khách hàng vô hạn mà đất nước cùng ngành ngân hàng của họ đã kéo về.

Các tổ chức tài chính Thụy Sĩ hàng đầu (thống kê năm 2011)

	1950	1970	1980	2000	2011
UBS (1998)					
Doanh thu (triệu franc Thụy Sĩ)	5.058	58.318	424.568	1.087.123	1.366.000
Tổng nhân viên	6.330	17.900	43.180	71.080	64.820
Tổng nhân viên tại Thụy Sĩ	2.820	9.710	37.000	30.100	28.100

Credit Suisse (1856)

Doanh thu (triệu franc Thụy Sĩ)	2.265	28.032	125.767	987.433	1.229.000
Tổng nhân viên	2.390	6.540	16.100	80.540	49.700
Tổng nhân viên tại Thụy Sĩ	2.290	6.410	14.700	28.240	20.900
Swiss Re (1863)					
Tổng phí bảo hiểm	568	2.151	4.777	26.057	28.803
Tổng nhân viên	410	820	Không rõ	9.590	10.788
Tổng nhân viên tại Thụy Sĩ	Không rõ	Không rõ	1.320	2.840	3.490

Zurich (1872)

Tổng phí bảo hiểm	298	1.860	12.417	57.288	50.200
Tổng nhân viên	Không rõ	Không rõ	33.980	65.000	52.648
Tổng nhân viên tại Thụy Sĩ	Không rõ	Không rõ	Không rõ	8.000	7.600

Nguồn: Tạp chí Fortune

Và ngành bảo hiểm cũng tăng trưởng

Thụy Sĩ là trung tâm dẫn đầu về lĩnh vực kinh doanh bảo hiểm trên toàn cầu. Swiss Re là doanh nghiệp tái bảo hiểm lớn thứ hai thế giới chỉ sau Munich Re của Đức, trong khi Zurich Financial Services được xếp vào top 5 các hãng bảo hiểm tức thời đứng đầu thế giới. Tuy sở hữu một lịch sử phi thường về những câu chuyện thành công cũng như khả năng phục hồi sau mỗi lần vấp ngã, nhưng ngành bảo hiểm Thụy Sĩ vẫn là kẻ "sinh sau đẻ muộn", và trong suốt thời gian dài vẫn chỉ là mảnh chấp vá từ các hãng bảo hiểm khiêm tốn địa phương - cho đến một đêm tháng Năm năm 1861.

Đó là đêm một ngọn lửa đã bùng phát từ một tòa nhà lớn ở Glarus, và sau đó lan khắp thị trấn công nghiệp nhộn nhịp vùng Đông Thụy Sĩ này. Chẳng mấy chốc, ngọn lửa đã nhấn chìm toàn bộ thị trấn, và ngay tại Basel, một thành phố cách đó 95 dặm, mọi người cũng có thể nhìn thấy ánh sáng thiêu đốt của nó. Chỉ sau một đêm, 2/3 thị trấn đã bị thiêu rụi hoàn toàn, 3.000 người rơi vào cảnh màn trời chiếu đất và tổng thiệt hại

sau này được ước tính lên đến 10 triệu franc Thụy Sĩ. Thảm họa này đã khẳng định Thụy Sĩ rất cần một ngành dịch vụ bảo hiểm có thể ứng phó với những rủi ro thảm khốc - và họ cần nó ngay lập tức. Bảo hiểm đóng vai trò thực sự quan trọng, vì thảm họa tuy hiếm khi xảy ra, nhưng thường rất khó lường, và hậu quả từ chúng thì không thể đo đếm được.

Giải quyết vấn đề lòng tin

Alfred Escher, nhà sáng lập Credit Suisse và là một trong các kiến trúc sư của nền kinh tế Thụy Sĩ thế kỷ XIX, đã quyết định tham gia sứ mệnh. Escher cũng là nhà tâm lý học xuất chúng, và đã lập tức nhận ra vấn đề về lòng tin. Với Credit Suisse đóng vai trò là một hãng "tái bảo hiểm", ông đã bơm vốn khởi điểm cho một công ty vô danh: Hiệp hội Bảo hiểm Nhân thọ và Trợ cấp Thụy Sĩ - sau này được biết đến như Swiss Life. Nhiều công ty bảo hiểm quan trọng cũng được sáng lập sau trận hỏa hoạn Glarus, bao gồm Công ty Bảo hiểm Hàng hải Thụy Sĩ tại Zurich và Tập đoàn Bảo hiểm Tai nạn tại Winterthur, cũng như một công ty sau này được biết đến như Swiss Re. Về sau, các công ty tại Zurich và Winterthur đã trở thành hai tập đoàn đại lý bảo hiểm quan trọng nhất Thụy Sĩ.

Thụy Sĩ cũng là quốc gia châu Âu đầu tiên ban hành các điều luật riêng đối với ngành bảo hiểm và thành lập một cơ quan chấp hành vào năm 1886. Các quy định và hoạt động trong lĩnh vực bảo hiểm khá khắt khe, kéo theo mức phí cao và khuyến khích hình thành các liên minh, vốn là yếu tố giúp ngành dịch vụ này phát lên mãi đến thập niên 1990.

Mọi thứ bắt đầu thay đổi sau khi những năm tháng khói lửa kết thúc cùng Thế chiến II, và dấy lên một làn sóng yêu cầu thanh toán bảo hiểm khiến ngành dịch vụ này phải tái thiết lại toàn bộ. Các vụ rò rỉ hóa chất độc hại tại Seveso (năm 1976) và Bhopal (năm 1984), hai thảm họa phóng xạ Chernobyl và Schweizerhalle năm 1986 và vụ tràn dầu Exxon Valdez năm 1989 đã dẫn đến một chuỗi các vụ tiếm quyền và thành lập công ty mới tương như vô tận trong từng ngóc ngách của thị trường bảo hiểm thế giới. Chúng cũng giúp các hãng bảo hiểm trực tiếp trút bỏ gánh nặng rủi ro khó lường

mà họ không thể đáp ứng cho các hãng tái bảo hiểm như Swiss Re. Các hãng bảo hiểm Thụy Sĩ bắt đầu quốc tế hóa sâu sắc hơn và phát triển một hệ thống thủ tục mới mẻ, phức tạp về giải quyết rủi ro. Swiss Re - thành lập năm 1863 - nay đã có nguồn lao động trên 10 nghìn người tại 20 quốc gia, cùng các chuyên gia cố vấn trong nhiều danh mục rủi ro lớn, bao gồm mưa bão, động đất và tràn dầu. Các nhà quan sát kinh tế cũng tin vào khả năng đo lường rủi ro của giới bảo hiểm Thụy Sĩ như một yếu tố đảm bảo cho thành công lâu dài của họ. Chính năng lực bất thành văn này đã giúp Zurich trở thành công ty bảo hiểm tai nạn và trách nhiệm lớn nhất thế giới vào năm 1928 (theo giới thạo tin bảo hiểm tại Anh Quốc) và giúp Swiss Re - sau khi thu tóm Lloyds của London - trở thành hãng tái bảo hiểm lớn thứ hai thế giới trong nửa cuối thế kỷ XX.

Nạn nhân của xu thế

Tuy nhiên, các công ty bảo hiểm Thụy Sĩ, bao gồm Swiss Re đã bị bắt kịp do xu thế hợp nhất hình thành từ khái niệm "bancassurance" (một ngành dịch vụ kết hợp giữa ngân hàng [bank] và bảo hiểm [insurance]) từ thập niên 1980 đến 1990. Điển hình, Winterthur đã trở thành một phần của Credit Suisse, trong khi Zurich phải chống đỡ với vô số âm mưu mua lại. Xu thế này cũng phát động cuộc đua về quy mô và lợi nhuận, khi các hãng bảo hiểm tìm cách thành lập những công ty cung cấp đầy đủ mọi hình thức dịch vụ tài chính mà họ có thể hình dung, và kết thúc với một mớ hỗn tạp các ngành kinh doanh không tương thích - vừa tốn kém, vừa nhiều rủi ro.

Có rất nhiều kẽ hở trong quan điểm này. Và nhu cầu khách hàng cũng như văn hóa doanh nghiệp sẽ phản hồi lại chúng theo nhiều cách khác nhau. Lợi nhuận của từng ngành cũng khá tách biệt. Trong một thời gian dài, việc thiết lập các liên minh đã che giấu sự thật rằng các hãng bảo hiểm chỉ thu được tỷ lệ lợi nhuận ít ỏi trên khối tài sản của họ, nhưng rồi tất cả đã bị phơi bày do áp lực cạnh tranh tăng cao, cũng như cuộc khủng hoảng thị trường chứng khoán kéo theo sự sụp đổ của các công ty "dot-com" năm 2001. Song, các công ty bảo hiểm Thụy Sĩ vẫn trụ vững.

Song, điều ấn tượng là ngành dịch vụ này vẫn giữ được quy mô lớn như trước: ngành

bảo hiểm Thụy Sĩ đã tiếp tục mở rộng sự hiện diện của họ tại các thị trường nước ngoài trọng điểm, và gần 70% lợi nhuận từ tổng phí bảo hiểm 176 tỉ franc Thụy Sĩ năm 2008 đều xuất phát từ nước ngoài. Toàn ngành cũng đóng góp 5% vào GDP quốc gia, và trở thành lĩnh vực hoạt động lớn thứ 6 trong nền kinh tế Thụy Sĩ. Một số trường hợp quản lý kém và xung đột tài chính cá biệt cũng không thể thay đổi sự thật rằng: thương hiệu Thụy Sĩ về tín nhiệm tài chính vẫn được giới doanh nghiệp đề cao, vì lòng tin là yếu tố rất quan trọng.

6. Lợi nhuận xoay vòng và đan kết

Horgen không phải là cái tên gần đây xuất hiện trong các danh sách trung tâm công nghiệp toàn cầu. Ngày nay, đó chỉ là một vùng ngoại ô bình yên, trong lành ngoài Zurich, một nhánh sông nhỏ hiền hòa nơi các vị lãnh đạo lương cao lựa chọn để sinh sống - và, theo lời một văn phòng du lịch địa phương, đây "chỉ là nơi mọi người tìm kiếm sự bình an và yên tĩnh." Thế nhưng, hơn 100 năm trước, địa điểm này chính là nơi xây dựng nên một trong những nhà máy phát điện lớn nhất Thụy Sĩ, và là nơi tập trung nguồn lực công nghiệp trong suốt nhiều thập kỷ, đến mức chính phủ Hoa Kỳ buộc phải duy trì một lãnh sự đặc biệt tại đây.



Những thuận lợi về địa thế và chi phí từng biến Thụy Sĩ thành trung tâm của ngành công nghiệp dệt may thế giới nay đã biến mất, và phương thức sản xuất hàng loạt cũng lan đến nhiều quốc gia, nơi các doanh nhân có thể duy trì mức lương thấp và tận dụng công nghệ có sẵn. Nhưng "cái khó ló cái khôn": ngày nay, một thế hệ mới trong ngành kinh doanh may mặc lại đang trỗi dậy tại Thụy Sĩ, và tiếp tục thành công trong phân khúc chuyên biệt với giá trị được gia tăng, cùng thương hiệu hạng sang gắn liền với các sản phẩm may mặc.

Câu chuyện về ngành dệt may Thụy Sĩ hình thành từ một số yếu tố then chốt, vốn có khả năng quyết định thành công và thất bại của Thụy Sĩ trong nhiều lĩnh vực. Trong đó phải kể đến nguồn nhân tài đổ về từ các quốc gia kém khoan dung về chính trị và tôn giáo xung quanh Thụy Sĩ, nguồn thủy năng dồi dào và nguồn lao động giá rẻ trong nhiều khâu sản xuất quan trọng, khả năng thích nghi với công nghệ sáng tạo từ nước ngoài cùng với yếu tố gián đoạn mà những công nghệ mới này đem lại, cũng

như lợi nhuận và nguy cơ từ các chính sách bảo hộ và mậu dịch tự do (đều từng trở thành trào lưu tại Thụy Sĩ trong giai đoạn bùng nổ của ngành sản xuất hàng may mặc).

Đan kết - nơi khai sinh phép màu

Tuy nhiên, ngành dệt may còn có một vị trí trong lịch sử của nền công nghiệp Thụy Sĩ. Đây chính là lĩnh vực đặt nền móng cho bước chuyển mình của quốc gia này. Nếu không hiểu rõ câu chuyện về lịch sử ngành dệt may Thụy Sĩ, bạn sẽ không nắm bắt được thứ phép màu kinh tế xuất phát từ đây. Ngành công nghiệp này khởi đầu với các tiến trình quay sợi, đan sợi và thêu dệt thủ công - những công việc chủ yếu dành cho mạng lưới các công nhân thuê ngoài. Công nghệ tự động áp dụng cho các khâu sản xuất trên đã biến lao động thủ công thành sản xuất công nghiệp, đồng thời mang lại cơ hội bứt phá cho ngành công nghiệp máy móc, vốn sẽ sớm trở thành đầu tàu của thế giới. Điển hình như Escher Wyss, một doanh nghiệp quay sợi, đã lột xác thành một nhà máy sản xuất hàng dệt may đầu thế kỷ XIX. Cùng thời điểm đó, gia tộc Rieter cũng chuyển từ đầu tư vào các doanh nghiệp quay sợi sang chế tạo các khung dệt lớn; và trước năm 1830, công ty đã xây dựng thành công xưởng đúc của riêng họ, đồng thời bắt đầu đa dạng hóa các lĩnh vực máy móc ngoài ngành. Vài thập niên sau, Saurer cũng chuyển từ chế tạo các loại máy thêu truyền thống từng là dòng sản phẩm hàng đầu của họ, sang chế tạo các phương tiện thương mại. Thời điểm đó, xu hướng phát triển thành chuỗi hệ thống là không thể tránh khỏi, nhưng điều đó lại không diễn ra ở nhiều quốc gia khác, nơi ngành sản xuất dệt may đóng vai trò hết sức quan trọng.



Sự trang nhã và tinh tế trong trang phục dệt kim của Fogal đã đủ sức quyến rũ hàng bù đắp cho chi phí sản xuất tương đối cao tại Thụy Sĩ

Từ kinh doanh gián dị đến ngành công nghiệp quốc tế

Nguồn gốc của ngành sản xuất hàng may mặc Thụy Sĩ xuất phát từ thời Trung cổ. Tại các quốc gia châu Âu trung đại, những người thợ đan len và vải lanh luôn xuất hiện trên mọi nẻo đường tại các thị trấn và thành thị lớn. Phương pháp sản xuất trang phục từ những vật liệu trên cũng không quá cầu kỳ, chỉ cần đảm bảo nguồn lao động thành thạo và nhu cầu nội địa ổn định. Nhưng không lâu sau đó, một chất liệu mới đã xuất hiện trên thị trường - nhân tố khiến ngành kinh doanh may mặc gián dị lột xác thành một ngành công nghiệp thật sự, đồng thời tạo cơ sở cho làn sóng sản xuất hàng loạt đầu tiên trong nền công nghiệp Thụy Sĩ.

Sợi bông đã được ra mắt tại Ý và miền Nam nước Đức từ thế kỷ XV, nhưng vẫn chưa được chấp nhận như chất liệu thay thế vải lanh và len truyền thống. Bước đột phá của vải bông chỉ thật sự xảy đến vào đầu thế kỷ XVIII, khi các tín đồ Tin Lành tị nạn tại Thụy Sĩ mang đến Zurich các mẫu đan nút-xơ-lin, và cho phép mặt hàng giao thương mới này nhanh chóng lan đến các tiểu bang lân cận và miền Bắc Thụy Sĩ. Năm 1721 tại St Gallen, Peter Bion, một tín đồ Tin Lành nhập cư đã trở thành người đầu tiên quay và dệt sợi bông, đồng thời đặt nền móng cho ngành sản xuất hàng dệt may tại địa phương này.

Tại Zurich, nơi sở hữu ngành sản xuất và giao thương tơ lụa truyền thống từ thế kỷ XIII, các tín đồ Tin Lành không phải cộng đồng nhập cư đầu tiên tìm đến đây ẩn náu. Thành phố Tân Giáo này đã sớm về tay các gia tộc đến từ Ticino và miền Bắc nước Ý, do bị ngược đãi vì ngây thơ tin vào tương lai tốt đẹp mà công cuộc Cải cách sẽ mang lại. Đây cũng là cách ngành sản xuất tơ lụa thô du nhập vào các vùng miền nói tiếng Đức của Thụy Sĩ vào thế kỷ XVI - mặc dù bản thân những người nhập cư cũng khá e dè khi giao dịch các sản phẩm của họ. Mãi đến năm 1565, giới cầm quyền tại Zurich mới xóa bỏ chính sách bảo hộ của các phường hội và cho phép Evangelista Zanino trồng cây dâu tằm, cũng như vận hành nhà máy dệt lụa đầu tiên bên bờ sông Limmat.

Zurich và Basel

Tuy nhiên, xưởng dệt lụa đầu tiên tại Zurich thực chất chỉ là một doanh nghiệp tiền công nghiệp. Dưới thể chế cũ (*ancien régime*), ngành thương mại tơ lụa, cũng như nhiều ngành kinh doanh khác trước thời liên bang Thụy Sĩ, luôn bị kiểm soát gắt gao. Điển hình, các quy định ban hành năm 1717 đã nêu rõ tơ lụa chỉ có thể dệt thành thành phẩm theo đơn đặt hàng của các thương nhân Zurich. Thành phố này đã bảo vệ lợi thế của họ một cách ích kỷ và buộc thành bang láng giềng Winterthur phải đóng cửa các nhà máy dệt lụa.

Bên cạnh Zurich, Basel cũng được xem là trung tâm của ngành sản xuất tơ lụa. Tại đây, các yếu tố dẫn đến thành công cũng là các doanh nghiệp, nguồn lực tài chính dồi dào và nguồn lao động "thuê ngoài" sẵn có. Đến cuối thế kỷ XVIII, cả ngành thương

mại tơ lụa và sợi bông đều dựa vào hệ thống lao động thuê ngoài, do các doanh nhân tại Zurich và Basel - cũng như St Gallen sau đó - đã tuyển dụng một số lượng lớn nhân công làm việc tại gia. Vào thời hoàng kim của họ, những ông chủ tơ lụa tại Zurich đã sở hữu đến hơn 1.500 khung dệt theo hợp đồng với thành phố và cộng đồng xung quanh. Ngành sản xuất sợi bông cũng đem lại việc làm và thu nhập cho hầu hết dân cư. Trong năm 1770, ngành công nghiệp này đã sở hữu lực lượng lao động lên đến hơn 100 nghìn người, tập trung chủ yếu ở Zurich, Aargau và miền Đông Thụy Sĩ.

Bước sảy chân thời Cách mạng Công nghiệp

Tuy nhiên, vị thế dẫn đầu của Thụy Sĩ - vượt trên các đối thủ như Anh Quốc cuối thế kỷ XVIII - lại được dựng xây trên nền móng thô sơ. Các ông chủ tơ lụa đã quên đi mất đến những bước phát triển trong công nghệ - kỹ thuật, và đã rất sững sốt khi biết những khung dệt đầu tiên đã xuất hiện tại Anh Quốc. Bất chợt, người Thụy Sĩ phát hiện họ đang phải đối mặt với những đối thủ có năng suất cao hơn. Chẳng mấy chốc, trang phục xuất xứ từ Anh Quốc đã dẫn đầu về giá cả cũng như chất lượng; và trong cuộc đua giành thị phần vốn ưu ái cho những ngành công nghiệp mới nổi, người Thụy Sĩ đã bị hất văng về vạch xuất phát. Bước lùi kinh tế này còn cộng hưởng với làn sóng chính trị lo âu diễn ra khắp đất nước. Khi đội quân cách mạng Pháp hành quân đến Thụy Sĩ năm 1798, hệ thống quyền lực cổ hữu đã tan rã. Nhà cầm quyền buộc phải thoái vị, và các phường hội cũng mất đi sức mạnh của họ. Chỉ đến khi cuộc cách mạng tư sản năm 1830 thành công, giới doanh nhân, thương nhân và các nhà công nghiệp Thụy Sĩ mới bắt đầu khẳng định lại bản thân, khi mậu dịch và thương mại tự do trở thành tư tưởng thiêng liêng, và cũng là quyền cơ bản được quy định trong Hiến pháp Liên bang Thụy Sĩ, ban hành năm 1848.

Sự xuất hiện của cơ giới hóa

Vào những năm đầu thế kỷ XIX - khi Chiến tranh Napoleon bị quét sạch trên toàn châu Âu - nhiều cơ hội kinh doanh không tưởng đã xuất hiện cho đến tận ngày nay. Nhiều doanh nhân sáng suốt đã nhận ra hệ thống sản xuất cũ đã đi đến hồi kết, và làn

sống cơ giới hóa sẽ sớm tìm được chỗ đứng. Và khi nhà máy quay sợi cơ giới hóa đầu tiên được xây dựng trong một tu viện thành St Gallen, Cách mạng Công nghiệp cuối cùng đã cập bến Thụy Sĩ.

44 cỗ máy quay sợi tại Winterthur được vận hành bằng sức nước thông qua một hệ thống truyền lực phức tạp, và nhà máy này đã được mệnh danh là phép màu của công nghệ. Hiển nhiên, những thành tựu từ phương pháp quay sợi truyền thống đã bị quét sạch. Tám nghìn nhân công tại gia, bao gồm nam giới và phụ nữ, đã mất đi nguồn sống; cảnh cơ cực và sợ hãi xuất hiện đầy rẫy. Song, nhà máy này lại chính là cột mốc trong lịch sử nền kinh tế Thụy Sĩ, và kéo theo nhiều nhà máy khác mọc lên khắp nơi. Nguồn lao động chi phí thấp, sông suối với dòng chảy dồi dào đảm bảo nguồn thủy năng vô tận, và Hệ thống Lục địa châu Âu cũng góp phần hạn chế hàng hóa Anh Quốc - tất cả những yếu tố trên đã làm suy giảm đáng kể sức cạnh tranh của các hãng dệt may Anh Quốc. Đến năm 1830, khoảng 400 nghìn trục quay sợi bông và hơn 1.000 khung dệt đã được triển khai tại Thụy Sĩ - thậm chí một số còn được xuất sang Anh qua các tuyến đường vòng (nhằm tránh lệnh cấm nhập khẩu máy dệt tại Anh kéo dài đến năm 1843); đồng thời, các doanh nghiệp địa phương cũng chế tạo thêm các bản sao máy móc. Hiện tượng từng được Hans Martin Gubler, một sử gia, mô tả là "quá trình tập trung quan trọng nhất và có ý nghĩa trọng đại trong nền công nghiệp" đã diễn ra trên những ngọn đồi phía Đông Zurich. Khoảng năm 1815, năm ghi dấu thất bại cuối cùng của Napoleon, xu thế trên đã bùng nổ tại các thị trấn vùng Wetzikon và Uster. Mười năm sau, đã có mười nhà máy quay sợi và nhà máy dệt nằm bên dòng Aabach trải dài 6 dặm.

Các cỗ máy bị thiêu hủy

Công nghiệp hóa đã đem lại đà tăng trưởng nhanh chóng và cả sự hỗn loạn trong xã hội. Thực tế, trên các ngọn đồi Zurich, nơi công việc tại gia vốn rất phổ biến, tiến trình công nghiệp hóa đã chôn vùi không ít gia đình. Đối lập với màn ra mắt hình thức sản xuất cơ giới hóa mới mẻ là làn sóng phản đối tại nhiều giáo xứ: chỉ trong buổi sáng ngày 22 tháng Mười một năm 1832, thị trấn Oberuster đã xuất hiện một đám

đông khoảng 300 người vây kín bên ngoài nhà máy quay sợi Korrodi & Pfister. Công nhân tìm chỗ trốn, gạch đá bay tứ tung, và các khung cửa sổ bị ném vỡ tan tành. Rom và củi khô được gom lại quanh tòa nhà và bùng cháy, nhấn chìm nhà máy dệt cơ khí trong biển lửa.

Nhà cầm quyền đã vô cùng sùng sốt, và lực lượng trị an cũng phải mất khá lâu để can thiệp. Sau "Vụ cháy Uster", không còn nhà máy dệt cơ khí nào được xây dựng tại địa phương này trong suốt 15 năm - song, những người thợ dệt khôn khéo vẫn không thể thay đổi được hoàn cảnh, và các chủ nhà máy cũng quyết không để cuộc bạo động này lay chuyển. Tiến trình công nghiệp hóa tiếp tục được mở rộng, và đến năm 1866, ngành sản xuất sợi bông đã sở hữu 1,6 triệu guồng quay và 15 nghìn khung dệt. Thụy Sĩ ngày nay không chỉ là nhà sản xuất lớn nhất châu Âu, mà còn là một đấu thủ quốc tế tầm cỡ - từ đây chuyên sản xuất vải bông thô cho đến hệ thống kinh doanh thành phẩm.

Bước đột phá chậm rãi

Ngành kinh doanh tơ lụa cũng tăng trưởng không kém - từ năm 1824 đến 1842, số lượng các hãng sản xuất chỉ riêng tại một tiểu bang Zurich đã tăng từ 17 lên 68, trong khi ngành thương nghiệp tơ lụa tại Basel cũng chiếm đến 20% lợi nhuận của thành phố và tiểu bang lân cận trong năm 1847. Đến giữa thế kỷ XIX, Thụy Sĩ đã trở thành quốc gia sản xuất tơ lụa hàng đầu thế giới. Thế nhưng, đỉnh cao của thời đại công nghiệp hóa đã khiến mọi thứ trở nên khó khăn đối với các nhà sản xuất tơ lụa, cũng như các đối thủ của họ trong ngành sợi bông. Sợi tơ hóa ra lại quá mỏng manh đối với các chi tiết thô ráp và chuyển động cộc cạch trong các dòng máy thời kỳ đầu. Năm 1824, nhà máy quay tơ cơ khí đầu tiên tại châu Âu đã được xây dựng tại Basel, nhưng mãi đến năm 1860, Emil Zürrer, một nhà phát minh người Zurich, mới nhập khẩu 4 khung dệt cơ khí từ Anh Quốc, kết hợp chúng với quy trình quay sợi và vận hành thành công. Nhưng thậm chí sau bước đột phá này, quá trình cơ khí hóa vẫn tiến triển khá dè dặt. Đến năm 1881, chỉ có 1/10 khung dệt sử dụng trong ngành sản xuất tơ lụa tại Zurich được cơ khí hóa, và hệ thống nhân công thuê ngoài đã tồn tại đến cuối thế

kỷ XIX.

Trái lại, một ngành thủ công truyền thống nhỏ bé lại sớm được lợi và phát triển mạnh mẽ nhờ làn sóng công nghiệp hóa - đó chính là ngành thêu. Lịch sử của ngành này gắn liền với sự phát triển của các loại máy thêu, dù có nhiều bằng chứng cho thấy các thợ thêu đã xuất hiện tại St Gallen từ trước năm 1800. Khoảng năm 1830, những cỗ máy thêu tay đầu tiên do một người Đức - Joshua Heilmann - phát minh đã được vận hành tại St Gallen, và mang đến thành công vang dội. Thắng lợi hoàn mỹ nhất của cỗ máy này phần lớn đều nhờ công Saurer tại Arbon, nhưng đỉnh cao của chính sách mậu dịch tự do và tầm ảnh hưởng của xu thế thời trang cũng góp phần quan trọng không kém. Đối với giới thượng lưu và hoàng tộc, những trang phục thêu luôn được xem là hợp thời. Nhu cầu về đăng-ten tại St Gallen tăng vọt, và hoạt động sản xuất cũng nhanh chóng mở rộng để đáp ứng - đến năm 1880, chỉ riêng sản lượng xuất khẩu đến Hoa Kỳ cũng đạt doanh thu hàng năm 21 triệu franc Thụy Sĩ, và cho đến nay cảnh quan của St Gallen vẫn là thành quả từ lợi nhuận của ngành công nghiệp thêu, với những tòa nhà Art Nouveau (Nghệ thuật Đương đại) và neo-Renaissance (Phục Hưng hiện đại) tráng lệ. Ngành công nghiệp thêu tại St Gallen vẫn giữ uy thế trên thị trường thế giới, bất chấp áp lực từ giá cả tăng cao.



Một sản phẩm thêu "Haute couture" ("phục trang cao cấp") do Forster Rohner sản xuất. Công ty này vẫn tiếp tục phát triển mạnh mẽ trong tay gia tộc Rohner sau hơn 100 năm hoạt động

Quy mô công nghiệp, lợi nhuận công nghiệp

Nhờ ngành sản xuất hàng dệt may công nghiệp bùng nổ cuối thế kỷ XIX và đầu thế kỷ XX, các doanh nghiệp đã tiến hành khai thác lợi thế từ quy mô sản xuất: họ bắt đầu quốc tế hóa và tổ chức các hiệp hội thương mại, cũng như hình thành các liên minh sản xuất. Điển hình, Emil Stehli-Hirt, một thương nhân tơ lụa người Zurich, đã chu du đến Lyon, London, Paris và New York nhằm kết nối với những thương gia tơ lụa tại đây, đồng thời tạo nền móng cho kế hoạch mở rộng ngoài thị trường quốc tế. Đến năm 1920, Stehli & Co đã triển khai hai nhà máy dệt lụa tại Bắc Mỹ, với 1.800 khung dệt và ba dây chuyền nhân đôi. Ông cũng mở thêm chi nhánh tại các nước láng giềng châu Âu: gồm một xưởng quay tơ tại Germignaga, nước Ý và một nhà máy dệt khác tại Erzingen, nước Đức. Ông đầu tư thêm các hãng tơ lụa khác ngoài biên giới Thụy Sĩ, như Schwarzenbach, Stünzi và Sieber & Wehrli. Thời điểm đó, ngành công nghiệp này đã tăng trưởng mạnh mẽ tại Thụy Sĩ. Đến cuối thế kỷ XIX, chỉ riêng tại thị trấn Horgen - được mệnh danh là "Tiểu Lyon" - đã có 10 doanh nghiệp tơ lụa hoạt động với 1.000 ngân viên.

Trong khi đó, tại Zurich, các doanh nghiệp hàng đầu trong ngành công nghiệp tơ lụa cũng đang dự định kết hợp các lợi ích của họ. Động cơ cho chủ trương này chính là sự kiện thành lập Liên bang Thụy Sĩ năm 1848, đánh dấu tiến trình cách mạng hóa triệt để nền kinh tế quốc gia. Trên nhiều phương diện, chính phủ liên bang hiện nay mới là thể lực có tiếng nói quyết định, chứ không phải các thành thị và tiểu bang. Đơn vị tiền tệ cũng được chuẩn hóa và hoạt động giao thương hàng hóa đã được trả tự do. Những điều chỉ có trong trí tưởng tượng của người Thụy Sĩ vài năm trước nay đã trở thành hiện thực - Thụy Sĩ nay đã trở thành một nền kinh tế thống nhất.

Sức mạnh của tổ chức

Nhằm hỗ trợ định hình khu vực kinh tế còn non trẻ này và đại diện cho quyền lợi công nghiệp quốc gia, năm 1854, một nhóm các doanh nhân đã bắt tay nhau thành lập Hiệp hội Công nghiệp Tơ lụa Tiểu bang Zurich. Từ đó, không một ngành công nghiệp nào khác tại Thụy Sĩ có thể tập hợp các lợi ích và nhanh chóng tạo ảnh hưởng trên chính trường như Hiệp hội này. Tuy nhiên, ngay từ ban đầu, tổ chức danh tiếng này

cũng không quên sớm thống nhất các chức năng bên trong. Họ đã thành lập một ủy ban phân xử nhằm phán xét những lời cáo buộc đối với các đối tác kinh doanh cung cấp tơ không đủ tiêu chuẩn hoặc nhuộm vải, len sai màu; đồng thời, họ cũng phụ trách huấn luyện và phát triển đội ngũ nhân viên - một định hướng hoàn toàn mới vào thời điểm đó. Năm 1881, họ quyết định thành lập Trường Dệt Tơ lụa tại Zurich.

Cùng thời điểm đó, các xưởng quay sợi bông cũng nhận ra họ không chỉ là đối thủ, mà còn chia sẻ những lợi ích chung đối với các ông chủ tơ lụa. Nguyên nhân khiến các nhà sản xuất ngồi lại với nhau chính là nỗi bất mãn chung đối với nhà cung ứng, những kẻ dùng nhiều cách gian dối hòng tăng trọng lượng các kiện hàng sợi bông, như đổ thêm cát, hay đóng gói cả những thứ sợi chất lượng kém hơn thỏa thuận bao ngoài các kiện hàng. Đến năm 1874, khách hàng của các nhà cung ứng này đã quyết định phản kháng. Họ đã đồng thuận về các quy chuẩn trong hoạt động mua bán nguyên liệu thô và buộc phía cung ứng phải chấp hành nghiêm túc các nghĩa vụ; từ đó, liên minh chính thức đầu tiên tại Thụy Sĩ đã ra đời. Từ thành công của thỏa thuận đầu tiên, các công ty đã bước sang một giai đoạn mới, và thành lập nên Liên hiệp Các Hãng Quay sợi Thụy Sĩ; tổ chức này cũng chính là thành viên sáng lập Hiệp hội Thương mại và Công nghiệp Thụy Sĩ năm 1879 (hay Vorort), một liên minh đã trở thành thế lực chính trị hàng đầu Thụy Sĩ qua nhiều thập kỷ (năm 2003, hiệp hội này được đổi tên thành Economiesuisse).

Các nhà tư bản công nghiệp cầu cạnh và vay mượn

Sự bùng nổ trong ngành công nghiệp dệt may bắt nguồn chính từ những cá nhân đã chuẩn bị tinh thần và chấp nhận rủi ro - và đó chắc chắn không phải phẩm chất phổ biến của nền thương mại Thụy Sĩ đậm chất bảo thủ, nơi từ các phường hội thành thị cho đến cư dân nông thôn đều có ánh mắt dè chừng đối với "cái mới". Chỉ có một tầng lớp nhỏ thật sự nhìn thấy cơ hội đến từ công cuộc công nghiệp hóa. Đã có những thương nhân sở hữu phần lớn các mối quan hệ giao thương của họ bên ngoài ranh giới địa phương, cũng như các doanh nhân thuê ngoài thường nhạy cảm với nhịp đập của nền kinh tế, hơn là quan tâm đến các công nhân làm việc tại gia và các thợ thủ công.

Xây dựng và điều hành các nhà máy và công xưởng hỗ trợ tất nhiên sẽ đòi hỏi nhiều vốn hơn mở một tiệm thủ công hay công ty thương mại, và các nhà tư bản công nghiệp tiên phong đôi khi phải vét đến đồng xu cuối cùng cho dự án của họ.



Năm 1860, hai anh em Caspar và Johannes Honegger đã xây dựng một trong những nhà máy dệt may đầu tiên (hình chụp năm 1913), tại Wald, gần Hinwill - ngoại ô Zurich. Nhà máy đã nhanh chóng trở thành nguồn cung ứng quan trọng cho ngành công nghiệp hàng may mặc đang phát triển mạnh mẽ tại miền Bắc nước Ý, và Hinwill đã được mệnh danh là "Manchester của Thụy Sĩ"

Chẳng hạn, Fritz Streiff-Mettler, nhà sáng lập một nhà máy quay sợi thành công tại Aathal năm 1901, chỉ có đúng 30 nghìn franc Thụy Sĩ trong ngân hàng khi ông quyết định đứng ra sản xuất. Ông không muốn lãng phí cơ hội vào một nhà máy không phải để bán, với những khu nhà phụ và đất đai xung quanh - và nhất là với cái giá trên trời 1,3 triệu franc. Streiff-Mettler đã vay mượn từ vợ và gia đình vợ, cùng với những khoản bảo đảm, cầm cố và thế chấp trong tay, ông đã xoay sở mua về một nhà máy và bắt đầu kinh doanh - dẫu đang mắc nợ chồng chất. Một doanh nhân mạo hiểm nổi tiếng khác là Heinrich Kunz, người được mệnh danh "ông Vua quay sợi". Cha ông, một doanh nhân nhỏ lẻ, đã đảm bảo cho con mình một nền tảng giáo dục tốt và đăng ký cho ông khóa đào tạo hướng nghiệp tại một xưởng quay sợi vùng Alsace. Khi trở về quê nhà, Kunz đã thành lập một xưởng quay sợi nhỏ tại một nhà máy cho thuê vùng Wetzikon, và chuyển đến tòa nhà riêng tại Uster năm 1816, nơi ông bỏ ra 20 nghìn gulden cho chi phí xây dựng (tương đương 42 nghìn franc Thụy Sĩ). Ông cùng cha mình đã điều hành doanh nghiệp này phát triển như vũ bão. Khi Kunz "cha" qua đời vào năm 1825, ông đã để lại 250 nghìn gulden (530 nghìn franc) để con mình mở

rộng hoạt động doanh nghiệp đến quy mô chưa từng thấy hiện nay. Từng bước một, Kunz "con" đã thành lập và mua lại thêm nhiều công ty mới. Đến giữa thế kỷ XIX, ông đã trải rộng đế chế của mình từ Linthal thuộc Glarus đến Windisch thuộc Aargau, và sở hữu 8 dây chuyền sản xuất khác nhau với 150 nghìn guồng quay. Khi ông mất - Kunz không có con - giá trị cơ nghiệp của ông đã đạt đến con số khủng khiếp, tương đương với 18 triệu franc Thụy Sĩ thời đó. "ông Vua quay sợi" đã tự mình làm nên thành tựu, không chỉ nhờ thừa hưởng nền giáo dục tốt và điều kiện tài chính thuận lợi ngay từ ban đầu, mà còn vì ông thật sự có máu kinh doanh và sở hữu lòng nhiệt thành không mệt mỏi.

Sàn nhà máy tàn nhẫn

Tuy nhiên, như tại bất cứ đâu trên toàn châu Âu, ngành quay sợi Thụy Sĩ cũng có những mặt trái. Những ông chủ nhà máy như Kunz luôn cai trị với nắm đấm thép. Tại các công xưởng của ông, câu khẩu hiệu chính là "làm việc đến khi gục ngã". Phương châm này áp dụng cho cả trẻ em - và dẫn đến những hậu quả vô cùng tồi tệ - theo báo cáo từ một thanh tra giáo dục năm 1836. Trong lớp học, vị thanh tra này đã "phát hiện ra những đứa trẻ từ 6 đến 9 tuổi ngủ gục ngay trên bàn học, vì chúng đã buộc phải làm việc tại nhà máy từ nửa đêm đến 6 giờ sáng hôm sau."

Tuy nhiên, trong những ngày đầu của công cuộc công nghiệp hóa, phong cách "quản lý nhân viên" của Kunz chính là thực trạng chung. Trong công thức kinh tế, "người lao động" chỉ là một đại lượng nhỏ. Các chủ nhà máy đối xử với nhân công của họ cũng giống như một quân vương phong kiến đối xử với nông nô. Điều kiện sống của công nhân vì thế mà trở nên vô cùng khắc nghiệt. "Người lao động chúng ta đã bị tước đoạt thời gian sống," Karl Marx đã khẳng định như thế trong công trình vĩ đại của ông: Tư Bản (Des Kapital). Tại Anh, và thậm chí tại Đức, tình trạng căng thẳng trong xã hội còn gây nên những xung đột gay gắt gấp bội. Riêng tại Thụy Sĩ, như thường lệ, các sự kiện lại ít gây chú ý hơn. Quả thực, có một làn sóng chống đối trong xã hội đối với điều kiện làm việc trong ngành công nghiệp - ngoại trừ vụ bạo động ở Uster - nhưng chúng không leo thang thành bạo lực, mặc dù nhóm chống đối tỏ ra rất kiên quyết,

với các tầng lớp trí thức như bác sĩ hay linh mục đứng ra kêu gọi cải cách trong hoạt động công nghiệp.

Luật lệ dựng nên để phá vỡ

Theo thời gian, giới cầm quyền ngày càng nhận thức được cải cách là yêu cầu thiết yếu. Chính phủ Thụy Sĩ đã có động thái tiên phong vào năm 1837, với một sắc lệnh được ban hành nhằm bảo vệ quyền lợi của trẻ em trong độ tuổi đến trường. Ban đầu, triển vọng thành công khá ít ỏi - những ông chủ như Kunz đã không tiếc lời miệt thị sắc lệnh này. Chỉ đến khi chính phủ quyết định trừng phạt Kunz và các nhà tư bản công nghiệp khác - dù mức phạt 8 franc Thụy Sĩ thật sự chẳng bõ bèn gì - họ mới mở ra một bước ngoặt trọng đại. Lần đầu tiên, liên bang đã chứng minh với giới tư bản công nghiệp rằng: dù quyền uy đến đâu, họ cũng phải trả giá nếu chối bỏ trách nhiệm đối với xã hội.

Tại nhiều địa phương khác trên đất Thụy Sĩ, tư cách đạo đức của những ông trùm dệt may cũng thu hút ngày càng nhiều lời chỉ trích. Tại tiểu bang Glarus, nơi quá trình công nghiệp hóa xuất hiện sớm nhất, một bác sĩ tên Fridolin Schuler đã cùng nhiều người khác công khai tố giác những vụ lạm dụng và ngược đãi. Năm 1856, nhóm này đã thuyết phục thành công chính quyền địa phương đình chỉ hoạt động của các nhà máy nhận trẻ em lao động dưới 12 tuổi. Năm 1864, Glarus đã trở thành thành viên đầu tiên trong liên bang đề xuất Điều luật Nhà máy, với chủ trương bãi bỏ lao động trẻ em, giới hạn thời gian làm việc của người trưởng thành và áp dụng các tiêu chuẩn an toàn trong môi trường làm việc. Chỉ sau 4 năm, Điều luật Nhà máy đã được ban hành hiệu lực tại vùng Basel. Các nỗ lực tương tự cũng được tiến hành tại miền Đông Thụy Sĩ và Aargau; đồng thời,



Người mẫu đang mang một chiếc váy làm từ vải sợi Jakob Schläpfer

công luận vẫn tiếp tục kêu gọi quy chuẩn hóa các quy định trên đối với toàn lãnh thổ Thụy Sĩ. Đến năm 1877, Quốc hội Liên bang đã thông qua Điều luật Nhà máy đầu tiên áp dụng trên toàn liên bang, trong đó giới hạn thời gian làm việc trong ngành công nghiệp còn 11 giờ/ngày, đồng thời nghiêm cấm sử dụng lao động dưới 14 tuổi.

Chăm chỉ không đồng nghĩa với thịnh vượng

Những quy định trên từ chính phủ đã ngăn chặn được sự quá trớn trong ngành dệt may và các ngành công nghiệp khác, thế nhưng giấc mơ về một cuộc sống dễ dàng của người lao động vẫn chưa thể trở thành sự thật. Như một quy luật, thu nhập của một người đàn ông có gia đình chỉ đủ trang trải từ 50% đến 70% chi phí sinh hoạt - ví dụ, tại Basel-Land năm 1875, một thợ dệt ruy-băng lụa chỉ kiếm được khoảng 900 franc Thụy Sĩ một năm; đồng nghĩa vợ con họ cũng phải nai lưng làm việc. Song, trong 25 năm cuối của thế kỷ XIX, "những đặc ân" mới đã dần trở thành một phần của hệ thống lương bổng, và đem lại sự cải thiện được mọi người trông đợi. Các chủ nhà

máy đã cung cấp thêm các khu nhà ở với giá thuê thấp, cộng với các khoản trợ cấp và thực phẩm, và đôi khi còn trang bị cả "khu dưỡng bệnh" dành cho nhân viên. Tại các vùng công nghiệp hóa sớm nhất Thụy Sĩ, những khu nhà trọ - hay *Kosthäusern*, vốn là tiền thân của các dự án nhà ở nhân viên sau này - vẫn còn tồn tại đến ngày nay như một biểu tượng sống của kỷ nguyên công nghiệp.

Thế nhưng, sự hào phóng từ các ông chủ chẳng qua chỉ là miếng mồi câu nhằm ràng buộc nhân viên của họ với công ty càng chặt chẽ càng tốt - nhu cầu này ngày càng trở nên cấp thiết, do đến cuối thế kỷ XIX, những ngành công nghiệp mới với khả năng bùng phát nhanh chóng (đặc biệt là ngành sản xuất đồng hồ, khai thác kim loại hay kỹ thuật chế tạo máy) đã cạnh tranh gay gắt với ngành dệt may về nguồn lao động. Về sau, công nhân đã bắt đầu chuyển sang làm việc tại các nhà máy khác cách xa các khu công nghiệp phát triển tại Thụy Sĩ, và nguồn lao động nước ngoài cũng bắt đầu xuất hiện. Với đối tượng này, các doanh nghiệp không chỉ mang lại cho họ việc làm, mà còn cả một ngôi nhà mới.

Đến cuối thế kỷ XIX, đã có ít nhất 80 nghìn nhân công làm việc trong ngành công nghiệp hàng may mặc Thụy Sĩ, và tăng lên 100 nghìn người trong năm 1910. Ngành sản xuất phục trang cũng bùng phát nhanh chóng trong thế kỷ XX, với tổng số 43 nghìn nhân công đầu thập niên 1950. Tuy nhiên, những con số này dường như chỉ phản ánh bề nổi, vì đến cuối thế kỷ XX, Thụy Sĩ đã chứng kiến một sự tụt dốc hiếm thấy trong ngành dệt may, khi lực lượng lao động lúc này chỉ đạt 10 nghìn người, và con đường sống sót duy nhất chính là dứt khoát lựa chọn phân khúc hạng sang.

Bên kia sườn dốc

Ngẫm lại, ta có thể nhận thấy đà suy giảm đã bắt nguồn ngay từ giai đoạn đầu. Từ năm 1888 đến 1911, sản lượng xuất khẩu sợi thủy tinh và vải sợi Thụy Sĩ đã giảm sút 30%, chủ yếu do ảnh hưởng từ chính sách bảo hộ thương mại toàn cầu. Ngành công nghiệp dệt may lúc này vẫn phát triển tốt tại quê nhà, và lực lượng lao động trong ngành vẫn tiếp tục gia tăng do nhu cầu nội địa và thuế bảo hộ nhập khẩu cao đối với hàng dệt may nước ngoài - nhắc đến bảo hộ, Thụy Sĩ chắc chắn sẽ không xếp sau các quốc gia

nhỏ bé khác. Thị trường bị phong tỏa khắp nơi; 5 năm trước khi diễn ra Thế chiến I, hoạt động giao thương hàng may mặc quốc tế đã giảm sút đến 50% khối lượng. Tuy nhiên trong cùng thời điểm đó, doanh số tiêu thụ sản phẩm từ vải bông lại tăng gần 1/3.

Vào nửa đầu thế kỷ XX, kỷ nguyên thống trị của chiến tranh và khủng hoảng, chính sách bảo hộ chống lại hàng nhập khẩu nước ngoài vẫn được thế giới xem là liều thuốc duy nhất giúp nền kinh tế tồn tại, và ranh giới này ngày càng khó xuyên thủng. Tuy đầu thập niên 1920, Thụy Sĩ vẫn có thể tiêu thụ gần một nửa sản lượng hàng may mặc tại thị trường nước ngoài, nhưng đến năm 1950, tỷ trọng xuất khẩu này đã giảm còn 20%. Ngành công nghiệp này đã đánh mất vị thế độc tôn trong hoạt động ngoại thương, và cũng nhanh chóng đánh rơi vai trò quan trọng trong thị trường nội địa. Năm 1888, khoảng 18% lực lượng lao động làm việc trong các nhà máy có thể tự nuôi sống bản thân trong ngành dệt may; nhưng đến năm 1929, tỷ lệ này đã giảm còn 7%, và tiếp tục chạm mức 4% trong năm 1952. Trọng tâm tăng trưởng và phát triển công nghiệp giờ đây đã được dành cho hai ngành công nghiệp mới mẻ, tiềm năng do ngành dệt may khai sinh trước kia: đó chính là ngành kỹ thuật chế tạo máy (bắt nguồn từ quy trình sản xuất máy móc trong các nhà máy) và ngành dược phẩm (bắt nguồn từ quá trình sản xuất thuốc nhuộm). Giai đoạn chuyển tiếp này đã hình thành âm ỉ trong suốt thời gian dài. Đây cũng chính là nguyên nhân của những mối liên hệ bền chặt được củng cố giữa ngành dệt may với các công ty chế tạo máy trong thế kỷ XIX; và hứa hẹn sẽ trở thành một xu thế bền vững và thành công kéo dài đến cuối thế kỷ XX.

Chỉ đầu tư là không đủ

Những bước cải tiến về công nghệ máy móc phục vụ ngành dệt may cũng được tiến hành thông qua những mối liên hệ mật thiết trên, giúp mang lại năng suất cao hơn, và cho phép các chủ nhà máy thay thế các công nhân nam tốn kém bằng công nhân nữ với mức lương thấp hơn, hoặc cắt giảm cả hai cùng lúc. Đồng thời, hoạt động sản xuất cũng đòi hỏi nguồn vốn lớn hơn và nguồn năng lượng dồi dào hơn. Chỉ trong vòng 60 năm kể từ năm 1890, tổng công suất trung bình tại mỗi nhà máy đã tăng vọt từ 200

lên 800 mã lực - đồng thời, lực lượng lao động trong ngành quay sợi cũng giảm còn 30%, tương đương 13.500 người.

Đến cuối thế kỷ XX, thách thức trong hoạt động tái đầu tư vào các quy trình thể hệ mới với năng suất cao hơn lại một lần nữa xuất hiện. Chi phí huy động vốn cao đồng nghĩa nhiều công xưởng quay sợi quy mô nhỏ sẽ buộc phải rao bán hoặc đi đến phá sản. Trong khi đó, các công ty lớn lại thích nghi dễ dàng hơn với sự thay đổi này; họ quyết định đầu tư vào các nhà máy mới và mở rộng sản xuất. Đa số các doanh nghiệp vẫn tồn tại, nhưng giờ đây họ đều đặt niềm tin vào một công thức chung: tái trang bị máy móc kỹ thuật, tăng gia sản xuất và giảm đơn giá chi phí.

Một Thụy Sĩ bị qua mặt

Nhưng tất cả những nỗ lực trên vẫn chưa đem lại lợi thế đáng kể nào. Các đối thủ cạnh tranh ngoài nước vẫn không ngừng tăng trưởng và cải thiện sản xuất với chi phí cực thấp, đặc biệt tại những nền kinh tế mới nổi nơi các ngành công nghiệp non trẻ tương thích phù hợp với các dòng máy cũ nhưng tiện lợi đến từ Thụy Sĩ và các quốc gia châu Âu khác, thật mỉa mai vì như thế là quá đủ đối với họ. Nhờ thế, nguồn vốn của họ đã được bảo toàn, trong khi chi phí lao động lại thấp hơn Thụy Sĩ rất nhiều; điển hình như Pakistan, nơi chi phí lao động bình quân chỉ bằng 1/5 tại Thụy Sĩ. Đồng thời, các quy định làm việc nơi đây cũng rất lỏng lẻo, và cho phép doanh nghiệp thuộc các nền kinh tế mới nổi vận hành máy móc trong thời gian lâu hơn. Chẳng hạn, tại các nhà máy Đài Loan, họ có thể hoạt động với thời lượng 8.500 giờ một năm, tương đương 23,3 giờ mỗi ngày; trong khi tại Thụy Sĩ, với các điều luật khắt khe về an toàn lao động và thời gian làm việc, con số này sẽ thấp hơn đến 40%.

Đối với các xưởng quay sợi và xưởng dệt Thụy Sĩ, lời cảnh tỉnh đã đến quá muộn. Từ năm 1980 đến 1990, đã giảm sút trong doanh thu xuất hiện tuy chậm nhưng chắc chắn, và sau đó đã bắt đầu trượt dốc không phanh. Năm 2000, khối lượng sản xuất từ các xưởng quay sợi và xưởng dệt đã giảm sút 75% so với 10 năm về trước; và hiện nay ngành dệt may chỉ còn đóng góp chưa đến 2% lực lượng lao động trong nền công nghiệp Thụy Sĩ. Nói ngắn gọn, những năm tháng hàng may mặc được sản xuất hàng

loạt tại Thụy Sĩ đã kết thúc.



Lễ nhậm chức Tổng thống Hoa Kỳ năm 2008. Bộ trang phục của Đệ Nhất Phu nhân Michelle Obama được làm từ vải sợi Forster Rohner

Những kẻ sống sót

Tuy nhiên, dù hoạt động sản xuất hàng loạt đang chết mòn, nhưng số phận của các doanh nghiệp đánh vào phân khúc hạng sang vẫn chưa đến hồi kết. Ngược lại, nhiều công ty vẫn đang kinh doanh phát đạt, không chỉ nhờ nhu cầu tăng trưởng vượt trội về các mặt hàng xa xỉ, mà còn nhờ rào cản dành cho những đối thủ mới muốn cạnh tranh cùng họ. Nhiều đối thủ thành công nhất trong các phân khúc này đã từng là những doanh nghiệp hàng dệt may được thành lập như các thương hiệu thời trang cao cấp hoặc chủ động tấn công các ngõ ngách đặc trưng trong ngành công nghiệp này. Fabric Frontline là một ví dụ, nhà sản xuất tơ lụa đến từ Zurich này cũng là nơi cung cấp các chuyên gia thiết kế danh tiếng như Vivienne Westwood.

Mảnh đất màu mỡ giúp các thương hiệu thời trang phát triển chính là ngành thêu tại St Gallen, vốn từ lâu đã gắn bó mật thiết với thế giới y phục. Vải ren St Gallen cũng là thứ chất liệu thiết yếu đối với các thiết kế sáng tạo đắt tiền từ các hãng thời trang hàng đầu tại Paris và Rome - như Armani, Dior, Prada, Ungaro hay Givenchy đều là khách hàng quen thuộc của các công ty St Gallen. Chẳng mấy chốc, một số doanh nghiệp tại đây đã tự biến mình thành các nhà sáng tạo thời trang - như Bischoff Textile, Christian Fischbacher, Forster Rohner, Jakob Shläpfer, Union hay Filtex. Tại buổi lễ nhậm chức

của Tổng thống Mỹ Barack Obama vào tháng Một năm 2009, phu nhân Michelle đã mặc một chiếc váy được làm từ vải sợi Forster Rohner. Tuy nhiên, công ty thời trang trứ danh nhất có lẽ chính là Akris. Được Alice Kriemler-Schoch thành lập năm 1922, công ty này hiện nay đang thuộc quyền điều hành của hai người cháu trai của bà, Albert và Peter Kriemler, và là hãng chuyên sắm sửa trang phục cho những người nổi tiếng và nhân vật quan trọng trên khắp thế giới - như nguyên ngoại trưởng Mỹ Condoleezza Rice và Charlene Wittstock - trong lễ đính hôn của bà với Hoàng tử Công quốc Monaco, Albert.

Nội y, trang phục thể thao và thời trang

Trong mảng trang phục nội y, "Calida" là thương hiệu được thành lập năm 1941 bởi Max Kellenberg và Hans Joachim Palmers, hậu duệ cuối cùng của một gia tộc quyền quý trong ngành sản xuất hàng dệt may tại áo. Công ty này được bán cho Sursee - một hãng trang phục dệt kim - năm 1946, và đổi tên thành Calida. Tuy Calida thật sự đã trải qua nhiều giai đoạn thăng trầm, đã vật lộn suốt bốn năm rông với những khoản lỗ khổng lồ vào đầu thế kỷ mới, nhưng họ vẫn có được bước chuyển mình vào năm 2003, đồng thời mua lại Aubade, một hãng trang phục lót từ Pháp năm 2005. Tập đoàn này đã tái định vị thành công hai thương hiệu trên, và hiện nay đã sở hữu 1.300 nhân công trên khắp thế giới. Thụy Sĩ ngày nay cũng là quê nhà của một hãng trang phục nội y hùng mạnh hơn: một công ty được thành lập năm 1886 tại tỉnh Baden-Württemberg thuộc nước Đức, và từ năm 1902, hãng này đã được toàn thế giới biết đến với thương hiệu Triumph, với trụ sở đặt tại thị trấn Bad Zurzach, Thụy Sĩ. Những công ty dẫn đầu về thương hiệu khác cũng từng xuất thân trong ngành may mặc có thể kể đến như Mammüt - hiện nay là nhà cung cấp trang phục và dụng cụ thể thao hàng đầu thế giới; Strellson của Thụy Sĩ - một hãng may áo khoác Zurich từng một thời lặn đạn, nhưng hiện nay đang tiêu thụ quần áo thời trang cao cấp trên 42 quốc gia; và Fogal - từng khởi đầu như một cửa hàng dệt kim tại Zurich năm 1923, nhưng qua nhiều thập kỷ đã vươn mình thành thương hiệu thời trang được quốc tế nể trọng.



Chi phí sản xuất cao đã khiến các hãng dệt may Thụy Sĩ đi theo hướng chuyên biệt trong thị trường. Lantal Textiles, tiền thân là Langenthal, chuyên cung cấp vải sợi bền chắc, an toàn cho các hãng hàng không thương mại

Ngoài ra, vẫn còn một số doanh nghiệp dệt may chính gốc đã có những bước chuyển đổi thành công - điển hình như Langenthal, vốn là một hãng dệt vải sợi nguyên liệu. Năm 1950, ban điều hành cấp cao tại đây đã nhận ra doanh thu từ các lớp vải bọc mềm mại, thông thoáng dành cho ghế bành và ghế sofa sẽ không thể tiếp tục tăng trưởng. Willy Baumann, người kế nhiệm thành viên sáng lập Langenthal năm 1886, đã quyết định chuyển sang hướng kinh doanh vải sợi chịu lửa chất lượng cao dành cho xe buýt, tàu hỏa và đặc biệt là máy bay. Năm 1954, công ty đã ký kết hợp đồng với khách hàng đầu tiên - KLM, hãng hàng không quốc gia Hà Lan. Hiện nay, công ty này đã đổi tên thành Lantal Textiles; và không chỉ phát triển thành một công ty hùng mạnh (với 400 nhân viên và doanh thu 86 triệu franc Thụy Sĩ), họ còn sở hữu danh sách khách hàng bao gồm 300 hãng hàng không danh tiếng thế giới, cũng như các hãng sản xuất máy bay và ghế ngồi hàng đầu, đồng thời khẳng định vị trí số một trong ngành vải sợi công nghệ cao.

Định hướng tập trung vào các loại vải sợi chuyên môn hóa cao là chiến lược sống còn đã được nhiều công ty hàng may mặc áp dụng thành công. Sefar Group chính là một ví dụ. Tập đoàn này có nguồn gốc từ một trong các gia đình sản xuất vải lụa lâu đời tại Zurich - Bodmers - những người đã lập nghiệp tại thành phố này từ thế kỷ XVI sau khi di cư từ Piedmont. Hiện nay, Sefar đang sản xuất các mặt hàng vải sợi chuyên môn hóa cao sử dụng trong công nghệ in lụa và công nghệ lọc, cũng như các ngành công nghệ âm học, điện tử, chế biến thực phẩm, y khoa, dược phẩm và nhiều lĩnh vực khác. Với lực lượng nhân công 2.100 người, doanh thu thường niên của Sefar trong năm 2010 đã đạt 360 triệu franc Thụy Sĩ.

Từ dệt may đến nền kinh tế công nghiệp

Số phận của ngành công nghiệp dệt may Thụy Sĩ cũng không khác mấy so với những gì diễn ra tại các nền kinh tế công nghiệp phát triển khác. Trong thời đại mới, đây thật sự là một ngành công nghiệp nền tảng, tạo cơ sở cho các lĩnh vực kinh doanh có vốn lớn và kỹ thuật cao tiếp tục phát triển đến ngày nay. Chúng khác hẳn các bí quyết trong ngành kỹ thuật chế tạo máy, vốn có thể phát triển nhanh chóng và mạnh mẽ dù không cần sự vận hành từ các thợ quay sợi và thợ dệt - những người cần làm quen với máy móc có hiệu suất cao hơn nhằm đối phó với các đối thủ nước ngoài trong một thị trường cạnh tranh gay gắt. Chúng cũng không giống ngành dược phẩm Thụy Sĩ, vốn vẫn có thể tăng trưởng mạnh mẽ dù không xuất hiện nhu cầu về các quy trình xử lý hàng may mặc cùng các loại thuốc nhuộm tổng hợp, từng là bước đà giúp các hãng cung cấp quy trình và hóa chất đột phá nhanh chóng. Kỹ thuật tái tạo màu sắc tổng hợp đã kéo theo nhu cầu hiểu biết chuyên sâu trong lĩnh vực hóa chất, chẳng hạn như cách thức phân tách các thành phần trong thuốc nhuộm để có được gam màu và mật độ ưng ý. Đây cũng là nguồn gốc hình thành nên các sản phẩm thương mại ứng dụng khác, như chất dẻo (plastics), dược phẩm và hóa chất công nghiệp.

Thời hoàng kim của một ngành công nghiệp

Trên hết, hàng may mặc là nhân tố thúc đẩy giao thương. Là ví dụ điển hình về quá trình tập trung tài sản công nghiệp và tích lũy mạng lưới giao thương quốc tế, các chủ

doanh nghiệp hàng dệt may từ thời Phục Hưng đã kết hợp vai trò hoạch định tài chính với thúc đẩy buôn bán, trao đổi trong mọi chủng loại hàng hóa - trong đó có hàng dệt may.

Thế nhưng, vai trò cốt yếu trong công cuộc xây dựng nền kinh tế hiện đại vẫn không phải chiếc vé đảm bảo cho sự sống còn. Chủ trương tiết kiệm trong hoạt động sản xuất hàng may mặc hàng loạt đã khiến các nhà sản xuất tìm kiếm những nền tảng phát triển càng ít tốn kém càng tốt - trong khi chi phí tương quan tại Thụy Sĩ về cả nguồn lao động lẫn quy định kinh doanh đều không thể xem là thấp. Đối với một Thụy Sĩ trong quá khứ, như mọi nền kinh tế phát triển cao khác, việc thiếu vắng hệ thống sản xuất hàng loạt tất yếu đã dẫn đến các sản phẩm kém giá trị bổ sung. Nhưng hiện nay, chúng đã được thay thế bằng các doanh nghiệp gia tăng giá trị, nơi chiến lược tập trung vốn, tốc độ tái đầu tư nhanh chóng và định hướng phát triển thương hiệu cao cấp nhất định sẽ mang đến lợi nhuận. Không gì phải nghi ngờ rằng những doanh nghiệp trên chắc chắn sẽ đạt đến sự thịnh vượng.

Các cột mốc quan trọng

Trước

1800

Giới cầm quyền Thụy Sĩ cho phép Evangelista Zanino trồng 1565 cây dâu tằm và vận hành một nhà máy dệt lụa, sau đó được anh em Werdmüller mua lại

- 1721 Tại St Gallen, Peter Bion lần đầu tiên đã quay cây bông thành vải sợi thương mại
- ~ Thụy Sĩ là quốc gia sản xuất vải bông đứng đầu châu Âu, với
- 1770 hơn 100 nghìn nhân công làm việc trong ngành này
- 1800
-
- 1899
- 1802 Nhà máy quay sợi Hard, nhà máy đầu tiên tại Thụy Sĩ, đi vào hoạt động tại Winterthur
- Sau khi ngành sản xuất tơ lụa ra mắt, Heinrich Bodmer,
- 1830 Pierre Antoine Dufour đã bắt đầu ra mắt ví lụa tại Thal, tiền thân của Safar Group ngày nay
- 1831 Vụ hỏa hoạn Uster: các công nhân tại gia từ Zurich Oberland đã phóng hỏa một nhà máy quay sợi

- 1847 Caspar Honegger mở một nhà máy sản xuất máy dệt tại Rütli (thuộc Zurich)
- 1859 Heinrich Kunz, "ông Vua quay sợi", hình mẫu điển hình của một ông chủ nhà máy, qua đời
- 1862 Kaspar Tanner khởi nghiệp kinh doanh dây thừng tại Dintikon, tiền thân của Mammut ngày nay.
- 1866 Rudolph Schoeller hỗ trợ thành lập một nhà máy quay sợi len xe tại Schaffhausen dưới tên của ông
- 1874 Các chủ nhà máy quay sợi hàng đầu thống nhất về các điều khoản tiêu chuẩn trong hoạt động mua bán sợi bông thô - liên minh đầu tiên hình thành tại Thụy Sĩ.
- 1886 Langenthal, xưởng dệt vải sợi nguyên liệu được thành lập, tiền thân của Lantal Textiles hiện nay
- 1900

-

1999

1922 Akris thành lập tại St Gallen

1923 Leon Fogal mở cửa hàng dệt kim đầu tiên tại Limmatquai,
Zurich

1941 Thương hiệu "Calida" ra đời

1984 Thương hiệu "Strallson" ra đời

Từ

2000

2009 Philippe Gaydoul mua lại chuỗi thương hiệu thời trang Fogal

Các tập đoàn dệt may Thụy Sĩ hàng đầu (thống kê năm 2011)

1950 1970 1980 2000 2011

Sefar Group (1830)

Doanh thu (triệu franc TS) Không rõ Không rõ 177 295 350

Tổng nhân viên Không rõ Không rõ 1.150 1.500 2.100

Tổng nhân viên tại Thụy Sĩ Không rõ Không rõ 900 800 830

Calida (1941)

Doanh thu (triệu franc TS) Không rõ Không rõ Không rõ 200 213

Tổng nhân viên Không rõ Không rõ Không rõ 1.330 1.340

Tổng nhân viên tại Thụy Sĩ	Không rõ	Không rõ	Không rõ	520	390
----------------------------	----------	----------	----------	-----	-----

Lantal Textiles (1886)

Doanh thu (triệu franc TS)	2	7	20	121	86
----------------------------	---	---	----	-----	----

Tổng nhân viên	40	115	200	450	400
----------------	----	-----	-----	-----	-----

Tổng nhân viên tại Thụy Sĩ	40	115	180	320	340
----------------------------	----	-----	-----	-----	-----

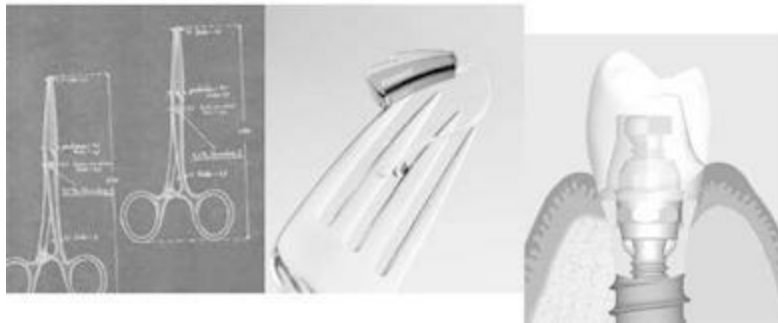
Bảng trên cung cấp doanh số và tổng số nhân viên (toàn cầu và tại Thụy Sĩ) của các công ty sản xuất hàng dệt may và trang phục chính tại Thụy Sĩ trong 60 năm qua, với các số liệu hiện hữu (nếu không có số liệu sẽ đánh dấu "không rõ"). Số năm phía sau mỗi công ty thể hiện thời gian thành lập (hoặc năm thành lập của công ty tiền thân); doanh thu được tính theo đơn vị "triệu franc Thụy Sĩ".

Sĩ". Số liệu được làm tròn lên hoặc xuống, và có thể chênh lệch qua các năm. Một số doanh nghiệp quan trọng khác, như Akris, Fischbacher và Mammut không cung cấp bất kỳ số liệu nào.

Nguồn: Tạp chí Fortune

7. Những kỳ tích nhỏ bé: Phép màu từ công nghệ y khoa

Những doanh nghiệp không lồ tại Thụy Sĩ thường là các công ty dễ nhận biết - như Nestlé, Roche hay Credit Suisse - và cũng là những cái tên nổi tiếng trên toàn thế giới. Một số thương hiệu tập đoàn lớn lại Thụy Sĩ như Ritz, một chuỗi khách sạn, còn có nghĩa tương đồng với "sự ưu việt" trong một ngôn ngữ khác. Tuy nhiên, vẫn còn nhiều lĩnh vực nơi các công ty bề thế hàng đầu thế giới phát triển và thịnh vượng trong thầm lặng nhưng không một ai biết đến, thậm chí ngay cả người dân Thụy Sĩ. Công nghệ y khoa chính là một ví dụ tiêu biểu. Một số người sẽ nhận ra những cái tên như Sonova hay Synthes, nhưng đó chỉ là các doanh nghiệp đã chiếm lĩnh vị trí độc tôn trong lĩnh vực của họ.



Hiện nay, đang có khoảng 740 nhà sản xuất công nghệ y khoa tại Thụy Sĩ, và nếu tính cả các hoạt động liên quan như phòng thí nghiệm nha khoa, các đại lý và trung tâm marketing, số lượng các công ty sẽ lên đến 3.700. Họ có mặt khắp nơi trên lãnh thổ Thụy Sĩ, đặc biệt tại các tiểu bang thuộc Bern, Solothurn hay Ticino, cùng một số vùng ngoại ô Zurich. Phần lớn các công ty này đều có quy mô nhỏ và hoạt động trong các thị trường chuyên biệt, hoặc cung cấp các thiết bị, bộ phận chuyên môn. Một số khác lại bắt đầu với phân khúc riêng, nhưng lại phát triển vô cùng nhanh chóng: các doanh nghiệp như Sonova, Tecan hay Schneider đã chứng tỏ một đế chế có thể sinh ra trong chiếc ga-ra và vươn mình thành một đối thủ mạnh mẽ trên thương trường.

Phẩm chất Thụy Sĩ được dành cho y học

Tuy lịch sử của ngành công nghiệp này đã bắt đầu từ thế kỷ XIX, nhưng bước tăng

trường thật sự chỉ mới diễn ra trong vài thập niên gần đây, khi công nghệ cao ngày càng đóng vai trò chủ đạo trong hoạt động y học. Trong Báo cáo Ngành Công nghệ Y khoa Thụy Sĩ năm 2010, mức tăng trưởng dự kiến toàn ngành đã đạt 10% trong năm 2010 và 12% trong năm 2011, và sẽ đóng góp tương đương 2% GDP quốc gia. Năm 2010, toàn ngành đã sở hữu 49 nghìn lao động tại Thụy Sĩ - tương đương 1,4% lực lượng lao động cả nước. Đây cũng là một lĩnh vực kinh doanh có tiềm năng to lớn đến bất tương xứng: nền kinh tế Thụy Sĩ chỉ chiếm tỷ trọng 3% quy mô toàn Liên minh châu Âu, nhưng cứ với mỗi 10 nhân viên hoạt động trong ngành công nghệ y khoa, thì lại có 1 người làm việc tại Thụy Sĩ.

Một phần nguyên nhân của sự vượt trội này chính là lịch sử hình thành trước của các kỹ thuật y học tại Thụy Sĩ có khả năng thích nghi với công nghệ y khoa - một trường hợp tương tự như ngành công nghiệp đồng hồ, với tầm quan trọng của khả năng vận hành chính xác và thao tác trong phạm vi siêu nhỏ. Vì thế, vào thập niên 1950, khi một nhóm các nhà phẫu thuật chỉnh hình Thụy Sĩ tìm kiếm nhà cung cấp các cấu trúc mô cấy nhằm hỗ trợ chữa trị gãy xương không cần đến khuôn thạch cao, họ đã lựa chọn Reinhard Straumann - một kỹ sư và nhà nghiên cứu công nghệ đồng hồ tại Waldenburg - và khởi đầu cho một ngành kinh doanh non trẻ, đồng thời biến công ty của Straumann thành nhà cung cấp hàng đầu về thiết bị chỉnh hình.

Ngoài ra, còn vô vàn yếu tố liên quan đứng sau đà tăng trưởng và thành công vượt trội của ngành kinh doanh công nghệ y khoa. Một trong số đó chính là phẩm chất hợp tác của người Thụy Sĩ, đặc biệt trong một đội ngũ bao gồm các nhà khoa học thuần túy, khoa học ứng dụng, các kỹ sư cùng các doanh nhân có lối tư duy khoa học. Một yếu tố khác chính là vị thế độc tôn mà các công ty dược phẩm Thụy Sĩ đã chiếm lĩnh từ những năm đầu thế kỷ XX, giúp mang lại đà tăng trưởng và cơ hội đầu tư trong các ngành hỗ trợ như công nghệ y khoa và ống dẫn tự nhiên (các công ty dược phẩm cũng sở hữu riêng các doanh nghiệp công nghệ y khoa, trong đó lớn nhất là trung tâm chẩn đoán của Roche).

Nhưng trên hết, câu chuyện về ngành công nghệ y khoa là câu chuyện từ rất nhiều cá

nhân xuất chúng - bao gồm các nhà nghiên cứu, nhà khoa học và doanh nhân (đôi khi cả ba cá tính trên cũng có thể kết hợp trong một con người) - họ là những người hội đủ tầm nhìn và động lực nhằm biến các phát minh của riêng họ, hoặc của đồng sự thành lợi nhuận thu về cho doanh nghiệp.

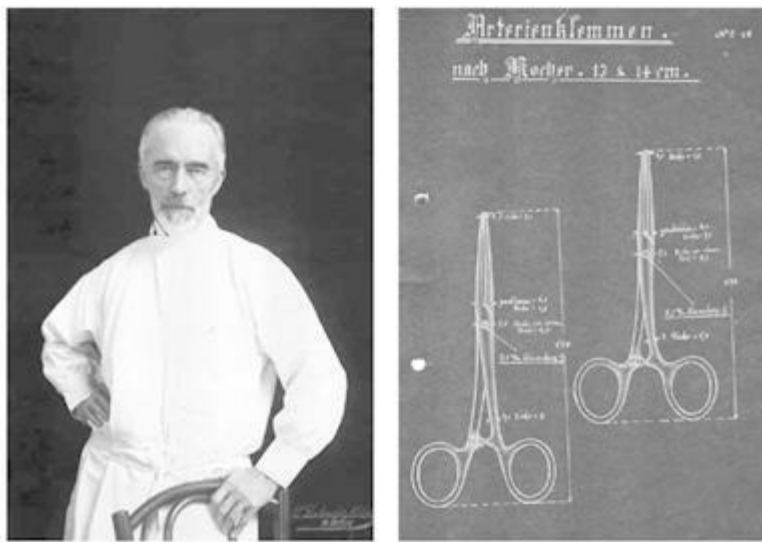
Phương pháp chữa trị thủ công

Quá trình tăng trưởng của công nghệ y khoa là một câu chuyện thời hiện đại - nhưng lại có nguồn gốc xa xưa. Một trong những bước ngoặt trọng đại trong lịch sử ngành y học đã xuất hiện từ gần một nghìn năm trước, sau khi Hội đồng Tours và Nhà thờ Thiên Chúa giáo ra sắc lệnh nghiêm cấm giới tăng lữ tiến hành bất kỳ hình thức phẫu thuật nào (năm 1163). Kể từ đó, hình thức chữa trị về thể chất đã chính thức tách biệt với chữa trị về tinh thần, và y học cùng phẫu thuật đã trở thành lĩnh vực của thợ thủ công. Điều này đồng nghĩa các nhà phẫu thuật cũng cần đến các xưởng sản xuất công cụ y khoa, vì nhiệm vụ của họ giờ đây cũng trở thành công việc của thợ thủ công, đặc biệt tại một quốc gia sản sinh ra nhiều thợ thủ công lành nghề như Thụy Sĩ. Đặc điểm này vẫn còn tồn tại đến ngày nay.

Những bước chân thương mại hóa đầu tiên trong ngành công nghệ y khoa Thụy Sĩ đã xuất hiện cách đây ít nhất 4 thế kỷ, khi các nhà phẫu thuật bắt đầu kết hợp với thợ làm dao kéo trong sản xuất các công cụ phẫu thuật. Một trong số đó là Wilhelm Fabry, một bác sĩ phẫu thuật hành nghề tại Bern và Vaud, và cũng là người sáng chế ra công cụ dùng trong phẫu thuật khối u mắt của một trong các bệnh nhân (năm 1595). Ông đã đóng khuôn dụng cụ trong chì để định hình phù hợp với hộp sọ và giao cho một thợ làm kéo rèn chắc lại. Một nhà tiên phong khác, André Venel, cũng xuất thân từ Vaud; ông đã theo học phẫu thuật và y khoa tại Montpellier, hoàn thiện kiến thức tại Paris và, sau khi chu du đến Thụy Sĩ và nhiều nước khác, ông đã khai trương một phòng phẫu thuật chính hình vào năm 1780 tại thị trấn Vaudois, Orbe. Bệnh nhân của Venel là những đứa trẻ bị vẹo cột sống hay chân vòng kiềng, vì phương pháp điều trị của ông có sử dụng các khung đỡ và thanh nắn lắp ngoài ống quyển.

Từ thủ công đến khoa học

Từ sự kiện trên, Venel đã học hỏi được kỹ năng cần thiết từ các thợ thủ công người Pháp, nhưng vốn kiến thức vay mượn ấy hóa ra còn có ích theo một hướng khác - như chúng ta có thể thấy trong ví dụ về một người Thụy Sĩ khác, Joseph-Frédéric-Benoît Charrière, người đã di cư đến Pháp năm 1820 và theo học một thợ dao kéo bậc thầy, để sau đó thành lập nên một doanh nghiệp chuyên về dụng cụ phẫu thuật và thí nghiệm. Charrière sở hữu một tài năng hiếm có, giúp ông cải thiện hiệu quả từ các công cụ có sẵn và phát minh thêm nhiều công cụ mới, đồng thời phân biệt chúng hoàn toàn so với những thiết bị khác về cấu trúc máy móc tinh vi cùng chất lượng vật liệu hiếm thấy. Chỉ trong hai thập niên, danh hiệu "Maison Charrière" đã trở thành tâm gương trong giới chuyên môn, cho đến tận khi ông qua đời. Các phát minh của Charrière đã gây tiếng vang khắp thế giới (tên ông cũng được vinh dự đặt cho đơn vị đo lường đường kính của que thông tiết niệu).



Hình bên trái: Theodore Kocher, người tiên phong trong công nghệ sát trùng và là mắt xích liên kết giữa ngành giải phẫu và khử trùng. Ông đoạt giải Nobel y học năm 1909

Hình bên phải: Kẹp động mạch do Theodore phát minh năm 1914

Cũng trong thế kỷ XIX, nhiều cuộc cách mạng công nghiệp và công nghệ đã bắt đầu thúc đẩy công nghệ y khoa từ một hoạt động thủ công trở thành một ngành khoa học. Trung tâm của hoạt động này chính là Bern, nơi vị bác sĩ nhận giải Nobel, Theodore Kocher giành học vị giáo sư phẫu thuật; và đến năm 1872, ông đã được bổ nhiệm vào vị trí giám đốc khoa phẫu thuật tại bệnh viện Insel. Trong số các công cụ y khoa do Kocher phát minh, nổi bật nhất là một chiếc kẹp động mạch mang tên ông - một gọng

kìm có thể bắt khóa, với hai thanh hàm bắt chéo có răng cưa ở đoạn cuối. Để sản xuất các công cụ trên, Kocher phải hợp tác với các kỹ thuật gia thiên tài. Từ năm 1882, quyền sản xuất kẹp Kocher đã thuộc về Georg Gottlob Klöpfer, một nhà sản xuất người Bern; sau đó sản phẩm này tiếp tục được chuyển giao cho Maurice Schaerer từ năm 1895, đồng thời ra mắt thị trường với số lượng lớn cùng khẩu hiệu "tiếp bước Kocher" ("nach Kocher").

Bern nổi lên thành một trung tâm kỹ thuật

Quy mô sản phẩm của Schaerer đã đẩy lên trào lưu chuyển đổi từ các phân xưởng thủ công thành hoạt động phẫu thuật chuyên môn. Khi ấn bản thứ năm của công trình xuất chúng do Kocher nghiên cứu về hoạt động giải phẫu được phát hành năm 1907, công ty Schaerer - hiện nay đã mở thêm các chi nhánh tại Lausanne và Brussels - đã liệt kê toàn bộ các công cụ do Kocher phát minh trong thông tin kỹ thuật của họ. Trong công cuộc tìm kiếm các phát kiến kế thừa, công ty này đã hậu thuẫn cho trợ lý của Kocher và người kế nhiệm sau này, Fritz de Quervain trong công trình phát triển bàn phẫu thuật cải tiến và trình bày phát minh này tại hội nghị công nghệ phẫu thuật quốc tế đầu tiên tại Brussels. De Quervain cũng thuyết phục Schaerer chế tạo thiết bị khử trùng cho các bệnh viện, và biến đề xuất này thành mảng sản xuất quan trọng thứ hai của công ty. Công ty này vẫn hoạt động đến ngày nay dưới tên Schaerer Medical, và là nhà sản xuất hàng đầu về bàn phẫu thuật cũng như các công cụ thí nghiệm chuyên khoa khác, với sản phẩm được xuất khẩu đến 90 quốc gia.

Trong những năm đầu thế kỷ XX, nhờ tiếng tăm của Kocher, Bern đã trở thành thủ phủ của ngành công nghệ y khoa. Một tượng đài khác cũng nổi lên trong thời kỳ này là Hermann Sahli, một giáo sư nội khoa, và cũng là giám đốc trung tâm y tế của bệnh viện Insel từ năm 1888 đến 1929. Sahli đã phát triển một dụng cụ phi thường giúp phân tích nhịp đập của tim và đo áp lực máu. ông cũng cải tiến máy đo "haemometer", một dụng cụ được C.Hotz, công ty y khoa tại Bern, chế tạo năm 1886 giúp phân tích nồng độ hê-mô-glo-bin trong máu. Đến năm 1930, đã có khoảng 40 nghìn máy đo haemometer do Sahli phát triển được sử dụng khắp thế giới; và đến năm 1960, thật

khó có thể hình dung một phương thức điều trị phổ biến nào có thể tiến hành mà thiếu vắng chúng.

Dòng thác phát minh

Bern cũng được xem là tuyến đầu của ngành nhãn khoa. Ernst Pflüger, giáo sư kiêm giám đốc khoa mắt tại bệnh viện Insel (một lần nữa!) từ năm 1876 đến 1903, đã tận dụng mối quan hệ với người anh rể - người đồng sở hữu một phân xưởng cơ khí thuộc Hermann & Pfister - nhằm thuyết phục công ty này chế tạo một dụng cụ giúp kiểm tra thị lực. Năm 1889, một cựu thực tập sinh từ Büchi - công ty sản xuất kính mắt - cũng gia nhập Hermann & Pfister. Tên ông là Alfred Streit, một nhà phát minh thiên tài đã thu hút sự chú ý của quốc tế từ năm 1906 đối với một thiết bị đo thị lực dùng điện được cải tiến, giúp đo lường độ cong giác mạc và lực khúc xạ. Đến năm 1913, Hermann & Pfister đã tiêu thụ khoảng 1.000 sản phẩm này - và cho đến ngày nay, nó vẫn được xem là hình mẫu của một công cụ y khoa phức tạp. Sau Thế chiến I, khi chính thức về tay Wilhelm Haag - con rể của Streit, công ty này đã cung cấp đến thị trường thêm nhiều phát minh và đổi tên thành Haag-Streit. Một công nghệ y khoa khác được Haag xem trọng - bên cạnh nhiều phát minh danh tiếng - chính là kính hiển vi khe đèn, một thiết bị đo lường phạm vi quan sát và áp kế mắt, thiết bị giúp xác định áp lực nội tại trong mắt.

Những ví dụ trên đã chứng minh lĩnh vực công nghệ y khoa đã phát triển mạnh mẽ thế nào trong các thập niên đầu của thế kỷ XX, nhờ năng lực chuyên môn nâng cao trong y học, mức độ tinh vi trong vật liệu chế tạo cùng kỹ thuật sản xuất bắt nguồn từ thời Cách mạng Công nghiệp - vốn đã sớm thoát thai thành cuộc cách mạng công nghệ. Có một số yếu tố dẫn đến những thành tựu phát triển trên tại Thụy Sĩ. Thứ nhất, đó là những bộ óc luôn tìm tòi học hỏi của một số ít nhân vật được tín nhiệm - như Kocher, người đại diện cho tầng lớp kỹ thuật gia giàu chuyên môn cuối thế kỷ XIX, những người không ngần ngại thử sức với những vấn đề kỹ thuật phát sinh từ quá trình phát triển của ngành y học hiện đại nói chung (và ngành phẫu thuật nói riêng) - quả thực, họ luôn tâm niệm rằng giải pháp kỹ thuật nhất định sẽ xuất hiện. Thứ hai,

người Thụy Sĩ vốn có sở trường về kỹ thuật máy móc, đặc biệt nếu chúng liên quan đến các thiết bị có kích thước rất nhỏ, đòi hỏi sự chính xác cao và tập trung vào chi tiết. Thứ ba, luôn có một ý chí quyết đoán không đổi và tinh thần doanh nhân mãnh liệt toát ra từ các nhà phát minh giàu kinh nghiệm, những người trực tiếp biến ý tưởng thành sản phẩm. Tuy nhiên, chính tinh thần sáng tạo này lại không thể trở thành nền móng cho những công ty lớn; kết cấu thị trường vẫn còn quá rời rạc, còn sản phẩm lại quá nặng tính chuyên môn. Cả quy trình phát triển và quy mô thị trường đều phải vượt qua ngưỡng cửa khó khăn này, trước khi trở thành môi trường nuôi dưỡng các tập đoàn bè thế. Phải đến sau Thế chiến II, cả điều kiện kể trên mới được thỏa mãn hoàn toàn, do chất lượng sống nâng cao đã giúp gia tăng tỷ trọng của sản phẩm sức khỏe trong tổng sản lượng quốc gia (GNP); đồng thời, những bước phát triển mới trong các lĩnh vực vật liệu chế tạo và kỹ thuật thu nhỏ đã mở ra cơ hội kinh doanh trên một cấp độ mới.

Một công ty Zurich đã tận dụng thành công cơ hội này và trở thành một trong những doanh nghiệp sản xuất hàng đầu thế giới về thiết bị trợ thính. Một người Thụy Sĩ, một người Bỉ và một người Pháp tại Zurich đã thành lập AG für Elektroakustik vào thập niên 1940 dưới hình thức một công ty thành viên. Các thiết bị trợ thính đầu tiên của họ được ra mắt dưới cái tên "Turicum" (tên cũ của Zurich thời Đế chế La Mã). Quả thực, những thiết bị này rất có tính cạnh tranh, nhưng công ty vẫn không thể sớm cất cánh. Elektroakustik không phải nhà sản xuất thiết bị trợ thính duy nhất - cuối thập niên 1950, đã có khoảng nửa tá thương hiệu sản phẩm này có mặt tại Thụy Sĩ; và tại Đức hay Đan Mạch, con số này còn cao hơn gấp đôi; bên cạnh đó, Hoa Kỳ cũng có đến hơn 20 thương hiệu. Và tất cả những công ty trên - bao gồm cả Elektroakustik - đều phải đối mặt với một vấn đề kỹ thuật cơ bản: kích thước và khối lượng của van khuếch âm chạy pin - bộ phận người sử dụng phải đeo trên cổ hoặc bỏ vào túi áo ngực.

Bộ bán dẫn thay đổi cuộc chơi

Bước đột phá đã xuất hiện vào đầu thập niên 1950 với việc phát minh ra bộ truyền

thanh bán dẫn. Elektroakustik không chỉ nhận thấy bộ bán dẫn có thể thay thế van khuếch âm, mà chúng còn nhỏ và nhẹ đến mức nguồn điện năng có thể truyền vào bộ khung của đôi gọng kính. Trong ý tưởng tiếp theo, thay vì lắp trực tiếp bộ loa vào chiếc kính, chúng có thể được khớp vào các chi tiết rung giúp truyền tải âm thanh khuếch đại tốt hơn thông qua xương tai. ý tưởng nghe rất hay, nhưng bước tiến hành thì không như thế. Thiết bị đặt-sau-tai trông hết như một quả chuối khổng lồ, và các hệ thống tháo rời cũng không phù hợp để sản xuất hàng loạt. Một vấn đề khác chính là các bộ phận chất dẻo (nhựa plastic) thường xuyên bị nứt vỡ. Đầu thập niên 1960, các giám đốc đã quyết định rằng họ không thể ngồi yên mãi; họ đã chọn cách chấm dứt sản xuất và đàm đơn kiện các nhà cung cấp. Thế rồi, những gì còn lại của công ty này chỉ là một cửa hàng nhỏ. Cổ phiếu Elektroakustik được biểu không cho Ernst Rihs, công ty được ban điều hành kiến nghị tiếp tục theo đuổi vụ kiện và bán tháo Elektroakustik sau đó. Song, Rihs vẫn đặt lòng tin vào sản phẩm này - dù niềm tự hào của ông đã bị tổn thương. ông không chỉ muốn chứng minh với thế giới rằng ý tưởng về các gọng đeo trên máy trợ thính là sáng kiến tuyệt vời, mà Elektroakustik còn đủ khả năng sản xuất thiết bị này. Rihs đã mua lại toàn bộ vốn cổ phần, và thật may mắn, Beda Diethelm đã quyết định gõ cửa văn phòng ông.

Diethelm từng giữ vị trí cấp cao với vai trò thiết kế máy trợ thính và kỹ thuật viên tại công ty đối thủ của Rihs, Bommer, nhưng ông đã cãi vã với cấp trên và tách ra thành lập một công ty thiết bị trợ thính riêng, đồng thời tiến hành phát triển nhiều loại thiết bị mới trong hai năm tiếp theo. Do thiếu tiền điều hành công ty, ông đã gọi cho Rihs khi hay tin doanh nghiệp này có ý định bán tháo số cổ phiếu còn lại trong các lĩnh vực cần thanh lý. Thỏa thuận giữa hai bên đã thống nhất nhanh chóng: Rihs thuyết phục Diethelm không nên tự sản xuất, mà hãy tận dụng những bộ phận có sẵn để sáng tạo nên một thiết kế gọng đeo mới cho máy trợ thính. Diethelm làm việc miệt mài và hoan nghênh cả Andy, con trai Ernst Rihs, tham gia vào dự án này. Thiết kế mới của gọng đeo máy trợ thính đã được đặt tên là "Visation". Tuy "nhà máy" sản xuất chẳng khác gì một căn hộ cấp-hai phía trên rạp chiếu phim thành phố Piccadilly Zurich, nhưng như thế cũng đủ chứng minh rằng: với các bộ phận nhựa phù hợp, họ hoàn toàn có thể sản xuất những chiếc máy trợ thính với chức năng hoàn hảo được kết hợp

với kính mắt - chiến công này cũng giúp công ty giành thắng lợi trước các nhà cung cấp bộ phận nhựa trước kia.

Gánh trên vai những gã khổng lồ

Visation đã mở đường cho một thiết bị trợ thính sau-tai khác với công nghệ chuyên mạch tích hợp, Phonet. Các thiết bị điện tử trong Phonet có thể điều chỉnh bộ phận khuếch âm dựa trên cường độ của tín hiệu đến - một phát kiến phi thường vào thời điểm đó. Trước khi có phát minh trên, âm thanh chỉ được lắp đặt với một cường độ cố định, và khiến âm lượng đến tai người nghe trở nên quá nhỏ khi hoạt động ngoài trời, và quá lớn khi làm việc trong phòng. Chức năng điều chỉnh âm lượng này đã trở nên nổi tiếng, và giúp việc kinh doanh nhanh chóng phát đạt. Công ty bắt đầu xuất khẩu đến thị trường Đức, Pháp, Mỹ và cả Nhật Bản. Đầu thập niên 1970, công ty đã đạt đến bước đột phá mới giúp họ gia nhập vào đội ngũ các tập đoàn hàng đầu - thậm chí đủ sức cạnh tranh với những ông lớn như Siemens hay Philips; bước đột phá đó chính là Superfront, một sản phẩm dành riêng cho các trẻ em khiếm thính bẩm sinh. Nhằm tạo điều kiện cho những trẻ em này được đến lớp bình thường, lời giảng của giáo viên sẽ được truyền từ radio đến một đầu thu FM, và chuyển thành âm thanh thông qua một sợi cáp nối với máy trợ thính. Superfront lập tức cháy hàng, và công ty đã quyết định đổi tên thành Phonak - do tin rằng thiết kế của Elektroakustik trước đây đã lỗi thời.

Lắng nghe cuộc cách mạng kỹ thuật số

Việc phát minh ra công nghệ phát âm kỹ thuật số đã biến đổi hoàn toàn ngành kinh doanh thiết bị y khoa, và cho phép các thiết bị được thiết kế phù hợp hơn với tình trạng khiếm khuyết thính giác của mỗi người dùng, thông qua một dải âm thanh đa tần. Chẳng hạn, người già thường gặp khó khăn khi lắng nghe âm thanh tần số cao, và thiết bị trợ thính mới này có thể lập trình nhằm tăng cường riêng các tần số đó. Ban đầu, Phonak chưa thể thống lĩnh thị trường, nhưng họ đã sớm vượt qua các đối thủ với những sản phẩm như máy trợ thính kỹ thuật số hỗ trợ lập trình giúp người sử dụng tùy ý điều chỉnh các cấp độ tăng thế khác nhau trong các môi trường khác nhau. Đây là phát kiến quan trọng dành cho những người cao tuổi luôn phải lọc âm thanh từ môi

trường hỗn tạp, như tại các buổi tiệc hay quán bar. Một công trình phát triển tiềm năng khác là các mô cấy, vốn được công ty đầu tư hẳn một cơ sở chuyên dụng tại Lausanne.

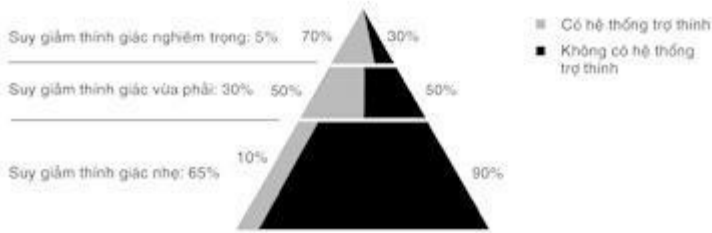


Máy trợ thính Phonak. Tính chính xác đặc thù trong ngành kỹ thuật chế tạo kích thước thu nhỏ bắt nguồn từ ngành công nghiệp đồng hồ đã lan sang các lĩnh vực khác, điển hình như thiết bị trợ thính

Cùng với những thành tựu trên, nhiều bước thay đổi cũng diễn ra trong ngành sản xuất kích thước thu nhỏ, với lời kêu gọi của Phonak dành cho công nghệ chuyên môn từ ngành công nghiệp đồng hồ Thụy Sĩ, điển hình như thu nhỏ các mô-tơ DC. Nhiều người có vẻ khá e dè khi đeo các thiết bị trợ thính, do đó, khả năng che kín chúng sau tai đã trở thành lợi thế quyết định trên thị trường. Theo ước tính của Phonak, có khoảng 20% dân số mắc hội chứng suy giảm thính giác nhưng vẫn chưa thể chữa

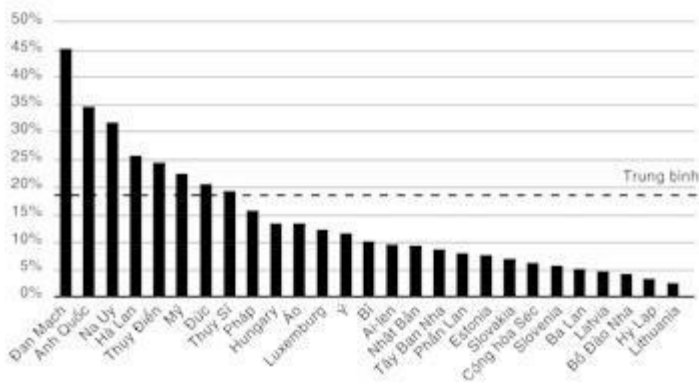
khởi, do họ không ý thức được nó hoặc không thừa nhận nó.

Tỷ lệ thâm nhập thị trường thiết bị trợ thính
(xét theo phân khúc suy giảm thính giác)



Nguồn: Thống kê toàn ngành; Ước tính của Sonova

Tỷ lệ thâm nhập thị trường thiết bị trợ thính
(xét theo% dân số suy giảm thính giác có đeo hệ thống trợ thính)



Nguồn: Thống kê toàn ngành; Ước tính của Sonova



Hội đồng quản trị Phonak AG năm 1995

Đến đầu thập niên 1990, Phonak đã sẵn sàng tham gia thị trường chứng khoán nhằm tạo nguồn lực tài chính cho đà tăng trưởng xa hơn và giải quyết vấn đề kế nhiệm đang phát sinh. Quyết định kế nhiệm tại Phonak quả thực không hề dễ dàng, khi có sự tham gia của cả ba gia tộc với các đại diện đầy uy quyền: bao gồm Andy Rihs, Han-

Ueli Rihs (anh trai ông) và Beda Diethelm. Sự kiện IPO năm 1994 là một thành công lớn; nhưng lịch sử của công ty lại không thể nối tiếp thành quả đó. Vị CEO đầu tiên được lựa chọn từ ngoài doanh nghiệp Peter Pfluger, hoàn toàn không phù hợp với văn hóa cởi mở của công ty - vốn là bản sắc của Phonak trong suốt những năm qua. Kết quả, tuy hoạt động của công ty không đến nỗi tệ, nhưng quá trình phát triển sản xuất lại không đáp ứng được kỳ vọng, và nhiều nhân tài đã ra đi. Sau cùng, Phonak cũng tìm ra một ứng viên có thể phát huy khả năng trong môi trường thư thái của tập đoàn, Valentino Chapero, 1 người từng điều hành phân mảng thiết bị trợ thính tại Siemens. Dưới triều đại Chapero, công ty lại tiếp tục phát triển rực rỡ, đồng thời ra mắt các dòng sản phẩm đột phá và xúc tiến xây dựng các nhà máy sản xuất tại Trung Quốc và Việt Nam.

Hình thức cũng quan trọng không kém âm thanh

Hiện nay, công ty này đã được các chủ sở hữu đổi tên thành Sonova (năm 2007) và trở thành nhà sản xuất hệ thống trợ thính lớn nhất thế giới với thị phần toàn cầu trên 25%, cùng doanh thu 1,62 tỉ franc Thụy Sĩ trong giai đoạn 2011-2012. Doanh thu của Sonova đã đạt xấp xỉ 20 triệu franc Thụy Sĩ năm 1800, và sở hữu tỷ lệ tăng trưởng ấn tượng 20,5% hàng năm trong năm 2010. Cùng thời điểm đó, tỷ lệ gia tăng dân số thế giới (đại diện cho nguồn khách hàng tiềm năng) cũng đạt xấp xỉ 1,4%. Phonak cũng vượt trên các tập đoàn cùng ngành (như Siemens hay Oticon) trong một số lĩnh vực. Một trong số đó là công nghệ "dịch chuyển", hệ thống dành cho những đôi tai mất hoàn toàn khả năng thính giác ở một bên tai: thiết bị trợ thính sẽ bắt tần số âm thanh từ tai này và truyền sang hệ thống trợ thính của bên tai còn lại. Khi các đối thủ của họ tìm cách bắt kịp thông qua sử dụng dây đeo, thì Phonak đã phát triển thành công công nghệ dịch chuyển không dây duy nhất trên thị trường. Bên cạnh đó, Phonak còn là doanh nghiệp dẫn đầu về thiết bị trợ thính chống nước - với một mẫu sản phẩm có thể gắn trực tiếp trong tai suốt ba tháng. Hiện nay, danh mục phát triển của Phonak bao gồm các hệ thống trợ thính và giải pháp mô cấy, cũng như thiết bị truyền thông không dây, các công nghệ truyền thanh (radio) và giải pháp bảo vệ thính giác chuyên nghiệp. Tuy những thay đổi về nhân khẩu cùng môi trường sống ngày càng "ồn ào" đã gia

tăng tỷ lệ dân số mắc hội chứng khiếm thính, nhưng vẫn không thể khuất phục hoàn toàn những thành kiến đã ăn sâu trong nghĩ; do đó, hình thức và cảm xúc toát lên từ mỗi chiếc máy trợ thính đã trở thành các yếu tố quan trọng nhằm hoàn thiện công nghệ. Kết hợp hai nhân tố then chốt trên đã trở thành chiến lược trọng tâm của Sonova. Lấy Tập đoàn Swatch làm tấm gương, Phonak đã đa dạng hóa các thiết bị trợ thính từ màu sắc đến vật liệu (chẳng hạn như crôm) nhằm đẩy lên cảm nhận về thời trang. Đến hôm nay, mục tiêu quan trọng nhất của một chiếc máy trợ thính chính là "trở nên vô hình". Phonak đã thay đổi cuộc chơi.

Hiện nay, Sonova đang sở hữu hơn 8.000 nhân viên trên toàn thế giới, nhưng vẫn là một đại diện Thụy Sĩ tiêu biểu: phần lớn hoạt động R&D (nghiên cứu và phát triển) và marketing của họ đều diễn ra lại Thụy Sĩ; đồng thời, họ cũng đóng góp một phần quan trọng trong tổng sản lượng tiêu thụ cả nước.

ý tưởng cùng sức thuyết phục

Câu chuyện về Sonova không phải là trường hợp cá biệt trong lịch sử về các doanh nghiệp công nghệ trong lĩnh vực này - họ thường bắt đầu với ý tưởng từ một cá nhân, trải qua vô vàn nỗ lực thuyết phục, nhưng không đạt được thành tựu gì đáng kể. Tuy nhiên, vẫn còn một khía cạnh khác làm tôn không ít giấy mực trong lịch sử các doanh nghiệp Thụy Sĩ, đó chính là tầm quan trọng của sự phối hợp. Trong lĩnh vực chỉnh hình, vốn xoay quanh các tác nhân, triệu chứng, cách phòng ngừa và điều trị những thương tật bẩm sinh hay mắc phải về xương khớp hoặc cơ bắp, một số công ty Thụy Sĩ đã làm nên lịch sử, và không ít những thành tựu trong số này đã trải qua một chuỗi các quyết định hợp tác quan trọng.

Câu chuyện về sự gia nhập của các công ty công nghệ Thụy Sĩ trong lĩnh vực công nghệ chỉnh hình đã bắt đầu từ cuối thập niên 1950, khi một nhóm các bác sĩ phẫu thuật và chỉnh hình bị thuyết phục rằng: thay vì điều trị các chỗ gãy bằng khuôn thạch cao Paris và vải buộc, những đoạn xương gãy có thể được gắn mô cấy. Năm 1958, họ đã thành lập một nhóm nghiên cứu không chính thức tại Davos, được biết đến với tên AO (Arbeitsgemeinschaft für Osteosynthesefragen), một kiểu hiệp hội các nhà khoa

học và phẫu thuật gia chuyên về lĩnh vực chỉnh hình. AO đã tạo nên dấu ấn trong ngành công nghệ chỉnh hình Thụy Sĩ. Ban chấp hành của họ được quy tụ từ hơn 170 phẫu thuật gia thương tích hàng đầu từ khắp nơi trên thế giới. Các nhà phẫu thuật từ khắp mọi miền đã đổ về Davos nhằm tham gia các cuộc tranh luận về những bước phát triển mới trong các lĩnh vực công cụ phẫu thuật và cấy ghép mô. AO vẫn đang là nơi cung cấp các chỉ dẫn và kiến thức tiên tiến cho giới phẫu thuật, đồng thời là biểu tượng uy tín về các thành tựu liên quan đến công nghệ mô cấy mới.

Tài năng của người thợ đồng hồ

Thời điểm đó, Maurice Müller đang tìm kiếm một công ty đủ khả năng và sẵn sàng sản xuất một bộ công cụ phục vụ trong ngành phẫu thuật chỉnh hình, khi ông tình cờ biết đến một công ty kỹ thuật công nghệ, RoMa, tại Bettlach năm 1958. Robert Mathys, vị chủ tịch công ty 37 tuổi, đã nhanh chóng nhận ra ông đang đứng trước cơ hội khai thác kiến thức uyên bác của Müller trong sản xuất các loại mô cấy và công cụ y khoa từ thép không gỉ. Bên cạnh đó, AO cũng trình bày những câu hỏi về vật liệu chế tạo tại một viện nghiên cứu được Reinhard Straumann thành lập năm 1954. Công ty của Straumann chuyên về hợp kim chống ăn mòn; và cùng với Mathys, ông đã trở thành nhà cung cấp thứ hai về dụng cụ phẫu thuật.



Maurice Edmond Müller, nhà tiên phong người Thụy Sĩ về đổi mới công nghệ chính hình

Straumann đã bắt đầu nghiên cứu phát triển các loại hợp kim mới dùng trong ngành công nghiệp đồng hồ từ năm 1920. Các loại hợp kim này về sau đã xuất hiện trong những chiếc đồng hồ danh tiếng do Rolex và IWC sản xuất, và đóng vai trò hết sức quan trọng trong quá trình phát triển các dòng sản phẩm mới. Straumann sau đó đã nghiên cứu thêm hàng loạt ứng dụng khác, bao gồm việc sản xuất các loại hợp kim sử dụng trong thiết bị của bộ môn nhảy không trung. Mãi đến năm 1960, con trai ông, Fritz Straumann, mới bắt đầu đưa hợp kim vào vào các cấu trúc cố định xương khớp bên trong. Sau đó, ông đã sản xuất thành công loại mô cấy nha khoa đầu tiên vào năm 1974, sản phẩm đã vượt qua khâu kiểm định chức năng tại Đại học Bern. Trước khi qua đời năm 1990, ông đã kịp lột xác hoàn toàn công ty do cha ông gây dựng gần 40 năm về trước. Thời điểm đó, gia tộc Straumann đã quyết định bán lại công ty khi một

doanh nghiệp khác có ý định thâm tóm toàn bộ.



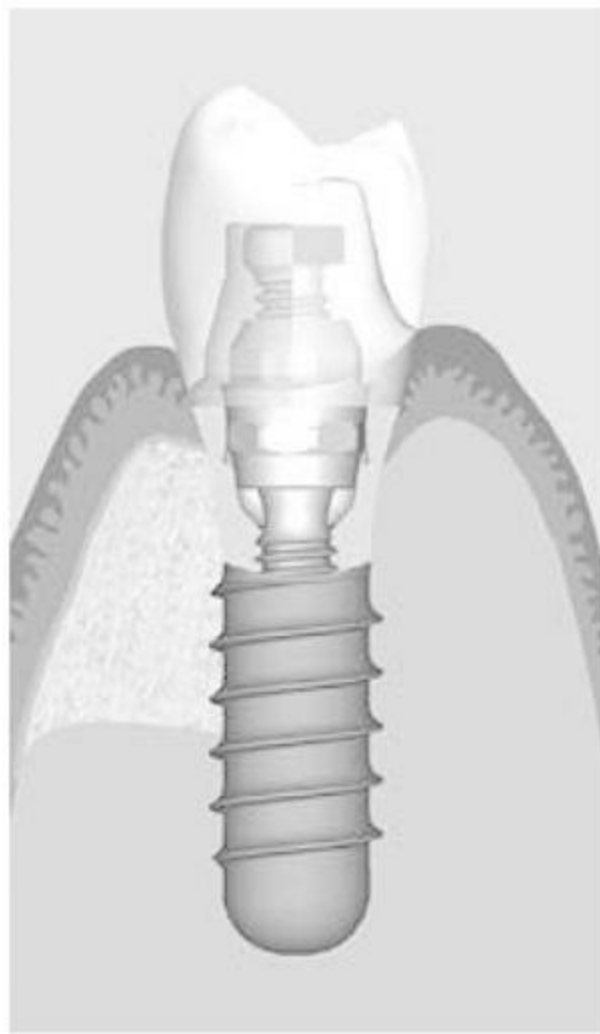
Chân răng thay thế đầu
tiên do Müller sản xuất
năm 1966

Quy trình chữa trị

Tuy nhiên, do không chấp nhận từ bỏ hoạt động phát triển mô cấy nha khoa tuy khiêm tốn nhưng đầy hứa hẹn của công ty, Thomas Straumann (con trai Fritz Straumann) đã thuyết phục ban quản trị mua lại phân mảng này lần thứ hai. Công ty

mới được thành lập và vẫn giữ nguyên tên Straumann. Dưới bàn tay của một Straumann trẻ tuổi, một thanh niên trong độ tuổi 20, công ty đã một lần nữa đặt trọng tâm trở thành nhà sản xuất chuyên về hệ thống mô cấy nha khoa. Straumann cũng đặt mục tiêu giải quyết vấn đề phức tạp nhất trong công nghệ phẫu thuật mô cấy nha khoa hiện thời: đó chính là thời gian điều trị dài cùng giai đoạn hồi phục cần thiết để khung xương kết hợp với mô cấy. Đối với hệ thống của đối thủ, quá trình này đòi hỏi đến 24 tháng. Tuy nhiên, giữa thập niên 1990, Straumann đã rút ngắn giai đoạn hồi phục này xuống còn 12 tháng. Và đến năm 1997, công ty đã đạt đến bước đột phá mới với sự kiện ra mắt hệ thống mô cấy SLA. SLA - viết tắt từ "cát phun (sandblasted), hạt lớn (large grits) và khắc a-xít (acid-etched)" - đã rút ngắn quá trình tương thích chỉ còn từ 6 đến 8 tuần, và đưa Straumann trở lại tốp đầu trong lĩnh vực công nghệ mô cấy nha khoa thời đó.

Với trụ sở đặt tại Basel, công ty đã trải qua một tiến trình mở rộng lâu dài. Trong một phần của nỗ lực trên, công ty đã quyết định cổ phần hóa vào năm 1998, và niêm yết cổ phiếu trên thị trường chứng khoán Thụy Sĩ. Đầu thập niên 2000, Straumann đã phát hiện ra một thị trường tiềm năng mới: đó là các chất liệu sinh học được sử dụng nhằm tái tạo các mô tế bào cứng hoặc mềm bị tổn thương do các bệnh về răng miệng hoặc các tác nhân khác. Tái tạo cấu trúc hỗ trợ xương là một bộ phận quan trọng và quyết định thành công trong tiến trình chữa trị thông qua các mô cấy.



Bản vẽ một mô cấy
chân răng của Straumann.

Hiện nay, Straumann đang duy trì lợi nhuận cận biên 80% - bất chấp làn gió ngược từ quỹ lương cao và dòng tiền tệ mạnh - đồng thời giữ vững tỷ lệ lợi nhuận trên vốn sở hữu hơn 20%. Từ khi công ty cổ phần hóa năm 1998, họ đã chinh phục mức tăng trưởng doanh thu ấn tượng 17%. (Doanh thu của Straumann đã đạt 110 triệu franc Thụy Sĩ năm 1998 và 738 triệu franc năm 2010). Những con số vượt trội trên trong ngành công nghệ y khoa chỉ có thể là thành quả của hoạt động sáng tạo kiệt xuất.

Viễn cảnh của thị trường mô cấy nha khoa thật quá phi thường. Mặt khác, quá trình lão hóa dân số tại các quốc gia phát triển còn đảm bảo một động lực tăng trưởng đáng kể. Không những thế, những thị trường mới như Brazil, Ấn Độ và Trung Quốc cũng

đang bắt đầu quan tâm đến sức khỏe răng miệng, và tất nhiên, họ thừa khả năng đáp ứng sản phẩm của Straumann.



Thomas Straumann: Công ty Straumann hiện đang dẫn đầu về lĩnh vực mô cấy nha khoa mới với lợi nhuận cực cao, minh chứng rằng khả năng kinh doanh thiên phú vẫn có thể hồi sinh, dù chỉ nhờ thừa kế một doanh nghiệp

Cuộc cách mạng Charnley

Cùng thời điểm công ty Straumann lần đầu tiên gia nhập ngành công nghệ y khoa, một phát minh khác trong lĩnh vực công cụ chỉnh hình cũng đã xuất hiện: đó là các thiết bị thay thế hông do nhà phẫu thuật người Anh John Charnley phát triển; ông cũng chính là người chế tạo các bộ phận khớp giả làm từ thép không gỉ và polyethylene. Năm 1959, ông cũng giới thiệu ứng dụng chất trám xương trong kỹ thuật cố định khớp thay thế hông - cột mốc giúp ông được tấn phong hầu tước. Năm 1962, Maurice Müller cùng một đồng sự tại bệnh viện St Gallen, Bernhard Weber, đã tham gia dưới vai trò phẫu thuật gia khách mời của Charnley, và rất tâm đắc với kỹ thuật giải phẫu của ông. Về sau, họ đã thực hành những gì tiếp thu được và phát triển những công cụ y khoa được hệ thống hóa. Mathys khi đó vẫn là một nhà sản xuất, nhưng với quy mô khá nhỏ. Trong quá trình tìm kiếm một đồng sự hợp tác mới, Weber và Müller đã liên hệ với Sulzer, một công ty kỹ thuật cơ khí lớn tại Winterthur, và thành quả từ

cả nhóm đã ra mắt với tên gọi "khớp hông Sulzer".

Bước đột phá trong công nghệ chỉnh hình

Müller không chỉ là một phẫu thuật gia tài năng, mà còn là một doanh nhân xuất chúng. Năm 1965, ông đã sáng lập nên Quỹ Protek nhằm tạo động lực phát triển các thiết bị thay thế hông; và hai năm sau, ông đã thành lập công ty Protek nhằm quảng bá càng hiệu quả càng tốt các loại mô cấy từ Sulzer và Mathys. Trong khi đó, đồng sự Weber của ông lại chọn con đường riêng và thành lập AlloPro tại Cham năm 1968 (một tiểu bang thuộc Zug), công ty sau này đã đóng vai trò thiết yếu trong tiến trình sáng chế khớp nhân tạo không chất trám, với thân trực làm từ hợp kim titan giúp giảm nguy cơ sốc phản vệ.

Bước đột phá tiên phong này đã minh chứng cho tốc độ phát triển chóng mặt trong lĩnh vực chỉnh hình giữa hai thập niên 1960 và 1970. Năm 1970, công nghệ y khoa đã được dành hẳn một phân mảng độc lập tại Sulzer, và Protek cũng trở nên thịnh vượng đến mức đủ khả năng đóng góp cho Quỹ Maurice E. Müller, với vai trò huấn luyện, nghiên cứu và cung cấp tài liệu tham khảo cho khoa phẫu thuật chỉnh hình tại Đại học Bern. Trong khi đó, Mathys và Straumann, những doanh nghiệp đã thống nhất về phân khúc địa lý thị trường từ đầu thập niên 1960, vẫn thăng tiến với thành công vang dội. Họ đã mở rộng hoạt động trên toàn cầu, và tự định vị như các nhà cung cấp hàng đầu thế giới về mô cấy chỉnh hình.

Cùng thời điểm đó, Sulzer cũng vạch ra kế hoạch củng cố vị thế trong ngành, một chiến lược lẽ ra đã thành công nếu công ty này không vấp phải một thất bại trong sản xuất, khiến họ phải trả giá bằng một thảm họa thương mại.

Cái giá cho một sai lầm nhỏ

Năm 1988, Sulzer đã mua lại AlloPro, và tiếp tục thu tóm Phonek cùng một tập đoàn Hoa Kỳ, Intermedics, trong năm tiếp theo; và sau một thập kỷ, họ lại tiếp tục bành trướng khi mua lại Spine-Tech của Mỹ, một công ty chuyên về giải phẫu chỉnh hình

cột sống. Năm 1999, tại một nhà máy Texas (nơi sau này là Sulzer Medica), chất thải từ dầu bôi trơn trong quy trình sản xuất đã vấy bẩn bề mặt xốp của các mô cấy, và khiến khớp xương không thể liền lại quanh các mô cấy này trong vô số ca phẫu thuật. Công ty Sulzer, vốn được niêm yết trên sàn chứng khoán năm 1997, đã chìm ngập trong những vụ kiện tụng tiêu tốn đến hàng tỉ đô-la. Nhằm cứu vãn thiệt hại về tài chính, Sulzer đã viện đến một biện pháp hòa giải với các nguyên đơn và chấp nhận bồi thường 780 triệu đô-la. Nhưng họ đã không thể gượng dậy sau vụ bê bối này, và đã để Zimmer - một công ty chính hình hàng đầu tại Mỹ - mua lại một năm sau đó với giá 3,2 tỉ đô-la.

Thất bại của Sulzer là một trích đoạn cay đắng trong câu chuyện thành công của ngành công nghệ chỉnh hình Thụy Sĩ; song, nhiều công ty khác vẫn tiếp tục tăng trưởng mạnh mẽ. Tại Straumann, sau khi ban quản trị mua lại phân mảng xương khớp nhân tạo - và lập nên Stratec Medical - các mảng kinh doanh còn lại vẫn tập trung phát triển mô cấy nha khoa cũng như biện pháp tái tạo các mô ở miệng. Hiện nay, công ty đã đạt doanh thu 740 triệu franc Thụy Sĩ và sở hữu 1.500 nhân công. Họ vẫn nắm giữ vị thế độc tôn trên thị trường, với 20% thị phần mô cấy nha khoa - xếp trên cả các công ty như Biomet, Nobel Biocare hay Zimmer.

Hansjörg Wyss: cơn lốc mang tinh thần doanh nhân

Về phần mình, Mathys vẫn tiếp tục duy trì phân khoa chỉnh hình, cũng như đổi tên thành Mathys Medizinaltechnik vào năm 1996 và bắt đầu quảng bá sản phẩm của họ dưới tên thương hiệu Mathys Orthopaedics. Năm 2002, họ đã mua lại Keramed, một công ty Đức, và trở thành một trong số các nhà sản xuất dụng cụ chỉnh hình hiếm hoi tự chế tạo chất trám. Tuy nhiên, không lâu sau đó, họ đã phải nép dưới đôi cánh của Hansjörg Wyss, một nhà quản lý với tố chất kinh doanh, người đã bắt đầu sự nghiệp bằng quyết định giải cứu và mua lại chi nhánh tại Mỹ của Straumann, Synthes USA.



Hansjörg Wyss đã góp phần hợp nhất và mở rộng lĩnh vực chính hình tại Thụy Sĩ, và trở thành một thành viên kỳ cựu trong hàng ngũ các doanh nhân thành công và giàu có nhất Thụy Sĩ. Ông cũng là một trong những nhà từ thiện hào phóng nhất quốc gia này, và được vinh danh là "nhà hảo tâm của mọi thời" tại Đại học Harvard

Wyss đã chứng minh ông là một trong những doanh nhân thành công nhất Thụy Sĩ từ thế hệ trước. Ông có xuất thân khá khiêm tốn, và từng lớn lên trong một căn hộ bé xíu, không nước nóng, không tủ lạnh phía trên một tiệm bánh tại Bern. Cha ông chuyên buôn bán máy móc hỗ trợ y khoa cho Pitney Bowes, và bản thân Hansjörg cũng nhận phụ trách chuyên mục thể thao trên tờ Neue Zürcher Zeitung khi còn là sinh viên, nhằm tự trang trải cho khóa kỹ sư tại ETH. Là một trong những người Thụy Sĩ đầu tiên tốt nghiệp Trường Kinh doanh Harvard (năm 1965), ông đã gia nhập Chrysler và đảm nhiệm vai trò kỹ sư nhà máy tại Pakistan, Thổ Nhĩ Kỳ và Philippines. Bất mãn với sự thiếu tận tâm của Chrysler trong các hoạt động kinh doanh ngoài thị trường Mỹ, Wyss đã chuyển đến Monsanto, nơi ông không hề bắt ngờ về cơ chế quan liêu của một tập đoàn lớn. Tình cờ, Wyss đã ngồi ngay cạnh ông chủ của Mathys trên chuyến bay dài về Thụy Sĩ. Và khi máy bay hạ cánh, Wyss đã đồng ý tìm cách vực dậy hoạt động kinh doanh trì trệ của Mathys tại thị trường Mỹ; đổi lại, ông sẽ trở thành cổ đông công ty.

Wyss nhận thấy Hoa Kỳ là một thị trường lớn đang phát triển mạnh mẽ, và tuy nhà sản xuất Thụy Sĩ đang sở hữu các sản phẩm tốt, nhưng họ đã áp dụng sai phương pháp quảng bá. Phần còn lại trong sự nghiệp của Wyss là giai thoại về công cuộc chinh phục thị trường Mỹ và nỗ lực hợp nhất lĩnh vực chính hình tại Thụy Sĩ, đồng thời nuốt chửng từng đối thủ một - trong khi vẫn giữ vững vị thế một cổ đông uy quyền.³

Nhân tài thâm lặng người Nhật Bản

Tuy Wyss đã bàn giao hầu hết hoạt động cho các thuộc cấp - những người được ông nhận xét rằng: "tuy không phải tài năng sáng chói, nhưng là những nhân viên có khả năng và đáng tin cậy"; song, vẫn không có ý tưởng nào được chuyển sang thiết kế hay sản xuất mà không thông qua ông. Thời điểm đó, trong công ty đã xuất hiện một người hùng thâm lặng: Kei Abe - một giáo sư người Nhật Bản, vị chuyên gia đã cho ra đời nhiều mẫu thiết kế phi thường trong gần ba thập niên. Abe đã từng làm việc trong nhiều ngành nghề khác nhau, từng ghé thăm ít nhất 2.000 nhà máy trên khắp thế giới, và giới thiệu nhiều tư tưởng mới - như khái niệm "tức thời" ("just in time") trong sản xuất - đến nhiều người. Một trong số đó là Toyota, nơi ông cho ra đời hệ thống sản xuất Kanban ("tức thời"). Theo lời Wyss, Abe đã hỗ trợ Synthes bằng cách "thúc đẩy sự thay đổi thường xuyên trong sản xuất, mang đến những ý tưởng và khái niệm máy móc mới, đồng thời đảm bảo chúng tôi luôn giữ vững vị trí đầu bảng về công nghệ mới và tỷ lệ lợi nhuận biên tốt nhất trong ngành sản xuất thiết bị."

Về chiến lược toàn diện, Wyss cũng nhấn mạnh rằng "đôi thủ nghĩ rằng chúng tôi đã phát điên, nhưng đó là điều đã giúp [công ty] giành được vị trí dẫn đầu và mang lại cho chúng tôi thêm 10% lợi nhuận biên." Nhằm thu hút khách hàng, Wyss đã chiêu mộ các phẫu thuật gia từ Hoa Kỳ và nhiều nơi khác đến trụ sở AO tại Davos và tạo điều kiện giúp họ kết hợp các kỹ thuật giải phẫu tiên tiến nhất với sản phẩm tại Synthes. Và đối với những nhà giải phẫu danh tiếng nhất thế giới, một tuần mùa hè tại Davos đã trở thành một kỳ nghỉ đáng mong đợi, tách biệt khỏi áp lực hàng ngày từ những nơi như Madison, Wisconsin. Chiến lược trên đã đem lại thành quả: tỷ lệ tăng trưởng doanh thu trung bình tại Synthes từ năm 1980 đã duy trì ở mức 21% một năm (bao gồm cả các thương vụ mua lại Stratec Medical năm 1999 và Mathys Medizinaltechnik năm 2004).

21 tỉ đô-la tuyệt vời

Năm 2011, Wyss đã bán lại Synthes cho Johnson & Johnson với giá 21,3 tỉ đô-la - với một nửa cổ phần nắm giữ, ông sẽ thu lợi ít nhất 10 tỉ đô-la nếu thương vụ được Ủy

ban Thương mại Liên bang Hoa Kỳ thông qua.⁴ Đây là tin không tệ đối với một doanh nhân lớn lên từ căn gác của một tiệm bánh, phải đi lại trên chiếc xe goòng Opel cũ kỹ, và phải nghỉ lại cùng chị gái trong một căn hộ hai phòng ngủ khi ghé thăm Zurich.

Đó là dấu hiệu cho thấy sức sống bền bỉ của ngành kinh doanh thiết bị chỉnh hình: vừa tích cực tạo điều kiện cho những gã khổng lồ như Synthes mở rộng hoạt động, vừa dành đủ sân chơi cho các tân binh mới nổi có dịp thử sức. Những ví dụ điển hình trong vòng 20 năm vừa qua đã xướng tên Plus Endoprothetik và Intraplant, hai doanh nghiệp sau cùng đã hợp nhất với Precision Implants dưới cái tên Plus Orthopaedics; về sau, họ đã trở thành nhà sản xuất khớp thay thế lớn nhất châu Âu, trước khi về tay Smith & Nephew, một công ty công nghệ y khoa Anh Quốc vào năm 2007. Một câu chuyện thành công khác trong ngành chẩn đoán y khoa là Tecan, nơi chuyên chế tạo các công cụ phục vụ đo lường, phân tích cũng như dụng cụ thí nghiệm tự động trong các lĩnh vực như công nghệ thuốc sinh học, pháp y và chẩn đoán sức khỏe. Sau một khởi đầu chật vật, hiện nay họ đã trở thành doanh nghiệp hàng đầu thế giới trong lĩnh vực dụng cụ thí nghiệm. Năm 2010, Tecan đã sở hữu 12.800 nhân viên trên toàn cầu, với doanh thu đạt 370,6 triệu franc Thụy Sĩ.

Kinh doanh chuyên biệt, lợi nhuận chính thống

Willy Michel đã gây dựng nên hai doanh nghiệp dẫn đầu trong vòng 20 năm trở lại đây trong hai phân ngành chuyên biệt và phát triển nhanh chóng của công nghệ y khoa: Đầu tiên là Ypsomed - chuyên về hệ thống tự tiêm và hiện nay đã đạt doanh thu trên 270 triệu franc Thụy Sĩ. Tiếp theo là Disetronic, chuyên về hệ thống truyền và được Roche mua lại năm 2003.

Điều này khiến chúng ta gợi nhớ lại rằng những tập đoàn lớn cũng phải chia sức trong ngành công nghệ y khoa. Phân ngành chẩn đoán của Roche hiện đã dẫn đầu thế giới về chẩn đoán trong ống nghiệm (phân tích mẫu máu và mẫu nước tiểu để phát hiện triệu chứng và tình trạng bệnh lý). Nếu Roche Diagnostics (ngành Chẩn đoán của Roche) là một công ty độc lập, họ nhất định sẽ khiến tất cả các công ty công nghệ y

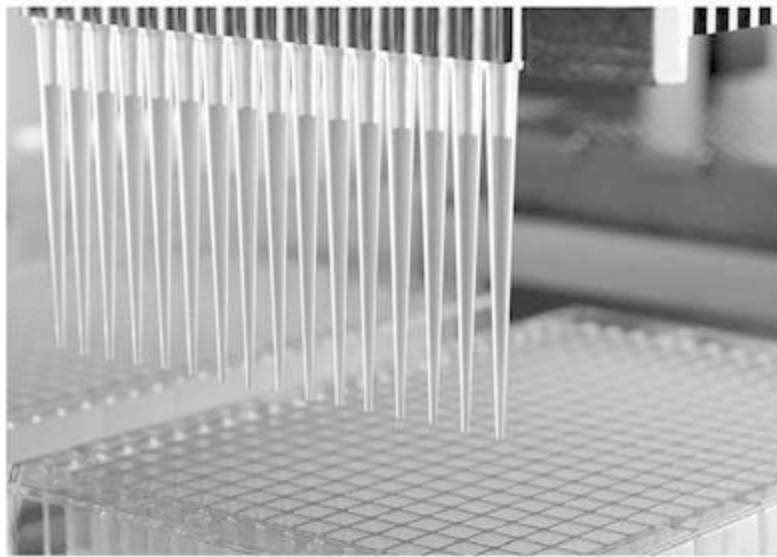
khoa khác tại Thụy Sĩ bị lu mờ hoàn toàn. Năm 2009, doanh thu của họ được ước tính đã vượt ngưỡng 10 tỉ đô-la. Điều này đồng nghĩa họ hiện đang nắm 1/4 thị phần trong lĩnh vực chẩn đoán trong ống nghiệm, với tổng doanh thu ước tính 40 tỉ đô-la. Phân ngành này của Roche cũng sở hữu 26 nghìn nhân viên trên toàn cầu.

Vì một cuộc chiến khốc liệt

Hiện nay, ngành công nghệ y khoa đang đạt tổng giá trị doanh thu thường niên 336 tỉ đô-la trên toàn thế giới.⁵ Chỉ riêng lý do này cũng khiến ngành công nghệ này trở thành điểm đến thu hút những tập đoàn đa quốc gia hùng mạnh nhất luôn liên tục tìm kiếm cơ hội bành trướng và đa dạng hóa. Tuy nhiên, vẫn còn nhiều yếu tố hấp dẫn khác, như tốc độ thay đổi công nghệ nhanh chóng, ít tác động từ các chính sách bảo hộ, công việc khiến nhân viên thỏa mãn và một thị trường được đảm bảo dành cho các sản phẩm mới xuất sắc. Trong một môi trường toàn diện như thế, một người có thể hy vọng rằng tất cả các tập đoàn sẽ bị quét sạch, ngoại trừ các doanh nghiệp Thụy Sĩ - những nhà tiên phong trong vô số lĩnh vực công nghệ y khoa trong hơn hai thế kỷ gần nhất. Như chúng ta đã thấy, các công ty Thụy Sĩ vẫn là những đấu thủ hùng mạnh nhất, và không có bất kỳ dấu hiệu nào cho thấy họ sẽ suy tàn. Mặt khác, những nhà sản xuất Thụy Sĩ vẫn là thế lực thống lĩnh thị trường thế giới về mô cấy, thiết bị trợ thính, công cụ chẩn đoán, dụng cụ thí nghiệm và các hệ thống phẫu thuật nội soi. Như đã đề cập, Sonova là công ty dẫn đầu thế giới về thiết bị trợ thính, trong khi Straumann là quán quân thế giới về mô cấy nha khoa. Synthes từ lâu cũng thống trị toàn cầu về mô cấy thương tổn (với doanh thu chiếm 2/3 thị phần); nếu kết hợp với ngành sản phẩm xương sống y tế, Synthes sẽ là bá chủ trong toàn bộ ngành công nghệ y khoa toàn cầu (vì không tìm thấy đối thủ tương xứng - nhưng đó là do họ tự khẳng định).

Hiển nhiên, người Thụy Sĩ đã thể hiện rất nhiều phẩm chất cần thiết trong các lĩnh vực công nghệ y khoa: như sự tận tâm đối với chất lượng, khát khao đầu tư và khả năng thích ứng nhanh chóng với những thay đổi xuất hiện trong môi trường hoạt động. Tuy nhiên, những quốc gia khác cũng sở hữu những tố chất này. Điều đặc trưng nhất trong

văn hóa công nghiệp Thụy Sĩ chính là kinh nghiệm lâu đời trong tiến trình phát triển và sản xuất các thiết bị đòi hỏi độ chính xác cao (như đồng hồ) và khả năng thao tác với kích thước thu nhỏ. Nhiều người cũng sẽ nhận ra những phẩm chất này tại Nhật Bản, nhưng Nhật Bản lại không phải một đối thủ tầm cỡ trong ngành công nghệ y khoa.



Thiết bị kiểm soát ống chất lỏng tự động do Tecan Group AG sản xuất

Nơi công nghệ, khoa học và kinh doanh hội tụ

Có lẽ yếu tố mang tính quyết định nhất đối với người Thụy Sĩ chính là tư duy quốc tế. Như chúng ta đã chứng kiến, một trong những nhân tố then chốt trong tiến trình phát triển công nghệ y khoa - dù đó là thiết bị chỉnh hình, trợ thính hay chẩn đoán - là tìm kiếm các nhà khoa học, các kỹ sư và chuyên gia y tế và phối hợp họ với nhau. Từ kỷ nguyên của AO cho đến ngày nay, với những học viện danh tiếng lâu đời như ETH và EPEL, người Thụy Sĩ đã hội đủ khả năng và sẵn sàng thu hút chất xám của thế giới.

Tương tự, với tầm vóc như hiện tại - hay vị thế dẫn đầu về kinh doanh và công nghệ trong các lĩnh vực tăng trưởng nhanh - người Thụy Sĩ sẽ hoàn toàn mở lòng chào đón những công ty nước ngoài, bình thản chứng kiến các công ty Thụy Sĩ bị nước ngoài mua lại, thu hút nhân tài từ ngoài nước cũng như xuất khẩu nhân tài trong nước. Đó là toàn bộ tiến trình tăng trưởng và phát triển, và không ai hoài nghi về điều đó. Vì sao họ lại chấp nhận làm thế? - câu trả lời chính là lợi ích được củng cố mỗi ngày. Từ giữa

thập niên 1990, tỷ lệ xuất khẩu trong ngành công nghệ y khoa Thụy Sĩ đã tăng trưởng nhanh hơn mức bình quân quốc gia - tương đương 90%. Hiện nay, ngành công nghệ này đang chiếm tỷ trọng 5% tổng sản lượng xuất khẩu hữu hình của Thụy Sĩ, và 3,2% tổng doanh thu xuất khẩu sản phẩm và dịch vụ. Do đó, chỉ trong vài thập niên, ngành công nghệ này đã âm thầm tích lũy được thế mạnh kinh tế ngang tầm các ngành dược phẩm và công nghiệp thực phẩm.

Công nghệ y khoa cũng là lĩnh vực đảm bảo lợi thế cho các quốc gia nhỏ bé. Sự gắn kết mật thiết giữa các doanh nhân và chuyên gia công nghệ y khoa là thế mạnh không thể chối cãi trong hoạt động hậu cần. Toàn bộ đất nước đang vận hành như một cụm công nghiệp. Các sản phẩm trong lĩnh vực này cũng có kích thước khá nhỏ, với quy mô sản xuất khiêm tốn tại những đơn vị vừa tầm - hay "quy mô Thụy Sĩ". Điều này cũng phản ánh tình trạng chung trong bối cảnh xã hội: mỗi doanh nghiệp Thụy Sĩ biết rằng họ không chỉ đang chăm lo cho cơ nghiệp bản thân, mà còn có bổn phận duy trì tinh thần đoàn kết trong xã hội.

Kẻ từ chối nhượng bộ

Schneider là một ví dụ điển hình. Công ty nhỏ này đã thương mại hóa thành tựu của một bác sĩ tim mạch người Đức, Roland Grüntzig. Grüntzig là người đã phát minh ra ống thông mạch máu đầu tiên, dụng cụ cho phép nới rộng động mạch vành bị thu hẹp, từ đó giúp người bệnh thư giãn trong suốt ca phẫu thuật nhờ thuốc gây mê. Hugo Schneider, một doanh nhân Thụy Sĩ, đã bắt đầu chế tạo các ống thông này tại một gara vùng ngoại ô Zurich (Witikon). Sau đó, ông đã chuyển giao quyền điều hành công ty Schneider-Medintag cho một người áo tên Heliane Canepa. Canepa đã vận hành công ty từ năm 1980 với chỉ vỏn vẹn 5 nhân viên. Khi thị trường ống thông mạch bùng nổ, Medintag đã phát đạt đến mức lọt vào mắt xanh của các chuyên gia môi giới mua lại trên toàn cầu. Năm 1984, Pfizer, một gã khổng lồ dược phẩm Hoa Kỳ, đã mua lại công ty này với giá 40 triệu franc Thụy Sĩ. Sản phẩm ống thông mạch đã hút hàng đến mức khiến Canepa quyết định tái xây dựng một văn phòng và một nhà máy phức hợp tại Bülach, địa điểm cách Zurich 20 cây số. Năm 1988, Canepa cũng đồng thời

điều hành người chị em của công ty Mỹ này. Kể từ đó, công ty đã thu về hàng trăm triệu franc Thụy Sĩ, và thường xuyên đạt lợi nhuận kỷ lục 100 triệu franc. Trong 10 năm đầu, mọi việc vẫn tiến triển tốt; nhưng đến năm 1998, Pfizer đã quyết tâm tập trung vào ngành dược phẩm cốt lõi và bán lại các công ty con khác, trong đó có Schneider-Medintag. Họ đã khước từ đề nghị mua lại của Canepa và bán công ty cho Boston Scientific với giá 3 triệu franc Thụy Sĩ; năm 1999, Boston Scientific đã chuyển tất cả dây chuyền sản xuất đến Ai-len và đóng cửa nhà máy Bülach, khiến hơn 550 người thất nghiệp.

Các tập đoàn công nghệ y khoa Thụy Sĩ hàng đầu (thống kê năm 2011)

	1950	1970	1980	2000	2011
Synthes (1975)					
Doanh thu (triệu franc TS)	-	-	Không rõ	790	3.900
Tổng nhân viên	-	-	Không rõ	3.000	10.700
Tổng nhân viên tại Thụy Sĩ	-	-	Không rõ	1.000	2.800

Sonana (1947)

Doanh thu (triệu franc TS)	<1	~ 1	51	460	1.548
Tổng nhân viên	20	30	320	2.930	7.856
Tổng nhân viên tại Thụy Sĩ	20	30	250	730	1.030

Nobel Biocare (1981)

Doanh thu (triệu franc TS)	-	-	~ 120	375	569
Tổng nhân viên	-	-	Không rõ	1.170	2.472
Tổng nhân viên tại Thụy Sĩ	-	-	Không rõ	~ 10	~ 100

Bảng trên cung cấp doanh số và tổng số nhân viên (toàn cầu và tại Thụy Sĩ) của các công ty công nghệ y khoa nổi bật tại Thụy Sĩ. Số liệu không hiện hữu sẽ được đánh dấu "không rõ". Số năm phía

sau mỗi công ty thể hiện thời gian thành lập (hoặc năm thành lập của công ty tiên thân). Số liệu được làm tròn lên hoặc xuống. Sonova được thành lập dưới tên gọi AG für Elektroakustik, và Straumann thành lập dưới tên gọi Forschungsinstitut. Dr. Ing. R. Straumann và Ypsomed xuất thân từ Disetronic _ thành lập năm 1984.

Nguồn: Tạp chí Fortune

Truyền thông Thụy Sĩ đã hết lời chỉ trích quyết định nhẹ dạ này của Pfizer, và Canepa đã phải gõ cửa từng công ty nhằm thuyết phục ai đó có hứng thú với một công trình đẹp cùng một đội ngũ nhân lực tài năng và nhiệt huyết. Bà đã tìm thấy một công ty tại Berlin, Biotronik, một nhà sản xuất các thiết bị điện tử vi mạch giúp theo dõi sức khỏe bệnh nhân tại nhà, và mở ra một chương mới trong ngành công nghệ y khoa Thụy Sĩ.

Các cột mốc quan trọng

Trước

1800

1780 Jean-André Venel thành lập trung tâm chính hình đầu tiên tại Orbe

1800

-

1899

1820

Joseph-Frédéric-Benoit Charrière di cư đến Paris, nơi ông thành lập Maison Charrière

1872

Theodore Kocher được bổ nhiệm làm giám đốc khoa phẫu thuật tại Bệnh viện Insel, thành phố Bern

1900

-

1999

1902

Máy đo "haemometer" của Hermann Sahli trở thành chuẩn mực trên thế giới

1946

Robert Mathys thành lập công ty một thành viên RoMa (Mathys sau này)

- 1947 AG für Elektroakustik thành lập tại Zurich, tiền thân của Phonak/Sonova
- 1954 Reinhard Straumann thành lập viện nghiên cứu cùng tên, tiền thân của Tập đoàn Straumann
- 1958 Maurice E. Müller và đồng sự thành lập AO (Arbeitsgemeinschaft für Osteosynthesefragen), nơi phát triển thiết bị thay thế hông của Mathys AG, Synthese Inc, Sulzer Medizinaltechnik
- 1970 Công nghệ y khoa trở thành một phân mảng riêng tại Sulzer, và là tiền thân của Sulzer Medica (1989)
- 1975 Chi nhánh Hoa Kỳ của Straumann được Hansjörg Wyss vực dậy với tên gọi Synthes USA
- 1980 Tecan thành lập
- 1981 Nobelpharma thành lập, sau này đổi tên thành Nobel

Biocare

1984 Disetronic thành lập tại Burgdorf

1990 Tập đoàn Straumann cho ra đời Stratec Medical và công ty mô cấy Straumann

Sau khi mua lại Boehringer Mannheim, Roche Diagnostics
1998 được thành lập như một phân nhánh riêng của Tập đoàn Roche

Từ

2000

2003 Ypsomed được thành lập như công ty con của Disetronic

2011 Wyss bán Synthes cho Johnson & Johnson

8. Những cỗ máy công nghiệp hùng mạnh

Một kỷ nguyên mới đã mở ra tại châu Âu vào thế kỷ XVIII - một kỷ nguyên chứng kiến nguồn lao động, nguồn vốn tài sản, các thị trường và công nghệ kết hợp với nhau một cách mãnh liệt và lâu dài, nhằm biến đổi đặc điểm lao động của nhân loại từ tích lũy của cải nông nghiệp sang nền công nghiệp đô thị hóa có tổ chức. Nhiều yếu tố đã góp mặt trong công cuộc công nghiệp hóa, vốn là một chuỗi mối quan hệ nhân quả. Dân cư lần lượt đổ về các thành phố, các loại hình năng lượng mới hình thành, các hình thức giao thông mới được mở rộng, và khối tài sản tích lũy ngày càng tương xứng với mục đích đầu tư. Đó chính là cỗ máy tiêu biểu cho một kỷ nguyên mới, và biến các kỳ vọng trên thành sự thật.



Các quốc gia châu Âu khác cũng đã bắt đầu phát triển các cỗ máy tạo động lực cho những thay đổi công nghiệp hóa trong những năm đầu thế kỷ XVIII; về phần Thụy Sĩ, họ không đóng góp được gì nhiều về kỹ năng cũng như phát minh trong kỷ nguyên của máy móc. Tuy nhiên, họ đã chủ định sẵn sẽ nhanh chóng bắt kịp đà thay đổi; và khi đã đạt được thành công đầu tiên, họ sẽ giữ vững vị trí dẫn đầu trong những giai đoạn tiếp theo của cuộc Cách mạng Công nghiệp - vị trí họ vẫn liên tục thâm nhập trong nhiều lĩnh vực chuyên môn.

Câu chuyện về ngành công nghệ máy móc của Thụy Sĩ, chính là câu chuyện về một quá trình đấu tranh, giành thắng lợi và nỗ lực thích nghi.

Cuộc cách mạng nhập khẩu

Năm 1760, khi ủy viên hội đồng thành phố Zurich, Johann Caspar Hirzel, tuyên bố rằng: "Chúng ta không thể tự hào về bất kỳ phát minh nào, ngoài sự sao chép khôn ngoan với mức giá phải chăng hơn," ông đã đánh thẳng vào nhịp đập của cuộc cách mạng công nghiệp tại Thụy Sĩ từ những giai đoạn đầu tiên. Đó là cuộc cách mạng khởi nguồn từ xu thế nương theo những thành tựu công nghiệp tiên bộ chủ yếu đến từ nước Anh - thông qua hình thức sao chép thay vì tự phát minh. Charles Brown đã mang về các bản thiết kế động cơ hơi nước từ James Watt khi ông cập bến Winterthur - với mục đích hợp tác cùng Sulzer; Sandoz (Novartis hiện nay) cũng đã tìm cách thoát khỏi chính sách bảo hộ tài sản trí tuệ của chính phủ Pháp hòng nuôi dưỡng ngành công nghiệp dược phẩm Thụy Sĩ mới thành hình. Thực tế, trong suốt chiều dài lịch sử, người Thụy Sĩ vốn chẳng mặn mà gì với quan điểm bảo vệ ý tưởng và phát minh công nghiệp - chủ yếu do họ thiếu vắng những nhân tố quyết định giúp làm nên bước chuyển đổi trong nền công nghiệp.

Tuy nhiên, một khi Thụy Sĩ đã có thể biến những kẻ sao chép thành nhà phát minh - điều họ đã nhanh chóng đạt được một cách ấn tượng - thì "bảo hộ tài sản trí tuệ" lại trở thành một lợi thế, chứ không còn là trở ngại. Khi các nhà phát minh Thụy Sĩ bắt đầu giữ vị trí dẫn đầu trong những ngành công nghiệp kỹ thuật cao - như kỹ thuật chế tạo máy - họ đã tăng cường đăng ký bằng sáng chế cho sản phẩm của mình trên toàn cầu. Chỉ khi đó, họ mới bắt đầu đưa các phát minh về lại quê hương. Cuối cùng, vào năm 1887, sau phong trào chống đối từ chính quốc, cử tri Thụy Sĩ đã bỏ phiếu ủng hộ luật bản quyền sáng chế (dù phải đến năm 1907, bộ luật này mới được áp dụng cho ngành hóa chất, còn ngành dệt may phải chờ đến năm 1957). Họ đã quyết định vô cùng chính xác, vì kể từ đó, Thụy Sĩ luôn cần bảo hộ bản quyền. Do ngày càng khó cạnh tranh với các bí quyết sản xuất hàng loạt đến từ Mỹ và được các cường quốc châu Âu áp dụng, Thụy Sĩ buộc phải tìm cách khai sinh ra những sản phẩm ưu việt hơn nhờ khả năng sáng tạo. Chiến lược này vẫn còn được duy trì tại Thụy Sĩ cho đến ngày nay. Tuy nhiên - như chúng ta sẽ thấy - đó là một "cuộc chiến tương thích" không điểm dừng, vì những lợi thế kể trên chỉ là tạm thời; nói cách khác, đối thủ sẽ luôn nhanh chóng bắt kịp, và các giải pháp tiết kiệm hơn sẽ không ngừng phát sinh. Thành công lâu dài của người Thụy Sĩ phải dựa trên những thành quả liên tục trong

một cuộc chiến không hồi kết.

Đừng bận tâm đến bản quyền

Ngành công nghiệp hàng dệt may từng được xem là chảo lửa trong quá trình phát triển công nghiệp tại Thụy Sĩ. Hàng dệt may là ngành công nghiệp đã khai sinh ra vô số tiến bộ công nghệ từ cuối thế kỷ XVIII. Người Thụy Sĩ đã đảm bảo về năng lực sản xuất, tạo cơ sở cho một mạng lưới thị trường quốc tế rộng lớn và danh tiếng trong ngành sản xuất tơ lụa và các mặt hàng thêu. Thế nhưng, trong những thập kỷ đầu tiên của cuộc Cách mạng Công nghiệp, hầu hết các phát minh được ứng dụng trong kinh doanh nói riêng và ngành công nghiệp máy móc nói chung, lại xuất phát từ Anh Quốc; Năm 1738, Lewis Paul đã phát minh ra máy quay sợi tại Birmingham. Trong năm 1760, James Hargreaves đã tạo ra "máy quay sợi đồng loạt"; và đến năm 1769, Richard Arkwright đã cải tiến phát minh này. Nhiều nhà phát minh kỹ thuật chế tạo cũng có mặt tại Thụy Sĩ, như Leonhard Euler, một nhà toán học, cha đẻ của lý thuyết động cơ tua-bin được sử dụng rộng rãi trong thế kỷ XX nhằm phân tích các loại động cơ thủy lực.¹ Lý thuyết là một mặt, nhưng chính người Anh lại là người vận hành những loại máy móc đó và đem về lợi nhuận khổng lồ. Và cũng giống như người Nhật Bản giữa thế kỷ XX hay người Trung Quốc vài thập niên sau đó, người Thụy Sĩ đã tìm cách sao chép các cỗ máy "ngoại nhập" mà chẳng hề bận tâm ai sở hữu bằng sáng chế. Nhờ phương thức này, chỉ trong vài thập niên ngắn ngủi, họ đã vươn lên dẫn đầu cuộc đua phát triển công nghệ thiết bị dệt may.

Kỷ nguyên của máy móc Thụy Sĩ đã khởi đầu khi các nhà sản xuất hàng may mặc quyết định chế tạo các loại máy quay sợi và máy dệt nhằm phục vụ nhu cầu bản thân. Sau đó, nhờ phát hiện ra có thể làm tốt hơn nhà cung cấp, họ hiểu rằng bán lại chúng sẽ còn đem lại nguồn lợi nhuận cao hơn. Trong số những doanh nhân trên, phải kể đến Hans Caspar Escher, con trai một thương gia tơ lụa, và là người đã cùng với Salomon von Wyss, một chủ ngân hàng, thành lập một công ty quay sợi vào năm 1805, và lấy tên Escher Wyss. Thân là một sĩ quan trong quân đội Thụy Sĩ, Escher đã có dịp ghé thăm Công ty Quay sợi St Gallen, nơi những cỗ máy quay sợi đầu tiên tại

Thụy Sĩ do người Anh chế tạo được đi vào vận hành từ năm 1800. Do đã theo học một trường kỹ thuật cơ khí hàng đầu tại Anh Quốc, Escher đã khá quen thuộc với những công nghệ mới nhất. ông đã hỏi mượn một chiếc máy từ công ty St Gallen, và cùng với một kỹ thuật viên đến từ Saxony sao chép nó cho riêng mình (ông cũng thu thập nhiều kiến thức về phương pháp điều chế kim loại qua những chuyến thực tế tại nước Pháp). ông đã áp dụng những kiến thức trên tại nhà máy riêng, đồng thời cũng là công xưởng quay sợi của ông từ năm 1810, với 5.232 guồng quay hoạt động hết công suất.

Một quyết định đậm chất kinh doanh

Để vận hành các cỗ máy, ông chỉ cần 1/3 đội ngũ nhân công 12 người. Đứng trước tình trạng trên, Escher đã ra một quyết định kinh doanh với tầm nhìn sâu sắc: thay vì sa thải các lao động dư thừa, ông đã yêu cầu họ chế tạo các cỗ máy quay sợi với mục đích bán lại cho những nhà sản xuất hàng dệt may khác. Nhờ quyết định táo bạo trên, những đối thủ đáng sợ nhất bỗng chốc đã trở thành những khách hàng đắt giá nhất. Trong năm kế tiếp, cậu con trai Albert Escher của ông đã xây dựng một nhà máy chế tạo máy quay sợi và nhanh chóng xúc tiến xuất khẩu chúng.

Gia tộc Rieter tại Winterthur cũng theo đuổi cùng định hướng này. Được thành lập năm 1795 như một công ty thương mại, đến năm 1810, công ty Rieter đã mua lại quyền sở hữu của một số doanh nghiệp quay sợi. Nhằm giúp họ hoàn chỉnh các thiết bị, Heinrich Rieter, con trai nhà sáng lập, đã xây dựng các phân xưởng chế tạo máy, và nhanh chóng phát triển thành nhà máy chuyên chế tạo máy móc. Năm 1826, ông bắt đầu sáng chế khung dệt riêng, đồng thời phát triển các loại máy móc nhờ kết hợp những gì do thám được tại Anh Quốc với quá trình cải tiến của bản thân. Và đến năm 1829, ông đã xây dựng nên một công trình đóng vai trò tiên quyết trong ngành công nghiệp chế tạo máy: một xưởng đúc sắt của riêng ông. Thế hệ sau của nhà Rieter cũng nhận ra nhu cầu về máy móc ngoài phạm vi ngành công nghiệp hàng dệt may và bắt đầu đa dạng hóa. Từ các khung dệt và máy thêu mở đầu danh mục sản phẩm, họ đã bổ sung các bộ truyền lực, và sau đó là máy phát điện, tua-bin rồi động cơ. Quyết

định đa dạng hóa của Rieter đã chứng minh rằng: đây là kỷ nguyên nơi kiến thức chế tạo sản phẩm còn quan trọng hơn khả năng phân phối hay mạng lưới quan hệ với khách hàng.

Từ kẻ sao chép đến nhà phát minh

Rieter không phải người duy nhất nhận ra một xưởng đúc sắt là cơ sở cho thành công của ngành kỹ thuật chế tạo máy. Tuy Thụy Sĩ là quốc gia nghèo tài nguyên, nhưng họ lại sở hữu quặng sắt với trữ lượng trích xuất vừa phải, và sẵn sàng đưa vào khai thác từ thế kỷ XVIII. Các lò luyện kim và lò rèn cũng bắt đầu xuất hiện từ thập niên đầu tiên của thế kỷ XIX. Tại Schaffhausen, Johann Conrad Ficher đã cố gắng tạo ra gang thép từ một phân xưởng luyện đồng - và được biết đến như người đầu tiên thành công ngoài nước Anh. Fischer đã ghé thăm Anh Quốc vô số lần, và sau cùng, ông đã thu hoạch được mẻ gang hoàn hảo đầu tiên vào năm 1845.

Caspar Honegger cũng là một nhà tiên phong phi thường trong lĩnh vực này. Chào đời năm 1804, ông là người con thứ 5 ốm yếu của một gia đình tiểu chủ, và cũng là đứa trẻ hào hứng làm việc tại nhà máy quay sợi của cha mình. Năm 15 tuổi, ông đã được thăng làm đốc công, và trở thành quản lý kỹ thuật khi mới 17 tuổi. Khi lần đầu tiên chứng kiến các khung dệt nhập khẩu, ông đã lập tức nhận ra các lỗi hỏng kỹ thuật từ chúng và dự định sẽ chế tạo một phiên bản cải tiến. Do không được đào tạo về kỹ thuật, ông đã thử-và-sai hết lần này đến lần khác, và cho ra mắt khung dệt Honegger vào năm 1842 - được xem là phiên bản xuất sắc nhất thời đó. Từ năm 1848 đến 1867, công ty của Honegger đã cho xuất xưởng 30 nghìn khung dệt, và đến thập niên 1850, họ đã chính thức hất cẳng các mặt hàng Anh Quốc. Chỉ trong ba đến bốn thập niên, từ những kẻ sao chép người Thụy Sĩ đã trở thành những nhà phát minh sở hữu các bằng sáng chế máy móc tuyệt vời nhất thế giới.

Công nghiệp luôn cần năng lượng

Động cơ hơi nước là một phát minh kỹ thuật nền tảng, là biểu tượng cơ khí đã cách mạng hóa các nền kinh tế lần thứ hai - chỉ trong vòng nửa thế kỷ sau khi máy quay sợi

ra mắt. Không có hơi nước, sẽ chẳng có chuyến tàu hỏa nào vận chuyển các nguyên liệu thô thiết yếu, đồng thời cũng chẳng có loại thiết bị máy móc nào đủ năng lượng thay thế sức lao động tay chân trong sản xuất. Tuy nhiên, hơi nước đã đến Thụy Sĩ khá muộn, do đây là một quốc gia thiếu hẳn nguồn nguyên liệu sống còn - than đá - làm nên năng lượng hơi nước. Việc thiếu nguyên liệu than đá (cùng trữ lượng quặng sắt khiêm tốn) đã hạn chế khả năng phát triển các xưởng đúc; do nhiệt lượng ca tỏa ra từ năng lượng hao phí chính là điều kiện để nung chảy kim loại và hợp kim, nhằm tạo ra thép khối phục vụ trong ngành công nghiệp nặng.

Những nhà công nghiệp tiên phong người Thụy Sĩ đã buộc phải tìm kiếm các nguồn nhiên liệu thay thế, và vô tình giúp quốc gia này tránh được hai hình phạt khủng khiếp dành cho giới tư bản công nghiệp: đó là lực lượng lao động có tổ chức và ô nhiễm môi trường.

Nơi nào có núi, nơi đó có nguồn nước; và Thụy Sĩ có cả hai. Dãy An-pơ đã dự trữ nguồn nước và khởi nguồn cho những dòng chảy mãnh liệt từ vô số mạch nước đổ xuống từ các đỉnh núi cao nhất. Hầu như khắp mọi nơi, từ dòng Aabach tại Zurich Oberland đến Thác Rhine gần Neuhausen, hay sông Rhône tại Geneva, các chủ nhà máy đều có thể khai thác nguồn thủy lực vô hạn này. Ban đầu, họ chỉ tìm cách cải thiện hiệu suất của chúng. Điển hình như năm 1834, Escher Wyss đã chế tạo một bánh xe nước với các bánh răng truyền lực giúp khuếch đại năng suất. Đây chính là khởi nguồn của tua-bin công suất nước, vốn được xem là mảng chuyên môn của công ty này trong nhiều thập kỷ. Không những thế, khoảng 56% động cơ máy móc hiện nay của Thụy Sĩ đều chạy bằng sức nước - chiếm tỷ trọng cao nhất thế giới.

Sau cùng, vẫn phải là hơi nước

Thế nhưng, các bánh xe nước vẫn không cung cấp đủ năng lượng cho các nhà máy đang mọc lên ngày càng nhiều, nên Escher đã quyết định phát triển động cơ hơi nước - với sự giúp sức của các kỹ sư Anh trong thời gian đầu. Công ty đã tiến xa đến mức lắp đặt các bộ năng lượng trên những con tàu sắt được họ sản xuất song song. Những con tàu lớn này cũng trang bị khá toàn diện, từ động cơ cho đến vách ngăn buồng lái.

Ban đầu, chúng được chế tạo nhằm sử dụng trên các hồ lớn tại Thụy Sĩ, nhưng ngành kinh doanh này đã sớm trở thành một phân ngành chuyên môn hóa nổi danh khắp thế giới, và cạnh tranh trực tiếp với những hãng tàu lớn tại Hamburg, Rotterdam, Glasgow hay Oslo - mặc dù hiện nay, di tích duy nhất còn lại về thành tựu của Escher Wyss trong lĩnh vực này là một nhà hát tại Zurich mang tên "Schiffbau" ("hãng tàu").



Hình bên trái: Một con tàu nhỏ được chế tạo trong phân xưởng của Sulzer Escher Wyss tại Winterthur năm 1892

Hình bên phải: Tua-bin nước Kaplan từ một nhà máy Sulzer tại Birsfelden. Chiếc tua-bin này nặng đến 320 tấn

Hơi nước là phát minh làm thay đổi cuộc chơi, và Johann Jakob Sulzer đã nhận ra tầm quan trọng của động cơ hơi nước khi ông ghé thăm Anh Quốc lần đầu tiên năm 1849. Sulzer, một thành viên gia tộc tại Winterthur luôn hào hứng với máy móc kim loại, đã được cha ông gửi đến Pháp và Đức cùng người em trai, Salomon, để học hỏi các công nghệ luyện gang từ kim loại. Khi đến Anh Quốc, ông đã chiêu mộ một kỹ sư có tầm ảnh hưởng vô cùng to lớn đối với nền công nghiệp Thụy Sĩ: Charles Brown.

Brown sinh trưởng tại Woolwich bên bờ Sông Thames, trung tâm của những bến tàu London, và được huấn luyện chế tạo động cơ hơi nước trong sáu năm. Khi cập bến Winterthur ở độ tuổi 24, ông đã mang theo những bản thiết kế động cơ hơi nước lấy cắp được từ ông chủ người Anh. Vốn chẳng hề bận tâm với vấn đề bản quyền, ông đã lập tức mở rộng các phân xưởng, lò rèn và các xưởng nồi hơi của Sulzer thành một nhà máy động cơ hoàn chỉnh. Năm 1854, công ty đã chế tạo thành công động cơ hơi nước ba mã lực đầu tiên; và tại Triển lãm Quốc tế Paris năm 1867, một phát minh chấn động khác của Brown cũng được giới thiệu - đó chính là động cơ hơi nước gắn van.

Một lần nữa, người Thụy Sĩ đã tự biến mình thành những nhà khai sáng. Thành tựu này không những đã giành giải nhất, mà còn đưa danh tiếng Sulzer Brothers ra trường quốc tế; và trong 20 năm phục vụ của Brown tại công ty này, số lượng nhân viên đã tăng gấp 20 lần - từ 50 đến 1.000 người.

Người Anh đáng ra phải biết sớm hơn

Tuy nhiên, động cơ hơi nước vẫn không phải phát minh duy nhất dẫn đầu toàn bộ ngành kỹ thuật chế tạo máy tại Thụy Sĩ - thực chất, mọi sự thật đều nằm sau đũa tăng trưởng ấn tượng của công ty Saurer, một doanh nghiệp gắn liền vận mệnh của mình với động cơ chạy tay. Franz Saurer là con trai của một nông dân; năm 1853, ông đã mở xưởng đúc của riêng mình khi đang kinh doanh đồ gỗ trang trí trong vườn và phòng ngủ. Nhưng đến năm 1861, ông đã kết hôn với một góa phụ - người trước đây là vợ của một doanh nhân chuyên sản xuất khung dệt và các bộ phận dùng trong máy thêu tại Arbon. Các xưởng thêu tại St Gallen đã nỗ lực trong thời gian dài nhằm thay thế nguồn lao động thủ công bằng dây chuyền sản xuất công nghiệp, dù không thành công. Đó hầu như là một nhiệm vụ bất khả thi - cho đến khi Franz Saurer gửi con trai Adolph của ông đến công ty Wren & Hopkinson tại Manchester năm 1866, nơi ông có thể quan sát trực tiếp hoạt động chế tạo các loại máy thêu chạy bằng tay.

Khi trở về xưởng đúc của cha, Adolph đã thực hành những ý tưởng ông đúc kết được. Ba năm sau, cỗ máy đầu tiên đã ra mắt từ phân xưởng Arbon. Đến năm 1870, công ty - khi đó thuộc quyền điều hành của Franz Saurer và hai người con trai, Adolph và Anton - đã cho xuất xưởng 99 chiếc máy thêu chạy tay. Ba năm sau, 277 chiếc máy tương tự đã được tiêu thụ, với 1/3 được xuất khẩu sang nước ngoài. Sau khi Franz mất, Adolph đã gánh vác cơ nghiệp và tiếp tục đưa công ty đến những thành tựu công nghệ mới: năm 1889, họ đã giành huy chương vàng trong Triển lãm Quốc tế tại Paris; và đến triển lãm tiếp theo năm 1900, Saurer đã được trao giải Grand Prix cho chiếc máy đan gấp đôi công suất chạy bằng động cơ hơi nước. Khi Adolph qua đời năm 1920, công ty tại Arbon đã sở hữu 3.000 nhân công, đồng thời giành vị trí dẫn đầu trong lĩnh vực máy móc dệt may và chế tạo phương tiện trong nhiều thập kỷ.

Trí sáng tạo của Ngài Charles Brown

Theo Nikolai Kondratiev, nhà kinh tế học hàng đầu người Nga, các phát minh nền tảng luôn mở đầu cho những chu kỳ kinh tế lâu dài. Một trong những phát minh tiêu biểu đó là động cơ hơi nước; và, như chúng ta đã thấy, các kỹ sư người Thụy Sĩ đã chinh phục vị trí hàng đầu thế giới trong lĩnh vực này chỉ trong vài chục năm ngắn ngủi. Tuy nhiên, trong phát minh quan trọng tiếp theo - điện khí hóa - họ lại chính là đấng khai sinh ngay từ thuở đầu. Để làm được điều đó, một lần nữa người Thụy Sĩ phải nhờ cậy đến thiên tài Charles Brown.

Cho đến năm 1871, Brown đã xây dựng Sulzer thành một nhà sản xuất máy móc hiện đại đứng đầu thế giới. Sau đó, ông đã quyết định sáng tạo một phát minh mới, và để Sulzer tự điều hành Nhà máy Dầu Tàu hỏa và Động cơ Thụy Sĩ. Công ty này đã phát triển nên đoàn tàu đầu tiên sử dụng bánh xe ăn khớp trong hành trình từ Vitznau đến Rigi, và vượt qua sườn núi dốc đứng với độ cao 6.000 feet (khoảng 1.828m).² Năm 1884, Brown lại chuyển về Oerlikon, một nhà sản xuất dụng cụ máy móc gần Zurich. Thành lập năm 1863, ban đầu công ty này chỉ gia công sắt vụn, sau đó tiến hành chế tạo các loại máy gia công đồ gỗ.

Với sự góp mặt của Brown, Oerlikon đã chuyển trọng tâm sang sản xuất và phân phối nguồn năng lượng điện - vốn là cơ sở cho các phát minh khoa học tiên phong. Tuy Werner von Siemens, một kỹ sư người Đức, đã phát minh ra nam châm điện từ vào năm 1867, nhưng ông vẫn không thể giải quyết vấn đề duy trì dòng điện cao thế qua các khoảng cách xa. Tại Oerlikon, Brown đã thành lập riêng một phân nhánh nhằm khắc phục vấn đề này. Và tuy Brown đã rời Oerlikon nhằm đảm nhiệm một công việc khác tại quê nhà chỉ sau vài tháng, nhưng ông đã để lại một nhân tài thay thế xứng tầm - Charles E.L. Brown, người con trai 21 tuổi của ông.

Một Charles Brown là chưa đủ

Chàng thanh niên Brown đã nhanh chóng thăng tiến thành quản lý phân khu tại Oerlikon, do chỉ trong năm thứ hai phục vụ tại đây, anh đã khắc phục thành công vấn

đề nói trên và hạ gục Siemens. Năm 1886, anh đã lắp dây cáp từ một trạm thủy điện nhỏ trên khúc sông vùng Kriegstetten đến Solothurn, với độ dài khoảng 5 dặm. Mục tiêu của anh là vận hành một máy tiện với hiệu suất khoảng 65%. "Nếu nó hoạt động, tôi sẽ thành công," Brown viết cho một đồng sự kinh doanh; vì cho đến thời điểm đó, vẫn chưa có ai tiến gần hơn đến chiến tích này.

Trong sự kiện trên - hay kỳ tích của thế giới công nghiệp - Brown đã đạt đến hiệu suất 75%. Không những thế, anh đã thành công với dòng điện một chiều vốn rất khó truyền điện. Nhằm giảm bớt điện năng hao phí, Brown đã chuyển sang sử dụng dòng điện xoay chiều, tạo ra một dòng điện 50 vôn trong máy phát điện cho anh tự thiết kế, và tăng điện thế lên 15.000 vôn khi truyền tải. Tại đầu kia của sợi cáp, anh cũng hạ hiệu điện thế xuống 50 vôn. Anh đã trình bày hệ thống này ở Triển lãm Điện năng đầu tiên tại Frankfurt năm 1891. Trước đó, anh đã kéo một đoạn cáp cao thế với lộ trình 100 dặm, từ một trạm thủy điện tại Lauffen trên sông Neckar đến Frankfurt. Tại đây, trước vô số quan khách, anh đã thắp sáng 1.000 bóng đèn cùng lúc và tạo nên một dòng thác lấp lánh, một thác nước nhân tạo vẫn được nhiều người thuật lại nhu cội nguồn của dòng điện. Trong phút chốc, chàng kỹ sư trẻ tuổi đã nổi danh khắp thế giới.

Người Anh ngẫu hứng và người Thụy Sĩ kiên định

Lúc này, khi khả năng truyền tải năng lượng trên những khoảng cách xa đã được chứng minh, thách thức còn lại là tính khả thi của chúng trong thương mại. Brown có thể là một thiên tài về máy móc, nhưng ông lại chẳng mặn mà với nghiệp buôn bán. Đồng sự kinh doanh của ông trong sự nghiệp chế tạo máy chính là Walter Boveri, một người Đức đã gia nhập Oerlikon từ năm 1885 nhằm học hỏi kinh nghiệm dưới vai trò một kỹ sư. Con trai của Boveri sau này đã viết rằng: "Brown là sự kết hợp của luồng sinh khí, lòng tự cao và chủ nghĩa lãng mạn trong cùng một con người. Bất chấp trí tuệ xuất chúng, ông luôn thể hiện những tố chất mạnh mẽ của một hiệp sĩ Don Quixote trong hành động." Trong khi Brown đang mải mê với những công nghệ đột phá (hay khiêu chiến với cối xay gió), thì Boveri lại tích cực thu hút khách hàng, huy

động vốn và tập trung quản lý nhân sự.



Cổ phiếu đầu tiên của Brown, Boveri & Cie (năm 1900). Nhu cầu huy động vốn với số lượng lớn nhằm phục vụ sản xuất và mở rộng hoạt động đã buộc công ty gia đình trị này tìm đến các ngân hàng và cổ đông

Cả Brown lẫn Boveri đều đã quá mệt mỏi với vai trò kẻ làm công và cùng mơ về một doanh nghiệp độc lập, nơi dung hòa kỹ năng chế tạo của Brown với khả năng kinh doanh nhạy bén của Boveri. Tiếc thay, chẳng có ai chấp nhận cho hai chàng doanh nhân trẻ tuổi (Brown chỉ mới 24, còn Boveri 26) vay số tiền 500 nghìn franc Thụy Sĩ

họ cần - tương đương 10 triệu franc hiện nay. Mãi đến năm 1890, họ mới vượt qua được khó khăn này, khi Boveri gặp gỡ Conrad Baumann, một thương nhân tư lỵ tại Zurich, và kết hôn với con gái ông, Victoire. Với vốn khởi điểm từ người cha vợ, Boveri đã đủ khả năng thành lập công ty Brown Boveri tại một thị trấn suối nước nóng vùng Baden. Chỉ 5 năm sau khi thành lập, công ty đã đem lại 1.000 việc làm thiết yếu cho người dân Baden (thị trấn đã bị ảnh hưởng nặng nề về kinh tế khi tuyến đường sắt dự kiến nối từ Winterthur đến Geneva, với một trạm dừng tại Baden, chính thức bị bãi bỏ).³

Câu chuyện từ hai tính cách đối lập

Thành công của Brown Boveri là thành quả từ sự kết hợp giữa tài phát minh của một người và khiếu kinh doanh của người còn lại. Nhưng tính khí của hai người lại không hề hợp nhau. Brown thực sự là một kẻ lập dị; ông từng khiến người dân Baden chùng hững với những trò biểu diễn trên chiếc xe đạp một bánh giữa sân trường, hay xuất hiện trong đêm hội với trang phục của một vũ nữ che mạng. Năm 1911, ở tuổi 48, ông đã tranh cãi nảy lửa với người đồng sự về vấn đề kiểm soát chi phí, và từ chức chủ tịch công ty. Sau khi chu du khắp thế giới, ông đã chính thức thoái lui trong niềm hạnh phúc tại Ticino, cho đến khi qua đời năm 1924. Trái lại, Boveri đã dành hết tâm huyết xây dựng công ty thành một biểu tượng quốc tế, và góp phần cung cấp điện năng đến toàn thế giới. Boveri chưa bao giờ thỏa mãn với năng lực thương mại của công ty, và trái ngược hoàn toàn với người đồng sự, ông luôn phải sống trong lo âu và cay đắng, trước khi qua đời sau Brown sáu tháng.

Brown Boveri là doanh nghiệp sáng tạo vĩ đại cuối cùng trong kỷ nguyên điện khí hóa của ngành kỹ thuật chế tạo Thụy Sĩ. Nhưng vẫn còn vô số trường hợp điển hình khác về sự thịnh vượng, nhờ quá trình bùng phát mạnh mẽ của năng lượng điện như một phát minh công nghệ do người Thụy Sĩ khai sáng. Một trong số đó là Motor-Columbus. Tiếp bước những thành tựu tiến bộ của Brown Boveri, Thụy Sĩ đã đưa ánh sáng điện đến mọi thành phố, mọi nẻo đường trên khắp đất nước; tuy nhiên, xây dựng hạ tầng điện lực lại là công cuộc đòi hỏi nguồn vốn khổng lồ, trong khi Thụy Sĩ vẫn

là một quốc gia nghèo khó. Giải pháp đã đến cùng với một loại hình doanh nghiệp mới: không phải công ty công nghiệp, cũng không phải ngân hàng, mà là sự kết hợp giữa cả hai. Motor AG (sau này được sáp nhập thành Motor-Columbus) cũng tham gia vào quá trình huy động tài chính, xây dựng và duy trì hoạt động của các nhà máy điện. Walter Boveri lúc này là chủ tịch hội đồng quản trị, và bất kỳ nhà máy điện mới nào được Motor-Columbus xây dựng và điều hành, đều sử dụng trang thiết bị từ Brown Boveri.

Brown Boveri không đơn độc

Thời điểm đó, nhiều doanh nghiệp kỹ thuật công nghệ khác cũng bắt đầu bước vào thời kỳ thịnh vượng. Đầu thế kỷ XIX, Bucher Industries - ngày nay là thương hiệu toàn cầu về chế tạo máy móc và phương tiện - đã cho ra đời tại một lò rèn trong ngôi làng nhỏ vùng Murzeln. Hiện nay, họ đang sở hữu 7.200 nhân công, và có 90% lao động hoạt động ngoài Thụy Sĩ với doanh thu 2,1 tỉ franc. Bên cạnh đó, cuối thế kỷ XIX, Joseph Bobst cũng thành lập một doanh nghiệp chuyên sản xuất phụ tùng cho ngành công nghiệp in ấn. Đó chính là tiền thân của Tập đoàn Bobst, nhà cung cấp toàn cầu về thiết bị dịch vụ trong lĩnh vực sản xuất bìa gấp các-tông và giấy lót sàn, với 5.500 nhân công và doanh thu thường niên 1 tỉ franc Thụy Sĩ. Một doanh nghiệp tỉ-franc khác tại Thụy Sĩ là Tập đoàn Ammann, công ty đã trải qua 5 thế hệ sản xuất - kinh doanh máy móc, hệ thống và dịch vụ trong công nghiệp điều chế nhựa đường và xây dựng cầu đường.

Nguồn gốc của toàn cầu hóa

Với thị trường thế giới ngày càng cạnh tranh gay gắt, nửa sau thế kỷ XIX đã chứng kiến nhu cầu giảm về những phát minh gây chấn động, nhưng lại tăng thêm đối với các kỹ thuật viên am tường về sản phẩm, cũng như các nhà quản lý nhạy bén với thị trường quốc tế. Các công ty Thụy Sĩ bắt đầu mở rộng hoạt động ngoài lãnh thổ quốc gia, một phần cũng do tác động của tình hình chính trị kinh tế nửa cuối thế kỷ XIX. Điển hình, sau khi thất bại về tay Tân Đế quốc Đức vào năm 1871, Pháp đã tiến hành củng cố hàng rào thuế quan. Trong suốt cuộc khủng hoảng kéo theo sự sụp đổ của thị

trường chứng khoán năm 1873, nhiều quốc gia khác cũng hành động tương tự và tăng dần thuế nhập khẩu trong tình thế cạnh tranh gay gắt. Cách ứng phó duy nhất từ các doanh nghiệp sản xuất là hoạt động tại nước ngoài. Mỉa mai thay, chính các chính sách bảo hộ đã giúp các nhà sản xuất nội địa Thụy Sĩ đặt những bước chân đầu tiên tại thị trường nước ngoài, và có một khởi đầu như mơ trong công cuộc toàn cầu hóa.

Năm 1840, Albert Escher, nhà sản xuất máy quay sợi lỗi lạc, đã viết thư cho cha ông từ Vienna và bày tỏ mối lo ngại về sự bão hòa chực chờ trong ngành máy móc tại Thụy Sĩ. Tuy khởi đầu khá chậm chạp, nhưng các công ty đã bắt đầu thành lập các chi nhánh trên toàn thế giới, đồng thời tích cực huy động vốn cho hoạt động kinh doanh ngày càng phức tạp, và bảo vệ các ngành kinh doanh quốc tế thông qua chứng nhận bằng sáng chế cho các phát minh.

Từ Milan đến Matxcova, qua Kobe và Cairo

Cùng năm Escher đưa ra lời cảnh báo, Escher Wyss cũng bắt đầu thâm nhập thị trường tại các quốc gia láng giềng. Nhằm xây dựng và quảng bá máy móc tại địa phương, công ty gốc Thụy Sĩ này đã thành lập một công ty con tại Leerdorf (nước Áo) gần Vienna, và một công ty khác tại Ravensburg, nước Đức. Georg Fischer cũng đã thành lập hai xưởng thép tại Áo, và để tránh né thuế nhập khẩu từ Đức, ông đã mở thêm một nhà máy chi nhánh tại một thị trấn thuộc Singen - nằm sát biên giới Thụy Sĩ tại Baden-Württemberg. Năm 1881, Sulzer cũng thành lập một công ty con tại Ludwigshafen bên bờ sông Rhine, và chế tạo nên các động cơ hơi nước hàng đầu thế giới. Họ cũng sở hữu các văn phòng kinh doanh trải dài từ Milan, Matxcova, Cairo, đến Kobe, Nhật Bản. Từ kết quả hợp tác với một công dân Đức, Rudolf Diesel, động cơ diesel đầu tiên của Sulzer đã ra mắt vào năm 1898. Vốn được lắp đặt trên các tàu hàng trong thời gian đầu, phát minh này đã nhanh chóng trở thành điểm nóng xuất khẩu: chỉ sau vài năm, cứ mỗi hai tàu hàng, lại có một tàu sử dụng động cơ của Sulzer. Cùng thời điểm đó, Walter Boveri cũng đã biến Brown Boveri thành một biểu tượng quốc tế. Năm 1900, công ty của ông đã bắt đầu hoạt động tại Mannheim với 400 nhân công, và chi nhánh nước ngoài này đã sớm qua mặt công ty mẹ tại Baden. Thậm

chỉ ngay trước Thế chiến I, Sulzer cũng kịp mở thêm các công ty con tại Paris, Milan, Oslo và Vienna.

Sự trỗi dậy của lực lượng lao động có tổ chức

áp lực xã hội từ thị trường quốc tế cũng góp phần định hình nền công nghiệp Thụy Sĩ; đồng thời, nguồn lao động và giới tư bản cũng bắt đầu đứng về hai chiến tuyến. Năm 1888, các công nhân đã thành lập Hiệp hội Công nhân Nhà máy Thụy Sĩ, và sau đó gia nhập Liên đoàn Lao động Thương mại Thụy Sĩ. Cuộc đình công đầu tiên tại Boveri đã diễn ra vào năm 1899, và kể từ năm 1905, phong trào này đã lan ra nhiều doanh nghiệp khác. Trong suốt Thế chiến I - thảm họa khiến nạn đói thậm chí đã xuất hiện tại một Thụy Sĩ trung lập - cuộc đấu tranh đã ngày càng trở nên gay gắt, với đỉnh điểm là cuộc Tổng Đình Công năm 1918.

Lực lượng lao động sau cùng đã giành thắng lợi với 8 giờ làm việc một ngày và 48 giờ một tuần. Nhưng đà suy thoái kinh tế diễn ra sau Thế chiến I đã khiến phong trào lao động giảm sức nóng. Năm 1920, hiệp đoàn công nhân nhà máy, với sự tham gia của các công nhân trong ngành công nghiệp đồng hồ, đã hao hụt một nửa thành viên. Và tuy các hiệp đoàn đã chiến thắng trong cuộc trưng cầu dân ý năm 1924, và ngăn chặn được quyết định ban hành chính sách "tuần làm việc 54 giờ" như một "ngoại lệ bổ sung", nhưng sau đó, bí thư của các hiệp đoàn, Konrad Ilg, đã lên tiếng phản đối các cuộc đình công, và thừa nhận rằng các đòi hỏi của họ quá khó để thỏa mãn - vì các đối thủ nước ngoài có thể sẵn sàng trả cho những kẻ nhượng bộ thấp hơn 40% lương so với công nhân Thụy Sĩ.

Tham vọng của Đức Quốc xã đã góp phần xoa dịu tình trạng căng thẳng, vì các giai cấp đối địch đã bất chợt nhận ra rằng họ đang đứng trên cùng một con thuyền trong cuộc chiến sống còn. Mối liên kết xã hội mới hình thành này đã tự chứng tỏ sức mạnh thông qua bản thỏa hiệp kinh điển của người Thụy Sĩ - "Hiệp ước Hòa bình" công nghiệp năm 1937. Ilg và chủ tịch liên đoàn chủ doanh nghiệp, Ernst Dübi, cùng với các đại diện thuộc ba hiệp đoàn lao động khác, đã ký kết một thỏa hiệp "với mục tiêu nỗ lực duy trì hòa bình trong nền công nghiệp, vì lợi ích của mọi cá nhân đang gìn giữ

và không ngừng phát triển ngành công nghiệp kim khí và chế tạo máy tại Thụy Sĩ." Hiệp ước này đã đẩy lên ý tưởng về một giao kết công nghiệp và khuyến khích một môi trường giao tiếp lý tưởng, nơi mọi vấn đề đều được giải quyết trên tinh thành hợp tác dưới các điều khoản của bộ luật dân sự, và không cần đến sự can thiệp của nhà nước liên bang.

Lợi và hại từ tư tưởng trung lập

Thế Chiến II, trên một vài phương diện, chính là món quà kinh tế dành cho Thụy Sĩ, và cho phép quốc gia này hưởng lợi từ các chính sách ràng buộc thương mại giữa một châu Âu bị chia rẽ. Do tránh được móng vuốt của chiến tranh, các công ty Thụy Sĩ đã nổi lên thành những nhà cung cấp uy tín. Không những thế, họ còn là những tay buôn xuất sắc, với lợi nhuận thu được chính từ nguồn cung gián đoạn của đối thủ hoặc những khách hàng không muốn dùng hàng hóa của kẻ thù. Chiến tranh cũng mở đầu cho làn sóng du nhập nhân tài và của cải, tuy không phải công ty Thụy Sĩ nào cũng hưởng lợi từ việc này: các nhà hóa học chạy nạn tài năng người Do Thái tuy được Roche chào đón, nhưng Sandoz, Ciba và Geigy (Novartis sau này) lại từ chối họ vì lo sợ bị trả đũa. Một trong hai khám phá mang lại lợi nhuận cao nhất trong lịch sử hoạt động của Roche chính là thuốc Valium và Vitamin C - cả hai đều là phát minh của những nạn dân Do Thái nhập cư tại Thụy Sĩ và buộc phải làm việc lưu vong.

Nhưng về lâu dài, chiến tranh và cách ứng phó của người Thụy Sĩ đối với các thử thách và cơ hội đã cho thấy rằng vết hoen danh tiếng vẫn sẽ tiếp tục khiến họ phải cắn rứt lương tâm, và mở ra một lịch sử lâu dài về các nỗ lực nhân đạo. "Người Thụy Sĩ làm việc cho quân Phát xít 6 ngày trong tuần, và cầu nguyện cho chiến thắng của quân Đồng minh vào Chủ nhật", đó là lời bình luận ngắn gọn của một công dân nước ngoài, nhưng đã toát lên được quan điểm của các nước Đồng minh về vai trò của ngành kỹ thuật công nghệ Thụy Sĩ trong những năm tháng ấy. Đây là một nhận xét công bằng đối với không ít công ty Thụy Sĩ, trong đó có một số bị lên án vì vẫn tiếp tục chủ động giao dịch với quân Quốc Xã ngay tại nước Đức, dù hoàn toàn ý thức được điều đang diễn ra.⁴

Niên sử án về Oerlikon-Bührle

Không công ty nào làm hoen ố phẩm chất trung lập và nhân đạo của đất nước Thụy Sĩ nhiều như Oerlikon-Bührle. Đầu năm 1924, một người Đức tên Emil Bührle đã ghé thăm nhà máy chế tạo công cụ-máy móc đang suy yếu của Oerlikon, với tư cách phái viên từ Maschinenfabrik Magdeburg, một công ty kỹ thuật chế tạo gốc Đức. Sau đó, Magdeburg đã mua lại Oerlikon, và Bührle lại tiếp tục hành động. Hắn đã bổ sung vào Oerlikon tài sản của một công ty bị thanh lý, Seebach, nơi từng sản xuất súng bộ binh cho Reichswehr, một đội quân nhỏ của Đức từng phục vụ theo tinh thần Hiệp ước Versailles, và góp phần chấm dứt Thế chiến I. Năm 1929, với sự giúp đỡ của người cha vợ là chủ ngân hàng, Bührle đã mua lại phần lớn quyền sở hữu của Oerlikon, và thu tóm toàn bộ doanh nghiệp này vào năm 1937. Thời gian đầu, hắn đã thu được kha khá lợi nhuận từ chiến tranh, thông qua buôn bán súng đạn từ Thụy Sĩ trung lập đến các quốc gia tham chiến.

Tuy nhiên, vào năm 1940, Hội đồng Liên bang Thụy Sĩ đã ra sắc lệnh yêu cầu Bührle chỉ được cung cấp súng Wehrmacht (kết quả, người Anh đã tự sản xuất 35 nghìn khẩu súng Oerlikon, còn với người Mỹ là 146 nghìn, mà không phải mất một xu tiền bản quyền nào). Sau chiến tranh, doanh thu của Oerlikon chỉ bằng 10% so với trước Thế chiến. Nhưng rồi, công ty này lại tiếp tục cung cấp vũ khí cho cả hai bên trong Chiến tranh Lạnh, trong thời kỳ phi thực dân hóa, cũng như trước sự nổi dậy của các quốc gia Trung Đông và châu Phi. Năm 1970, con trai của Bührle, Dieter, đã bị xét xử trước tòa án liên bang vì tội buôn bán vũ khí trái phép đến nhiều quốc gia - bao gồm Nam Phi và Nigeria, và tội giả mạo "chứng nhận người sử dụng". Hắn đã phải chịu một án treo, một khoản bồi thường và ba năm thử thách.

Nhà cung cấp của tất cả

Thời hậu chiến đã chứng kiến đà tăng trưởng ấn tượng trong phân khúc thị trường đại chúng của ngành kỹ thuật công nghệ Thụy Sĩ; song, sản xuất trong thị trường đại chúng chưa bao giờ là thế mạnh của người Thụy Sĩ. Mặt khác, vai trò cung cấp của các công ty Thụy Sĩ ngày càng trở nên quan trọng, đặc biệt trong ngành công nghiệp

xe hơi, trong khi các doanh nghiệp Thụy Sĩ kỳ cựu như Brown Boveri, Sulzer và Escher Wyss cũng đóng góp không ít trong công cuộc tái thiết một châu Âu bị chiến tranh tàn phá, với những công nghệ mới được thử nghiệm và chiếm được lòng tin cậy.

Kết quả, sản lượng xuất khẩu trong ngành kỹ thuật chế tạo đã bùng nổ với tỷ trọng vượt trội trong thập niên 1960; trong đó, mức tăng trưởng hàng năm là 16%, và đến cuối thập kỷ trên, ngành kỹ thuật chế tạo đã đóng góp 1/3 sản lượng xuất khẩu tại Thụy Sĩ. Toàn ngành đã trở thành nền tảng phát triển của toàn bộ nền kinh tế đất nước; và nếu tính riêng doanh số xuất khẩu, ngành kỹ thuật đã vượt trên ngành hóa chất và ngành sản xuất đồng hồ cộng lại. Với nguồn nhân công 500 nghìn người - chiếm 1/6 lực lượng lao động Thụy Sĩ - đây quả thực là ngành sử dụng lao động lớn nhất cả nước.

Máy móc được xem là lĩnh vực kinh doanh chỉ mang đến "thịnh vượng hoặc đói kém". Các đơn hàng sẽ đổ dồn về khi chu kỳ kinh tế đi lên, đồng nghĩa các nhà sản xuất sẽ gia tăng công suất nhằm đáp ứng đủ cho nhu cầu tăng cao. Nhưng sau đó, các đơn hàng sẽ lập tức tụt dốc khi chu kỳ đảo chiều; lúc này, các công ty sẽ đua nhau cắt giảm chi phí, và đó thường là cách mau chóng nhất nhằm ứng phó với kết cấu vững chắc của năng suất công nghiệp dư thừa.

Đồng franc bền vững và ý nghĩa không đổi

Thập niên 1960 cũng là thời điểm cạnh tranh gay gắt tại thị trường nước ngoài, và cũng là cột mốc thay đổi trong bản chất ngành kỹ thuật công nghệ, nhưng không vì lợi ích của Thụy Sĩ. Các công ty Thụy Sĩ đều hiểu rõ nhu cầu hợp nhất; năm 1961, Sulzer đã mua lại SLM Winterthur, và năm 1969 là công ty kỹ thuật chế tạo máy Burckhardt tại Basel. Cuối cùng, Sulzer đã thôn tính cả Escher Wyss. Năm 1967, Brown Boveri cũng mua lại Oerlikon (công ty từng thuộc sở hữu của Charles và con trai) và năm 1969 là công ty Geneva của Sécheron. Các phương án hợp nhất này có thể giúp tăng sức mạnh cho ngành kỹ thuật chế tạo Thụy Sĩ, nhưng các thách thức cơ bản vẫn cần được giải quyết. Giá trị đi lên không ngừng của đồng franc Thụy Sĩ vẫn tiếp tục ảnh hưởng xấu đến khả năng lợi nhuận, đặc biệt sau khi hệ thống Bretton Woods về tỷ giá

hồi đoái cố định sụp đổ năm 1971, khiến tỷ giá đồng franc sau đó tăng trưởng phi mã. Tuy nhiên, vấn đề lớn nhất chính là họ đã đánh mất vị thế dẫn đầu trong công nghệ về tay người Nhật, và sau đó là người Mỹ. Người Nhật Bản cũng đã mở ra cuộc cách mạng về quy trình công nghiệp, thông qua ngành tự động hóa, tiến trình cải tiến không ngừng và các kỹ thuật sản xuất tinh gọn, giúp họ kết hợp được các yếu tố sản xuất hàng loạt, chi phí thấp và chất lượng cao. Người Thụy Sĩ, với chi phí và mô hình chất lượng cao, phải rất vất vả mới theo kịp.



Tua-bin hơi nước của Brown Boveri (năm 1977). Tua-bin này có đường kính 7m và là sản phẩm lớn nhất thế giới thời điểm đó

Do đó, cuộc khủng hoảng kinh tế giai đoạn 1975-1976 đã ảnh hưởng đến Thụy Sĩ nặng nề hơn bất kỳ quốc gia OECD nào khác. Thụy Sĩ đã tổn thất 300 nghìn việc làm - tương đương 10% lực lượng lao động - không chỉ trong ngành xây dựng, mà cả

ngành kỹ thuật. Thất bại trong việc cải thiện khả năng cạnh tranh trong những năm kinh doanh thuận lợi đã ảnh hưởng ngược lại đến quê nhà. Đến cuối thập niên 1960, ngành công nghiệp Thụy Sĩ vẫn chỉ tiếp tục thu hút nguồn lao động chi phí thấp và mở rộng các nhà máy sản xuất cũ kỹ, thay vì thay thế chúng; hậu quả, năng suất của họ đã tăng trưởng chậm hơn hẳn các quốc gia khác.

Tin học: thời cơ bị bỏ lỡ

Do hậu quả từ khả năng cạnh tranh thấp trong sản xuất nội địa, ngành kỹ thuật công nghệ Thụy Sĩ đã ngừng nhập khẩu lao động; thay vào đó, họ đã mang công việc từ Thụy Sĩ đến các quốc gia khác, cũng như mua lại các công ty đối thủ thông qua việc mở rộng các công ty con tại nước ngoài. Tuy nhiên, phương án này vẫn chưa chạm đến vấn đề cốt lõi: đó là các kỹ sư Thụy Sĩ đang mất dần lợi thế dẫn đầu về công nghệ của họ, đồng thời không nắm bắt kịp các cơ hội từ cuộc cách mạng tin học trong tự động hóa thiết kế và các quy trình sản xuất. Trong lĩnh vực máy móc dệt may, thất bại này đã cộng hưởng với những thay đổi trong nền công nghiệp toàn cầu, và dẫn đến sự sụp đổ hiển nhiên. Tuy cuối thập niên 1970, Thụy Sĩ vẫn là nhà sản xuất máy móc đứng thứ hai thế giới sau Tây Đức (và đứng đầu trong các loại máy dệt), nhưng đến đầu thập niên 1980, doanh thu đã ứ đọng và Thụy Sĩ bắt đầu đánh mất thị phần. Hoạt động sản xuất cũng bị kéo dần sang các quốc gia mới nổi, nơi các nhà sản xuất ưa dùng máy móc cũ và nguồn lao động lương thấp nhằm đảm bảo lợi thế cạnh tranh. Một số công ty Thụy Sĩ đã hết sức nỗ lực nhằm gia tăng thị phần - điển hình như Sulzer, công ty đã mua lại Rütli, nhà sản xuất máy móc dệt may hàng đầu thế giới, nhưng doanh thu của họ vẫn không có dấu hiệu khả quan. Đến năm 2001, công ty gốc Winterthur này đã chấp nhận thất bại và bán lại phân ngành máy móc dệt may cho một doanh nghiệp ý.

Tiến trình tăng trưởng, sa sút và giải cứu ngoạn mục của ABB

Trong khi đó, Brown Boveri, ngọn cờ đầu trong ngành công nghiệp máy móc Thụy Sĩ, cũng đang trải qua tình trạng hết sức éo le. Công ty sở hữu danh tiếng hoàn hảo, nhưng rồi đã trở nên tự mãn và không thể khai thác lợi ích từ các phát minh của chính

họ, như công nghệ tinh thể lỏng. Đối với công ty này, họ đã có một giải pháp triệt để khiến cả thế giới phải chú ý: năm 1988, Brown Boveri đã sáp nhập với Asea Group Thụy Điển và hợp thành ABB trong cuộc cạnh tranh với General Electric và Siemens trên các thị trường toàn cầu. Đó cũng là thương vụ sáp nhập xuyên biên giới lớn nhất lịch sử châu Âu, và hình thành nên một trong những nhà sản xuất hàng đầu thế giới về thiết bị điện công nghiệp nặng, với tổng doanh thu 15 tỉ franc Thụy Sĩ và 160 nghìn nhân công trên 140 quốc gia.⁵ Cả Thụy Sĩ lẫn Thụy Điển đều nằm ngoài Liên minh Châu Âu, và rất lo sợ làn sóng hợp nhất sẽ vạch trần họ như những kẻ ngoài cuộc nhỏ bé. Asea vốn nổi tiếng với đường lối marketing táo bạo, còn Brown Boveri lại được nể phục nhờ năng lực nghiên cứu. Đây cũng là kỷ nguyên của Jack Welch, CEO lừng danh đến từ General Electric, người đã biến đổi bối cảnh trong ngành kỹ thuật công nghệ bằng cách phát triển song song các dịch vụ tài chính khổng lồ - với một ngân hàng danh tiếng do GE làm chủ - nhằm tận hưởng doanh thu tiền mặt từ các sản phẩm đầu tư.



Buổi ký kết hợp đồng sáp nhập năm 1988 giữa Allmänna Svenska Elektriska Aktiebolaget (Asea) Thụy Điển và Brown Boveri & Cie (BBC), để hợp thành công ty ABB (Asea Brown Boveri)

Tham vọng của Barnevik

ABB đã bổ nhiệm một tân CEO trứ danh, Percy Barnevik. Và dường như vị giám đốc Thụy Điển với tầm nhìn xa này - Barnevik từng phát triển công ty robot Asea - đã thừa hưởng một doanh nghiệp đang trải qua đà tăng trưởng khá bi quan từ hệ thống. Ông đã tái thiết lại hệ thống tổ chức nhằm tạo nên bước chuyển giao và đưa ra những

quyết định đáng tin cậy. Tiếng Anh trở thành ngôn ngữ chính thức của tập đoàn, và công ty cũng tạo cho mình một vị thế kinh doanh mới. Quan trọng hơn, Barnevik đã thay đổi cách thức ABB đo lường hiệu quả và kích lệ bộ máy quản lý. Khoảng 5.000 trung tâm lợi nhuận độc lập đã được thiết lập với trách nhiệm phân bổ từ cấp thấp nhất. Mỗi trung tâm bao gồm 50 nhân viên, và người đứng đầu sẽ đóng vai trò tương đương một chủ doanh nghiệp, với toàn bộ vai trò hoạch định kế hoạch và thỏa mãn mục tiêu. Trụ sở chính cũng được giảm xuống còn 150 người, với nhiệm vụ đánh tiếng về công ty tại các trường viện quản trị.

Barnevik là người cực kỳ tham vọng. Với mục tiêu đạt lợi nhuận biên 10% và 25% tỷ lệ lợi nhuận trên vốn sở hữu, ông đã trực tiếp tham gia vào chiến lược bán hàng quyết liệt thông qua các thương vụ mua lại, và hoàn thành 240 thỏa thuận trong nhiệm kỳ CEO của mình.

Trong suốt thập niên 1990, ABB là một trong những công ty được nể phục nhất thế giới. Barnevik cũng trở thành ngôi sao tại Diễn đàn Kinh tế Thế giới và xuất hiện trên trang bìa của vô số tạp chí kinh doanh. Năm 1995, ông đã được trao Giải thưởng CEO Uy tín nhất châu Âu. Trong giai đoạn này, doanh thu của ABB đã tăng từ 17,5 tỉ franc Thụy Sĩ lên 33,8 tỉ franc, đồng thời giá cổ phiếu cũng tăng gấp 5 lần. Đầu năm 1998, mọi thứ đối với ABB dường như không thể tốt hơn; và chỉ một số ít người - nếu có - biết rằng: họ vẫn chưa nhận ra điều gì sắp ập đến.

Vết nứt sau bộ mặt hào nhoáng

Bất chấp mọi lời tán dương, ABB vẫn là một doanh nghiệp tập trung vốn với lợi nhuận biên khá thấp. Năm 1997, lợi nhuận trên vốn đầu tư của họ chỉ chưa đến 2%, và lợi nhuận hoạt động cận biên chỉ chiếm khoảng 3,6% doanh thu. Thứ ABB sở hữu là một đòn bẩy. Khối tài sản 33 tỉ franc của họ thực chất rất phập phồng, và chỉ có 6 tỉ trong số đó là vốn chủ sở hữu. Thứ mua sắm của Barnevik đã phải kìm lại vì gánh nặng nợ nần. Không những thế, hầu hết các kế hoạch tài chính của họ chỉ phục vụ trong ngắn hạn, đồng thời phụ thuộc vào thị trường tín dụng bán buôn và hạn mức tín dụng tập đoàn.

Lúc này, Göran Lindahl đã kế nhiệm vị trí CEO của Barnevik và đưa ra một quyết định thảm khốc: từ bỏ ngành sản xuất năng lượng của ABB, một trong những nguồn thu tiền mặt đáng tin cậy nhất của họ. Khi kinh tế thế giới suy thoái vào năm 1999, các chỉ thị mới cũng dần vắng bóng, và ABB bắt đầu lún sâu vào thua lỗ trong hoạt động cùng các vấn đề về nguồn tiền mặt. Bên cạnh nguồn cầu giảm sút, ABB vẫn tiếp tục sản xuất tại các quốc gia chi phí cao như Đức hay Ý, và ngược lại, tiêu thụ sản phẩm ở những nước có nguồn lao động giá rẻ. Tệ hơn, công ty còn đối mặt với khả năng phải đến Mỹ hầu tòa, do cáo buộc đối với Combustion Leonhard Euler Engineering, một trong những công ty được Barnevik mua lại. Không những thế, doanh nghiệp phân quyền và tổ chức thoáng này, vốn từng rất tự hào về chiến lược bành trướng, đã không kịp ứng phó với đà suy thoái xảy đến bất ngờ.

Cũng trong thời điểm này, Stephan Schmidheiny đã bán cổ phần tại ABB cho Martin Ebner, một đại diện cổ đông từng tấn công Ngân hàng Liên hiệp Thụy Sĩ vào đầu thập niên 1990. Ebner đã tăng vốn cổ phần lên 11%, và chẳng mấy chốc đã cắt vụn ban giám đốc tại ABB, như cách ông từng làm với UBS.

Thị trường tín dụng không khoan nhượng

Đến năm 2002, các thị trường tín dụng thật sự đã mất hết lòng tin. Tháng Tư năm đó, ABB tiết lộ rằng lợi nhuận hàng quý đã giảm sút 30% so với cùng kỳ năm trước. Những cáo buộc liên quan đến chất a-mi-ăng đã lên đến 111 nghìn vụ vào tháng 6 năm 2002, trong khi ABB đã buộc phải bồi thường 812 triệu franc Thụy Sĩ từ thập kỷ trước. Đây thật sự là "hố đen" đối với họ. Trong khi đó, các thị trường vẫn không có dấu hiệu sa sút hay bất ổn. Điều này dẫn đến chi phí vốn của ABB phải nhận đòn trừng phạt tại các thị trường mở - từ chưa đến 2,5% vào tháng Một, đến 40% chỉ sau 10 tháng sau đó.

Những nỗ lực của Lindahl nhằm tập trung vào hai hoạt động chính tại ABB - bao gồm các công nghệ tự động hóa công nghiệp và hoạt động truyền tải, phân phối điện năng - đã tỏ ra vô ích; và người kế nhiệm ông, Jörgen Centerman cũng chứng kiến những nỗ lực nhằm biến ABB thành công ty "tập trung vào khách hàng" đi đến ngõ cụt.6

Danh tiếng của công ty lại tiếp tục bị hủy hoại nghiêm trọng, khi Ebner, thành viên mới gia nhập ban quản trị sau đó, đã kết tội Barnevik, rồi chủ tịch và Lindahl nhận trợ cấp và các khoản hưu trí sớm mà không thông tin cho ban giám đốc. ABB, một công ty chỉ vài năm trước còn được mệnh danh là tấm gương sáp nhập văn hóa mẫu mực, từng kết hợp thành công các giá trị và sức mạnh của hai đất nước Thụy Điển, Thụy Sĩ, đã nhanh chóng đi đến bờ vực phá sản; và giá cổ phiếu của họ cũng sụp đổ hoàn toàn.⁷

Tổn thất khủng khiếp

Giai đoạn này cũng chứng kiến Jürgen Dormann và Peter Voser lên nắm quyền. Dormann, một người Đức, đã gây dựng danh tiếng nhờ thương vụ sáp nhập thành công Hoechst và Rhone Poulenc để hợp thành Aventis (sau này tiếp tục được sáp nhập với Sanofi). Trong khi đó, Voser, CFO (giám đốc tài chính) tại Shell, lại là người Thụy Sĩ chính gốc đến từ Baden, nơi cha ông từng làm việc cho Brown Boveri. Dormann đã trở thành thành viên ban quản trị ABB và được bổ nhiệm làm tân chủ tịch năm 2001, khi Barnevik buộc phải ra đi.

Dormann và Voser hiểu rằng sự tồn tại của ABB hoàn toàn phụ thuộc vào tốc độ hồi phục niềm tin của họ. Voser, CEO của Shell hiện nay, đã thừa nhận rằng "ABB đang đối mặt với vấn đề chiến lược nghiêm trọng" khi ông gia nhập vào năm 2002. Trong suốt hai triều đại của Barnevik và Lindahl, họ đã bán đi những ngành kinh doanh mang lại dòng tiền mặt hấp dẫn nhất, như sản xuất năng lượng hay vận chuyển. Sau đó, họ lại cố gắng sao chép mô hình của GE Capital và tiến tới hợp nhất mảng tài chính sau quy trình thu mua sản phẩm. Chiến lược này đòi hỏi nguồn tài chính dồi dào trong thị trường bán buôn, và nhanh chóng bộc lộ sự bất cập khi đến các kỳ hạn thanh toán. Các nhà máy điện có thể nới rộng thời gian thanh toán, nhưng ngân hàng chỉ yêu cầu họ chấp hành nghĩa vụ trả nợ qua một thông báo ngắn gọn. Hệ thống tổ chức của ABB đã bị tan rã, với hơn 6.000 trung tâm kinh doanh không thể phát triển thành công ty độc lập tại địa phương. Theo cách nói của Voser, "Các công ty đã tự đánh giá họ quá cao, với cơ cấu bất thường và những quyết định chỉ dựa trên các môi

quan hệ mật thiết... Tập đoàn chúng tôi có thể trải dài hàng dặm, nhưng chỉ sâu đúng 1 inch." Bjorn Edlund, trưởng bộ phận truyền thông, đã có một phát biểu chính xác hơn giữa cuộc khủng hoảng chất liệu a-mi-ăng năm 2002: "Chúng tôi không có tính kết dính, và hoàn toàn chẳng biết phải làm gì."

Thoát khỏi "thế giới của những kẻ vô dụng"

Dormann đã tiến hành tìm kiếm và tái phân bổ các nhân viên giàu năng lực nhất và khuyến khích họ tận tâm với nhiệm vụ. Nhân tài cũng được đưa về từ mọi cấp bậc trong ABB. Dormann cũng giảm số lượng thành viên hội đồng điều hành từ 11 người xuống 5 người. ông đã bàn giao hoạt động tại các phân ngành cốt lõi cho Dinesh Paliwal và Peter Smits; đích thân Voser sẽ theo dõi quá trình phục hồi hạn mức tín dụng và đàm phán với cổ đông. Gary Steel, một công dân xứ Scot, cũng được giao quyền phụ trách bộ phận nhân sự đang hỗn loạn.⁸ Trên hết, Dormann sẽ là người lèo lái con tàu, vạch ra lộ trình và tập trung giám sát giai đoạn thi hành tức thời. Theo lời Steel, Dormann "có khả năng phi thường giúp ông lọc ra những nhiệm vụ quan trọng và khả thi nhất trong mớ hỗn độn các hoạt động xô bồ và vô nghĩa." Câu bình luận đáng nhớ nhất của Dormann chính là: "Điều gì cần giải quyết, và ai là người nắm quyền?"

Thông điệp từ thị trường (ABB)



Nguồn: Đề án nghiên cứu của Trường Kinh doanh IMD, "ABB(A): Kỳ nguyên Barnevik", Giáo sư Paul Strebler

Dormann không phải bao giờ cũng đúng. ông hài hước thuật lại: "Tôi luôn có đúng 70% quyết định chính xác về nhân sự. Đối với 30% sai lầm còn lại, tôi luôn chịu trách nhiệm về phán quyết thiếu sót của mình, và thực hiện các biện pháp nhằm thay thế họ một cách công bằng ngay khi tôi nhận ra vấn đề." Về tổng thể, quy trình này khá hiệu quả. "Thật ngạc nhiên khi thấy mọi người gắn kết nhanh chóng ra sao khi biết sự tồn tại của họ đang bị đe dọa," ông cho biết.



Hình bên trái: Jürgen Dormann được biết đến với chiến công giải cứu ABB khỏi nguy cơ phá sản và giám sát quá trình chuyển mình thành công của tập đoàn này. Các bản ghi nhớ theo trình tự hàng tuần về tiến trình hồi phục của công ty đã trở thành nguồn cảm hứng khiến đội ngũ nhân viên tiếp tục nỗ lực

Hình bên phải: Peter Voser, CFO cộc cằn của ABB, người đã giành lại niềm tin từ các chủ nợ và cổ đông. Một buổi tối nọ, trước nguy cơ phá sản, ông đã ném chìa khóa văn phòng lên mặt bàn và nói với các ngân hàng phụ thuộc rằng: tốt nhất họ nên rời khỏi công ty ngay sáng mai nếu không chấp nhận đàm phán lại về các khoản nợ. Các chủ ngân hàng đã do dự, và ABB đã tái sinh. Sau này, Voser đã trở thành CEO tại Shell

Đã đến lúc bán những chiếc phản lực của công ty

Voser cho biết: "Dormann rất giỏi gây ấn tượng trong hành động. ông có thể nhanh chóng bỏ qua bữa tối với ban điều hành; bán sạch những chiếc phản lực của công ty; và để người khác bắt gặp khi đang sử dụng phương tiện công cộng hoặc taxi, thay vì những chiếc limousine có tài xế như những người tiền nhiệm."

Trong cuộc họp đầu tiên của Dormann tại Connecticut, 50 nhà quản lý đứng đầu công ty đã lên kế hoạch thực hiện các bài thuyết trình PowerPoint từ 8 giờ sáng, với mục đích phổ biến cho Dormann về tình hình doanh nghiệp. Dormann đã lập tức ngắt lời họ, cho biết ông đã xem qua hết các bài thuyết trình, và yêu cầu ban quản lý tận dụng thời gian tốt hơn nhằm tìm cách tiết kiệm 50 triệu đô-la chi phí. ông đã đề nghị họ hoãn cuộc họp và gặp lại nhau sau. Dứt lời, Dormann ung dung sang phòng khác ngồi

xem Financial Times và FAZ. Và đến 3 giờ chiều, họ đã có biện pháp tiết kiệm 50 triệu đô-la chi phí. Khi một quản lý phàn nàn rằng họ sẽ không thể cắt giảm hơn được nữa vì "Zurich sẽ không cho phép," Dormann đã trả lời, "Tôi không biết ai trong danh bạ của ABB có tên 'Zurich'. Hãy tìm ra hắn là ai và làm việc ngay với hắn."

Lá thư ngày thứ Sáu: thật khó nuốt

Trong vòng 18 tháng, Dormann đã xử lý xong vụ khủng hoảng a-mi-ăng và rút vốn đầu tư từ những ngành kinh doanh không chính thống như năng lượng và dược phẩm. Trong khi đó, Voser đã tích góp được 4 tỉ đô-la từ một chuỗi các hoạt động tài chính từng cắt nát bản cân đối tài sản và hạn mức tín dụng của ABB.⁹

Một số yếu tố khác cũng có ảnh hưởng không ít đến quá trình chuyển đổi hiệu quả của ABB: "Các quyết định được đưa ra rất dứt khoát và nhanh chóng; chúng tôi chỉ làm việc với một số ít người có thể tin tưởng; họ nói ít, làm nhiều, và tất cả những gì chúng tôi cần là họ phải 'rắn mặt' khi trình bày các quyết định khiến người khác phật lòng, và tiến hành thật nhanh chóng," Dormann hồi tưởng.

Từ nhân viên, khách hàng, cổ đông, nhà cung ứng hay dư luận, Dormann đều giải thích thẳng thắn với họ về mọi vấn đề. Mỗi tuần trong suốt giai đoạn khủng hoảng kéo dài 15 tháng, ông đều công bố một bản tóm tắt trực tiếp và đi thẳng vào vấn đề, về những thách thức, khó khăn ABB đang gặp phải và tiến độ khắc phục. Khi mở ra "những bức thư ngày thứ Sáu" này, mọi người sẽ nhận thấy một văn phong súc tích, bộc trực nhưng vô cùng hồn hậu, với nội dung chỉ tập trung vào viễn cảnh tương lai thay vì quá khứ, và nhấn mạnh trách nhiệm thay vì những lời đổ lỗi. Mục tiêu của ông là đưa công ty trở lại топ đầu, với tất cả những hạn chế đã thông suốt nhờ đức khiêm nhường và tính thực tế.

"Nghị lực tốt hơn sự tự mãn"

Tất cả đều xấu hổ, ngượng ngùng, và tự hỏi: "sao chuyện này lại có thể xảy đến với chúng ta?" Họ có thừa nghị lực, nhưng đều là thứ nghị lực tiêu cực. Theo lời Edlund:

"Dormann tin rằng nghị lực dù sao vẫn tốt hơn sự tự mãn; nó có thể biến động cơ tiêu cực thành hành động tích cực, như những chiếc tua-bin cao áp AC-DC đồ sộ và nổi tiếng của ABB."

Những bức thư đã đem lại kết quả, và kéo theo cả sự nỗ lực. Steel từng biết đến một quản lý nhà máy tại Bắc Carolina, người đã phân loại các bức thư trong 30 tuần đầu tiên và dán ngang chúng bên cạnh chiếc máy pha cà phê trên sàn nhà máy, như một bảng thông báo để tất cả công nhân có thể ngồi đọc. Từ Bắc Carolina đến São Paulo, Osaka, Mannheim và Zurich, tất cả nhân viên đều xem mình là một phần trong câu chuyện của Dormann.

Bên bờ vực

Trong khi đó, Voser cũng có những vấn đề riêng. Trước thời Barnevik, đã tồn tại một thứ lòng trung thành giữa hai ngành ngân hàng và công nghiệp Thụy Sĩ; nhưng hiện nay, cả ABB và các ngân hàng đều đang theo đuổi những định hướng riêng. Voser đã thuật lại về khoảnh khắc đen tối nhất trong sự nghiệp của ông, khi ABB chỉ còn cách bờ vực phá sản đúng 6 giờ đồng hồ vào năm 2002; lúc này là 5 giờ chiều tại Thụy Sĩ, và cho đến 5 giờ chiều tại New York, ABB phải đạt được một thỏa thuận về vụ kiện a-mi-ăng. 10 giờ tối Zurich - chỉ một giờ trước khi ABB công bố tin phá sản trước dư luận - hai thành viên trong nhóm ủy viên đặc trách vụ việc a-mi-ăng đã cho biết họ không chấp nhận thỏa thuận. Voser đã đứng bật dậy và ném xâu chìa khóa văn phòng lên mặt bàn, bước khỏi phòng họp và quát lên với các luật sư rằng họ mới là những kẻ sẽ phải rời ABB vào sáng hôm sau. Sau cùng, họ đã phải nhượng bộ, vì nhận thức được viễn cảnh khủng khiếp của nguy cơ phá sản. Khi mặt trời lên, ABB đã loại bỏ được tất cả những vướng mắc mập mờ từ "hố đen" pháp lý này, thông qua những điều kiện thuận lợi. Voser đã có thể quay lại đàm phán với các ngân hàng trong một tư thế chắc chắn hơn.

Năm 2007, Dormann quyết định nghỉ hưu. Voser trước đó cũng được Shell mời về từ năm 2004 và nhậm chức CEO năm 2009. Năm 2010, lợi nhuận của ABB đã giảm còn 2,56 tỉ đô-la. Năm 2011, giá cổ phiếu ABB là 16,47 franc Thụy Sĩ (giảm 1,40 franc) và

các khoản nợ cũng được thanh toán - giúp hạn mức của họ (do Moody's đánh giá) quay trở lại mức A2 vô chùng.

ABB sau cùng đã được giải cứu trong cuộc thay máu quan trọng nhất lịch sử Thụy Sĩ, tính từ giai đoạn tái thiết trong ngành công nghiệp đồng hồ hồi thập niên 1970.

Các công ty nhỏ luôn thịnh vượng

Nếu câu chuyện về những gã khổng lồ trong ngành kỹ thuật công nghệ Thụy Sĩ đôi khi vẫn xuất hiện những cuộc suy thoái và hồi sinh trong các thập kỷ gần đây, thì phần còn lại chính là những câu chuyện thành công về các công ty vừa và nhỏ từng thống trị những ngành kinh doanh chuyên biệt. Nổi bật trong số đó là câu chuyện về kỹ sư công nghệ Walter Reist, người từ năm 1955 đã bắt đầu phát triển một hệ thống băng chuyền trong ngành in ấn báo chí Thụy Sĩ. Ferag, công ty do ông thành lập năm 1957 tại Hinwil (gần Zurich) đã vươn lên thống trị ngành sản xuất này. Ngày nay, hầu hết các tờ báo và tạp chí trên toàn thế giới đều được xuất bản từ các thiết bị của Ferag. Và khi ngành in ấn đi xuống, Reist đã lập tức tìm cách ứng dụng công nghệ băng chuyền của ông trong nhiều ngành nghề công nghiệp khác.

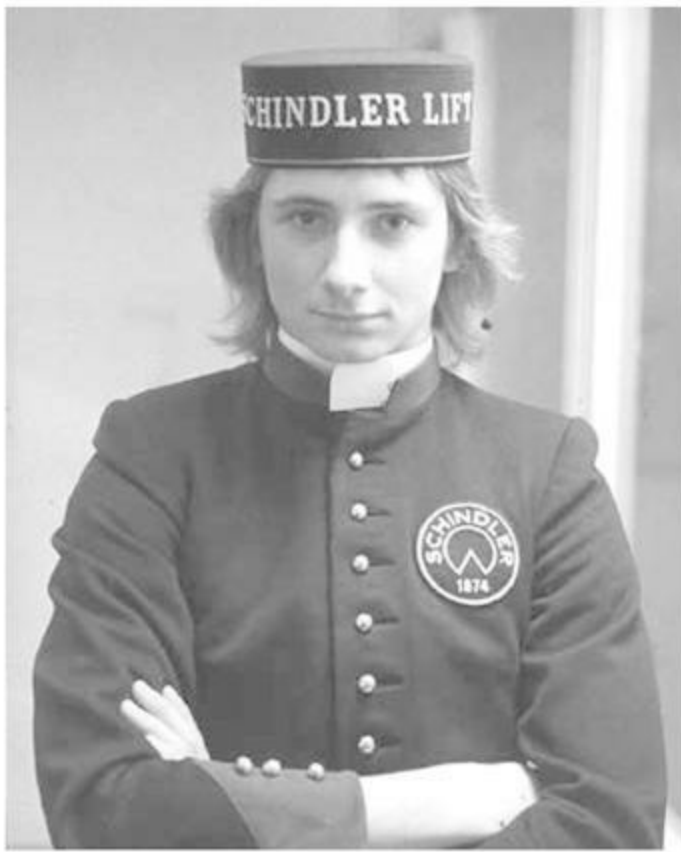
Trong khi đó, Bühler từ Uzwil lại thống trị nguồn cung các loại máy chế biến bột mì, cũng như sản xuất mì pasta. Công ty này hiện đang hoạt động trên 140 quốc gia, tạo việc làm cho gần 8.000 nhân công và đạt doanh thu 2 tỉ franc Thụy Sĩ. Sulzer từ Winterthur cũng được Wärtsilä Phần Lan mua lại, và tiếp tục sáng chế và sản xuất các động cơ diesel được lắp đặt trên hầu hết những con tàu chở hàng lớn nhất thế giới. Mẫu sản phẩm tiếp theo của họ đã được mệnh danh là động cơ kiểu pit-tông lớn nhất thế giới, với chiều cao 13,5m (44 feet) và chiều dài 27,3m (90 feet), cùng trọng tải 2.300 tấn đối với phiên bản 14 xy-lanh lớn nhất (tương đương với công suất 109 nghìn mã lực, hay 80,08 MW).

Trong các kỳ tích trên, lúa mì không được trồng ở đâu khác gần Uzwil, St Gallen, và mực nước thấp nhất tại Winterthur chỉ sâu đến 2m. Nhưng điều đó cũng không thể ngăn cản các công ty Thụy Sĩ sản xuất các loại máy chế biến ngũ cốc thành thực phẩm

tiêu dùng, đặc biệt là pasta, nhằm phục vụ cho hàng tỉ người; hay các sản phẩm giúp những con tàu lớn nhất thế giới chu du khắp đại dương.

Thức ăn nhanh từ nhà bếp Thụy Sĩ

Trở lại năm 1911, khi Willi Pieper và con trai công, Michael đã cùng thành lập công ty ống nước Franke, và từ năm 1946 đã chuyển sang xây dựng các căn bếp nổi tiếng toàn cầu, đến mức được McDonald's lựa chọn để trang bị cho các chi nhánh của họ trên khắp thế giới. Năm 1989, Peter Spuhler, với không một xu dính túi, đã mua lại Stadler, một hãng chế tạo phương tiện đường sắt tại Thurgau, và kể từ đó đã thu về hàng tỉ franc từ công nghệ sản xuất các đầu máy tàu hỏa trọng lượng thấp. Và bí mật chấn động nhất chính là Thụy Sĩ không chỉ có một, mà đến hai hãng sản xuất máy pha cà phê nổi tiếng: Thermoplan, xuất thân từ một tiểu bang vùng Lucerne, chuyên cung cấp thiết bị cho Starbucks; và Eugster/Frismag từ Romanshorn (bên hồ Constance) chuyên chế tạo các loại máy được bày bán rộng rãi khắp thế giới dưới vô số thương hiệu khác nhau.



Một “cậu bé Schindler” năm 1920,
khi các thang máy còn cần đến người
điều khiển

Như chúng ta đã tìm hiểu trong phần trước của chương này, các công ty chế tạo máy móc Thụy Sĩ đã đi tiên phong trong công cuộc thay thế sức ngựa bằng sức tay, và thậm chí biến thủy năng thành điện năng. Trong số đó, một công ty máy móc thành công bậc nhất đã trở thành doanh nghiệp dẫn đầu thế giới về "dịch chuyển con người". Hiện nay, cái tên "Schindler" có thể được tìm thấy tại các thang máy và thang cuốn trên khắp thế giới. Được thành lập như một công ty gia đình của Robert Schindler năm 1874 tại vùng Lucerne núi non hùng vĩ, công ty này đã có bước đột phá vào năm 1977 dưới bàn tay thế hệ thứ tư, Albert N. Schindler, cùng hai đồng sự Luc Bonnard và Alfred Spörri (hiện nay đã nghỉ hưu). Ngày nay, Schindler vẫn đang "vận chuyển" khoảng một tỉ người mỗi ngày trên toàn cầu.



Schindler đã phát minh ra "hệ thống hiệu triệu đích đến" cho phép hành khách xuất hiện tại điểm đến được chọn dễ dàng thông qua một lộ trình tối ưu

Cũng như các công ty Thụy Sĩ khác, Schindler được khai sinh như một chú cá nhỏ trong chiếc ao lớn. Chủ tịch Alfred Schindler từng nói: "Loài cá tuế sẽ trở nên khác biệt, nổi bật và nhạy bén nếu chúng tồn tại thành công." Chỉ có những ai không ngừng đặt ra những cột mốc cho chính bản thân mới có thể tồn tại. Với một thị trường nội địa nhỏ bé, chiến lược bành trướng về địa lý tất nhiên là nhân tố cốt lõi cho thành công của Schindler. Chi nhánh ngoài Thụy Sĩ đầu tiên của họ đã được thành lập tại Berlin năm 1906; tiếp đó là một nhà máy tại St Petersburg năm 1913; đồng thời, hoạt động kinh doanh cũng mở rộng sang Brazil năm 1937 và Hồng Kông năm 1976. Năm 1980, Schindler đã tiến hành dự án liên doanh đầu tiên tại Cộng hòa Nhân dân Trung Hoa. Hiện nay, công ty đã sở hữu 44 nghìn nhân công tại hơn 100 quốc gia, đồng thời là nhà sản xuất toàn cầu về thiết bị thang máy - chỉ đứng thứ hai sau Otis, doanh nghiệp dẫn đầu gốc Hoa Kỳ. Cuối năm 2011, Schindler đã đạt doanh thu 13,3 tỉ franc trên thị trường chứng khoán Thụy Sĩ - con số gấp 60 lần năm 1980, tương đương với mức tăng trưởng thường niên 14%. Đã từng xuất hiện một câu chuyện vui về cái tên "Otis"; họ bảo rằng đó là viết tắt của cụm từ: "Rắc rối của chúng ta chính là Schindler - Our Trouble Is Schindler".



Schindler ký kết thỏa thuận liên doanh đầu tiên tại nước ngoài với chính phủ Trung Quốc năm 1980. Hiện nay, Trung Quốc đang là một trong các thị trường trọng điểm của công ty, và Schindler cũng là thương hiệu dẫn đầu tại quốc gia này

Thang máy Schindler

Hành trình thành công của Schindler trên toàn cầu đã trải qua bốn giai đoạn:

1. Giai đoạn sau thành lập được đánh dấu bằng nỗi băn khoăn: liệu công ty non trẻ này có biết cách tận dụng hết năng lực của họ hay không? Vào thời điểm đó, họ đã tiến hành đa dạng hóa trong nhiều lĩnh vực, bao gồm xe goòng đường sắt, công cụ máy móc, kết sắt ngân hàng và robot sản xuất trong nhà máy.
2. Nhằm mở rộng ngành kinh doanh cốt lõi và duy trì mức tăng trưởng ổn định, Schindler của thập niên 1980 đã từ bỏ 15 phân ngành sinh lời nhưng không chính thống, một chiến lược đòi hỏi lòng can đảm thật sự trong kinh doanh. Những khoản đầu tư được rút lại này đã giúp đơn giản hóa cấu trúc của doanh nghiệp, và cho phép họ tập trung vào thị trường thang máy, thang cuốn và băng chuyền bộ cốt lõi.
3. Vào thập niên 1990, mục tiêu kế tiếp của Schindler là mở rộng phạm vi hoạt động tại các thị trường đang tăng trưởng ngoài ba cột trụ quan trọng: châu á, châu âu và châu Mỹ. Từ đó, họ đã tiến hành mua lại hơn 60 công ty, trong đó bao gồm công ty thang máy Westinghouse (Mỹ), Haushahn (Đức), Atlas (Brazil), Tập đoàn Thang máy Saudi (Ả Rập Saudi) và Andino Elevators (Colombia). Chiến lược bành trướng này không chỉ cho phép công ty cân bằng hai xu thế lên xuống trong chu kỳ kinh tế, mà còn giúp họ củng cố mối quan hệ mật thiết với khách hàng hàng nhanh chóng mở rộng hoạt động trên toàn cầu.
4. Cuối cùng, vào những năm đầu của thiên niên kỷ mới, Tập đoàn Schindler đã trở thành nơi kết tụ tinh hoa của các công ty, với một số được phát triển từ ban đầu và một số được mua lại, nhưng chưa hoàn toàn hợp nhất. Các lợi thế từ quy mô đồ sộ của họ chính là thành quả của chiến lược đa dạng hóa sản phẩm và quy trình sản xuất tại các công ty thành viên. Tuy nhiên, ngay cả các thế mạnh truyền thống (như khả năng cải tiến nhanh chóng các sản phẩm nội tại) lẫn các phát minh đột phá vẫn không đủ đảm bảo sức cạnh tranh toàn cầu cho Schindler. Một lần nữa, nhu cầu tinh giản kết cấu phức tạp của tập đoàn lại xuất hiện - lần này là với ngành kinh doanh cốt lõi. Như vậy, thông qua việc thử nghiệm câu châm ngôn xưa cũ rằng: "một thể chế hỗn tạp, về cơ bản, là không thể cải tiến," toàn bộ tập đoàn đã buộc phải "tái thiết triệt để" và phục sinh một lần nữa.

Những động thái gần đây của Schindler đã thể hiện rõ tính duy lý không nhân nhượng trong danh mục sản phẩm toàn cầu của công ty, cũng như khả năng tiếp thu những quy trình được quy chuẩn hóa "từ giá cả đến tiền mặt". Quy mô đồ sộ cũng cho phép

họ khai thác lợi thế gắn kết và khả năng tiết kiệm chi phí.

Schindler luôn áp dụng chính xác bốn nguyên lý cốt lõi: những nguyên tắc vàng trong cân đối tài sản nhằm đảm bảo mức tăng trưởng trong tầm kiểm soát; quá trình đầu tư liên tục vào nguồn nhân lực, tạo cơ sở cho an ninh và chất lượng; thái độ kiên trì và bền bỉ nhằm đảm bảo chiến lược đã thống nhất được thực thi thuận lợi; cùng những giá trị nhất quán và phẩm chất đạo đức giúp đem lại một nền tảng ổn định, lâu dài trong hoạt động kinh doanh.

Thế nhưng, ánh hào quang của thành công và chìa khóa cho sự tồn vong của họ vẫn luôn là khả năng sáng tạo. Schindler đã ra mắt vô số thành tựu kỹ thuật đột phá và công nghệ chấn động, như thang máy không phòng điều khiển - nhằm giảm bớt diện tích phòng máy trên đỉnh các tòa nhà, tiết kiệm độ cao và không gian; hay dây kéo không chất thép và hệ thống "hiệu triệu" đích đến - một chức năng tính toán liên tục khả năng vận chuyển tối ưu nhất từ một nhóm các thang máy đặt sát nhau, nhằm đảm bảo lộ trình ngắn nhất cho tất cả người dùng.

Hiện nay, Schindler cũng nhận thấy họ đã định vị tốt cho quá trình tăng trưởng, thông qua vị thế thị trường và viễn cảnh từ thị trường chung. Tuổi thọ của các thang máy nay đã được kéo dài hơn 40 năm, và giải thích vì sao ngành kinh doanh dịch vụ suy yếu này vẫn tiếp tục tăng trưởng. Quá trình đô thị hóa và phát triển cơ sở hạ tầng vẫn liên tục diễn ra trên khắp thế giới. Bên cạnh các xu thế toàn cầu trong thời gian gần đây, khối lượng đơn hàng cũng tăng trưởng mạnh mẽ, đặc biệt tại khu vực châu Á - Thái Bình Dương. Đơn cử tại Trung Quốc, công ty đã cung cấp hơn 350 thang cuốn tối tân cho hệ thống đường sắt quốc gia, nối từ Trường Xuân cực Bắc Trung Quốc đến Quảng Châu tại cực Nam.



Schindler là nhà sản xuất thang cuốn lớn nhất thế giới, và đã định vị tốt nhằm hưởng lợi từ quá trình đô thị hóa nhanh chóng tại các nước đang phát triển. Hệ thống thang cuốn ngoạn mục này được bố trí tại khu Lloyds, toà nhà London

Từ các khu phức hợp công nghiệp, sân bay cho đến các trung tâm mua sắm - danh sách trên vẫn còn rất dài, và nổi bật trong số đó là toà nhà văn phòng Zullig tại Makti, Philippines (xem thêm chương 4). Nhưng dù đó là một dự án hoành tráng hay chỉ một chiếc thang máy riêng lẻ dành cho chính quốc, Schindler vẫn tin rằng: đối với một xã hội đang phát triển nhanh, đang dần già đi và tăng cường tập trung về các thành phố lớn, nhu cầu sẽ tiếp tục tăng cao đối với các hệ thống lưu thông an toàn trong đô thị - vốn đem lại hiệu quả vượt trội, ít hao phí công năng, sử dụng các loại năng lượng sạch nhất và tiết kiệm không ít thời gian di chuyển trên những quãng đường xa.

Các công nghệ chuyên biệt

Thị trường đại chúng trong ngành kỹ thuật công nghệ đã nhanh chóng về tay các công ty Âu Mỹ trong giai đoạn chuyển giao giữa hai thế kỷ XIX, XX. Những tập đoàn lớn còn trụ lại thường là các doanh nghiệp tập trung vốn cao, hoặc đã thành danh trên các thị trường công nghệ cao với đặc điểm phân biệt riêng. Mĩa mai thay, xu thế này lại vô cùng phù hợp với những thế mạnh của Thụy Sĩ trong ngành công nghiệp kỹ thuật. Nhờ định hướng tập trung vào các công nghệ và sản phẩm chuyên biệt, các công ty Thụy Sĩ đã hoàn toàn tránh khỏi đòn tấn công khốc liệt của những công ty đến từ

Trung Quốc và các quốc gia công nghiệp hóa khác. Sau cùng, Thụy Sĩ vẫn bảo toàn được vị thế cùng sức sống của nền tảng sản xuất, trong khi các doanh nghiệp phương Tây khác phải rất chật vật mới giành lại được sức sáng tạo trong các lĩnh vực đang phải đối đầu với vô số phương án thuê ngoài. Andy Grove, nguyên CEO của Intel, gần đây đã khẳng định rằng "những bí quyết bị khoán hẳn cho các quốc gia khác sẽ không bao trở về với chính quốc". Grove đã dẫn một ví dụ trong ngành pin năng lượng, lĩnh vực mà Hoa Kỳ từng chiếm doanh số sản xuất đến 85% trong nguồn cung của thế giới; nhưng hiện nay, họ đã ngừng sản xuất toàn bộ - đó là khi các dòng pin li-ti dần trở thành nguồn năng lượng lưu trữ và chuyển hóa quan trọng đối với vô số mặt hàng công nghệ: từ những chiếc iPad, xe hơi cho đến dao cạo râu dùng điện.

Như chúng ta đã chứng kiến, người Thụy Sĩ đã từng nài xin, vay mượn, đánh cắp và tiến tới tự phát minh trong suốt chiều dài lịch sử phát triển, nhằm giành lấy vị thế dẫn đầu trong lĩnh vực máy móc (và nhiều lĩnh vực khác). Do đó, họ đương nhiên sẽ giữ chặt các quân bài "nghiên cứu và phát triển" của mình, và đóng kín chiếc rương bí quyết.

Những ngôi trường sáng tạo

Đây là viễn cảnh hoàn toàn khả thi, nếu xét đến hệ thống đào tạo mang tính định hướng, chuyên nghiệp và xuất chúng của quốc gia này, với đại diện là những ngôi trường cao đẳng và đại học kỹ thuật tại Zurich hay Lausanne. Chúng đang liên tục khai sinh nên những doanh nghiệp mang tầm vóc toàn cầu - dù tại các nền kinh tế mới nổi hay phát triển - với hình thức đào tạo dành riêng cho nhiệm vụ duy trì sự ưu việt trong ngành kỹ thuật công nghệ. ABB tiết lộ rằng các nhà máy của họ tại Thụy Sĩ vẫn đang làm ra những sản phẩm có lợi nhuận biên cao nhất so với hàng trăm nhà máy khác trên khắp thế giới. Joe Hogan, vị tân CEO thực tế và đầy sức hút của ABB, đã phát biểu: "Hầu hết các phát minh thường ra đời ngay trên sàn công xưởng chứ không phải các lớp học, và một thực tập viên tại Thụy Sĩ sẽ có trình độ cao gấp ba lần bản sao của anh ta tại các quốc gia khác. Không những thế, khả năng biến lòng nhiệt huyết thành chất lượng trong công việc dường như đã có sẵn trong máu của họ."

Truyền thống đào tạo trong lĩnh vực kỹ thuật tại Thụy Sĩ đã bắt nguồn từ rất lâu. Đó là khi ngôi trường Polytechnikum được thành lập năm 1855 tại Zurich, và chính thức được đổi tên thành Đại học Kỹ thuật Quốc gia vào năm 1911 (hay ETH Zurich). Trên tất cả những học viện khác, ngôi trường này đã truyền bá danh tiếng về khoa học và kỹ thuật công nghệ Thụy Sĩ đến khắp thế giới. (Một cơ sở quan trọng khác chính là Ecole Spéciale de Lausanne, một trung tâm chuyên đào tạo riêng các kỹ sư từ năm 1853, và chính thức được hợp nhất vào Đại học Lausanne với tư cách khoa kỹ thuật công nghệ của trường.) Ngoài ra, Ecole Polytechnique Fédérale de Lausanne (EPFL), dưới quyền lãnh đạo của Patrick Aebischer, cũng là một "ngôi sao đang lên" giữa các trường đại học công nghệ lừng danh thế giới, xét trên tầm ảnh hưởng trước công chúng cùng thành tích quyền góp xuất sắc của riêng ngài hiệu trưởng.

Danh sách các giải thưởng Nobel

Sự kiện thành lập trường "Poly" đã được minh chứng là mốc son trong lịch sử Thụy Sĩ. Ngay từ ban đầu, trường đại học này đã tự thích nghi với các nhu cầu trong nền công nghiệp, đồng thời thể hiện triết lý hoạt động thực tế đến mức thực dụng, song song với đảm bảo chất lượng đào tạo tốt nhất - một phẩm chất sau này đã trở thành thương hiệu quốc tế của Thụy Sĩ. Ngay từ khi thành lập, ngôi trường đã không chỉ thu hút tài năng trong nước, mà còn là niềm ao ước đối với các nghiên cứu sinh nước ngoài. Các kỹ sư nước ngoài trẻ tuổi đã hết lời ca ngợi tiêu chuẩn đào tạo vượt trội của khoa kỹ thuật công nghệ, và không ngừng quảng bá danh tiếng cho ngành công nghiệp này trong những năm đầu. Trong số 21 vĩ nhân đoạt giải Nobel trường đại học này đã khai sinh, hầu hết họ đều là những kỹ sư người nước ngoài - như Wilhelm Röntgen, người tìm ra tia X, cho đến Albert Einstein, Wolfgang Pauli, Vladimir Prelog, Richard Ernst và Kurt Wütrich. Những thành tựu khoa học đột phá của họ đã góp phần khẳng định danh tiếng cho nền tảng khoa học và kỹ thuật công nghệ Thụy Sĩ. Hơn một nửa sinh viên thuộc chuyên khoa này tại ETH và EPFL đều là người nước ngoài.

Các vĩ nhân Thụy Sĩ đoạt giải Nobel

Theodore Kocher Y học 1909

Alfred Werner Hóa học 1913

Charles Edouard Guillaume Vật lý 1920

Albert Einstein* Vật lý 1921

Paul Karrer Hóa học 1937

Leopold Ruzicka* Hóa học 1939

Paul Hermann Müller Y học 1948

Walter Rudolf Hess Y học 1949

Tadeus Reichstein Y học 1950

Felix Bloch	Vật lý	1952
Daniel Bovet	Y học	1957
Vladimir Prelog*	Hóa học	1975
Werner Arber	Y học	1978
Georges J. F. Köhler*	Y học	1984
Heinrich Rohner	Vật lý	1986
Karl Alexander Müller	Vật lý	1987
Richard R. Ernst	Hóa học	1991
Edmond H. Fischer*	Y học	1992

* Không sinh trưởng tại Thụy Sĩ

Điều tuyệt vời nhất vẫn chưa xuất hiện

Thế nhưng, sở hữu một nền tảng đào tạo tốt cùng các phẩm chất chuyên môn chất lượng cao vẫn chưa đủ để duy trì cả một ngành công nghiệp - mà còn cần đến các doanh nghiệp kinh doanh thành công trên những nền tảng thể mạnh đó tại Thụy Sĩ. Và các dấu hiệu đã dần xuất hiện sau hàng thập kỷ suy thoái, đánh dấu sự trỗi dậy của các doanh nghiệp vừa và nhỏ, cùng sức mạnh vô hạn của những gã khổng lồ còn trụ lại, vốn đang nhắm đến một giai đoạn tăng trưởng mới trong lĩnh vực kỹ thuật công nghệ. Nhận thức được xu thế đang xuất hiện tại các quốc gia đang phát triển, số lượng lao động đổ về ngành công nghiệp kỹ thuật cũng không ngừng tăng cao trong những năm gần đây: sau điểm trũng năm 2002, khi số lượng nhân công lần đầu tiên giảm dưới 300 nghìn người trong nhiều thập kỷ, tổng số lượng việc làm đã tiếp tục gia tăng, và chạm mức 340 nghìn đầu công việc năm 2008.

Nguồn nhân tài tại Thụy Sĩ có thể là công dân bản địa hoặc dân nhập cư, nhưng khách hàng của họ đa phần là người nước ngoài. Johann Schneider-Ammann, nguyên chủ tịch hiệp hội các chủ doanh nghiệp kỹ thuật chế tạo, và hiện đang là Bộ trưởng Phụ trách các vấn đề Kinh tế, đã nhận xét: "Ngành công nghiệp chế tạo Thụy Sĩ, với tỷ trọng xuất khẩu lên đến 80%, nhất định sẽ không ngừng tập trung vào nhu cầu của khách hàng nhằm đem lại giải pháp cho các vấn đề toàn cầu hiện nay." Với 85% dân số thế giới đang sống tại các quốc gia chậm phát triển trước thềm công nghiệp hóa, Ammann tin rằng "kỷ nguyên khôi phục và mở rộng vẫn còn ở phía trước".

Các tập đoàn kỹ thuật công nghệ Thụy Sĩ hàng đầu
(thống kê năm 2011)

1950 1970 1980 2000 2011

ABB (1891)

Doanh thu (triệu franc TS) Không rõ Không rõ 26.668 39.044 37.990

Tổng nhân viên Không rõ Không rõ 215.150 160.820 133.600

Tổng nhân viên tại Thụy Sĩ Không rõ Không rõ ~ 4.300 ~ 5.400 ~ 7.000

Schindler (1874)

Doanh thu (triệu franc) Không

TS)	rõ	778	3.680	8.530	7.854
Tổng nhân viên	Không rõ	20.900	31.990	43.330	43.685
Tổng nhân viên tại Thụy Sĩ	Không rõ	~ 6.600	6.270	5.400	4.160
Sulzer (1834)					
Doanh thu (triệu franc TS)	25	930	6.228	5.736	3.578
Tổng nhân viên	Không rõ	35.040	33.520	22.100	17.002
Tổng nhân viên tại Thụy Sĩ	~ 7.000	20.160	15.830	6.210	1.130

Georg Fischer (1802)

Doanh thu (triệu franc TS)	21	1.040	2.538	3.930	3.638
Tổng nhân viên	~ 7.500	~ 20.000	15.230	14.660	13.606
Tổng nhân viên tại Thụy Sĩ	3.770	10.200	5.380	3.200	2.620

Rieter (1795)

Doanh thu (triệu franc TS)	Không rõ	221	1.780	2.931	1.001
Tổng nhân viên	Không rõ	~ 3.000	10.470	12.230	4.695
Tổng nhân viên tại	Không				

Thụy Sĩ

rõ

~ 3.000

3.520

2.050

1.650

Bảng trên cung cấp doanh số và tổng số nhân viên (toàn cầu và tại Thụy Sĩ) của các công ty kỹ thuật công nghệ nổi bật tại Thụy Sĩ trong 60 năm trở lại đây. Số liệu không hiện hữu sẽ được đánh dấu "không rõ". Số năm phía sau mỗi công ty thể hiện thời gian thành lập (hoặc năm thành lập của công ty tiền thân). Số liệu được làm tròn lên hoặc xuống, một số được ước tính, và có thể chênh lệch qua các năm. Trong trường hợp ABB, doanh thu từ đô-la Mỹ đã được đổi thành franc Thụy Sĩ theo tỷ giá hiện hành. Đối với Sulzer, số liệu về tổng nhân viên nội địa năm 1950 chỉ áp dụng cho các nhân viên tại Gebüder Sulzer AG. Doanh thu năm 1970 của Rieter cũng chỉ áp dụng cho Rieter AG, không bao gồm các công ty con.

Nguồn: Tạp chí Fortune

Các cột mốc quan trọng

Trước

1800

Johann Jacob Rieter thành lập một công ty buôn bán vải
1795 bông và thực phẩm nhập khẩu, tiền thân của công ty kỹ
thuật chế tạo Rieter ngày nay

1800

-

1899

1805 Hans Escher và Salomon von Wyss thành lập Escher, Wyss
& Cie

1807 Heinrich Bucher-Weiss mua lại một lò rèn tại
Niederweningen, tiền thân của Bucher Industries

1810 Ludwig von Roll xây dựng lò luyện kim đầu tiên

1834 Johann và Salomon Sulzer mở một xưởng sắt tại Winterthur

1842 Caspar Honegger sáng chế ra khung dệt Honegger

- 1853 Franz Saurer mở một xưởng đúc tại St Georgen
- 1853 Schweizerische Waggon-Fabrik thành lập tại Schaffhausen, tiền thân của SIG (Schweizerische Industrie-Gesellschaft)
- 1855 Polytechnikum thành lập tại Zurich, sau đó đổi tên thành ETH Zurich - Đại học Kỹ thuật Quốc gia
- 1871 Schweizerische Lokomotiv - und Maschinenfabrik (SLM) thành lập tại Winterthur
- 1874 Schindler thành lập
- 1890 Tại Lausanne, Joseph Bobst mở một công ty chuyên sản xuất phụ tùng in ấn, tiền thân của Tập đoàn Bobst
- 1891 Charles E. Brown và Walter Boveri thành lập Brown Boveri & Cie (BBC)

Richard Theiler và Alderych Gyr-Wickart thành lập

1896 Elektrotechnisches Institut Theiler & Co, tiền thân của
Landis & Gir

1900

-

1999

1918 Tổng Đình Công tại Thụy Sĩ

1937 "Hiệp ước Hòa bình" trong ngành kỹ thuật công nghệ

Emil Bührlé mua lại nhà máy công cụ máy móc của

1937 Oerlikon, thành lập Oerlikon-Bührlé, một hãng sản xuất vũ
khí

1957 Walter Reist thành lập Ferag, chuyên sản xuất máy in

1961 Sulzer mua lại SLM, khởi xưởng làn sóng hợp nhất trong
ngành kỹ thuật công nghệ Thụy Sĩ

1988 BBC và Asea Thủy Điện sáp nhập thành ABB

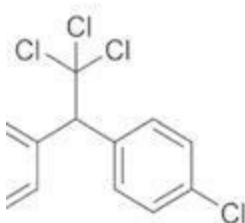
Từ

2000

2009 Tập đoàn Alpiq thành lập từ thương vụ sáp nhập Atel và EOS

9. Dược phẩm: Tri thức đáng tiền

Khi nhắc đến Cách mạng Công nghiệp, chúng ta thường nghĩ về quá trình phát triển những cỗ máy cùng các loại hình năng lượng nhằm bổ sung hoặc thay thế sức lao động chân tay, và đem lại đà tăng trưởng về năng suất cũng như sản lượng của các mặt hàng thiết yếu. Nhưng đến cuối thế kỷ XIX, một cuộc cách mạng hoàn toàn khác đã hình thành một dòng chảy mới, với đại diện là các nhà khoa học chế tạo nên những sản phẩm hoàn toàn mới trong phòng thí nghiệm của họ. Trong một số trường hợp, những sản phẩm này - như thuốc nhuộm, phân bón, thuốc trừ sâu, thuốc chữa bệnh, mỹ phẩm và chất dẻo - đã đóng vai trò như thứ thuốc tiên giúp giải quyết các vấn đề còn tồn đọng trong lịch sử công nghệ; mặt khác, chúng còn là phương án thay thế tiết kiệm và tối ưu đối với các loại hóa chất và thuốc men hiện hữu; không những thế, chúng còn là câu trả lời cho những nhu cầu chưa ai nghĩ đến. Tựu trung, chúng sẽ sớm mở ra những thời vận chỉ có trong trí tưởng tượng của các nhà khoa học và những ai đứng sau họ.



Do thói quen hiếu kỳ có hữu trong lịch sử kinh tế, cuộc cách mạng này đã diễn ra đầu tiên tại Đức và Thụy Sĩ. Trong nửa cuối thế kỷ XIX, Đế quốc Anh và Pháp - với cấp độ thấp hơn - đã thống trị hầu hết các vùng biển; nên đối với những quốc gia khác, bao gồm Đức và Thụy Sĩ, chi phí và độ tin cậy của những mặt hàng thiết yếu như đồ gỗ, dầu mỏ, kim loại và nhiên liệu đã bị phân hóa khủng khiếp do tính thất thường của thị trường và ảnh hưởng của chiến tranh. Sau cùng, họ buộc phải tìm kiếm các sản phẩm thay thế, và đặc biệt là các nguồn tài nguyên thay thế.

Thời khắc sáng tạo

Thật khó để nói chính xác khi nào và tại đâu ngành công nghiệp này được hình thành. Nhưng chắc chắn, ngành công nghiệp hóa chất hiện đại đã ra đời tại Easter năm 1856, trên một căn gác cũ kỹ vùng cực Đông London. Tại đây, một sinh viên ngành hóa, William Perkin đã tình cờ khám phá ra "mauveine", loại thuốc nhuộm a-ni-lin tổng hợp đầu tiên.

Mia mai thay, chính người Anh lại chẳng mấy mặn mà với ý tưởng về một loại thuốc nhuộm nhân tạo, vì họ đã sở hữu vô số nguồn thuốc nhuộm tự nhiên từ các thuộc địa. Nhưng đối với Thụy Sĩ và các quốc gia châu Âu khác đang tích cực phát triển ngành công nghiệp hàng dệt may, đây thực sự là món quà trời ban. Và khi vừa xuất hiện tại các phòng thí nghiệm Thụy Sĩ, mauveine đã nhanh chóng được chuyển hóa thành vô số ứng dụng hữu ích trong công nghiệp và dược phẩm.

Vẻ đẹp của ngành kinh doanh dược phẩm

Không những thế, khám phá quan trọng này còn nhấn mạnh ba phẩm chất tuyệt vời của những sản phẩm đang tiếp tục nổi lên từ cuộc cách mạng hóa phẩm. Thứ nhất, những sản phẩm này luôn tạo ra nhu cầu đối với bản thân chúng, thay vì chỉ đơn giản thay thế một sản phẩm thiên nhiên. Điển hình như Valium, nó không những không đóng vai trò dự bị cho sản phẩm nào khác, mà nghiêm nhiên trở thành loại thuốc "bom tấn" đầu tiên, đồng thời là sản phẩm thành công nhất trong thế hệ của nó, với hơn 1 tỉ đô-la doanh thu xuyên suốt hai thập kỷ đổ về Roche - tập đoàn sở hữu các phòng thí nghiệm khai sinh ra Valium.

Thứ hai, quá trình phát triển của chúng hết như một bài toán tổ hợp. Hầu hết các khám phá đều mở ra cánh cửa dẫn đến những khả năng phi thường hơn, và với mỗi lượt sản xuất lặp lại, vô số cơ hội sẽ tiếp tục được mở ra và nhân rộng. Khi Dmitri Mendeleev, một nhà hóa học người Nga, ra mắt bảng tuần hoàn các nguyên tố năm 1869, cuộc cách mạng tri thức này đã mang lại ý nghĩa ngang tầm với những khám phá vĩ đại của Magellan và Columbus từ vài thế kỷ trước. Các nguyên tố hóa học trên

khắp thế giới đều đã được chỉ tên; và cuộc đua đã khởi tranh giữa các nhà khoa học đầy hoài bão và tài năng bậc nhất, nhằm tìm hiểu về mối tương quan lẫn nhau giữa các nguyên tố, cũng như khuynh hướng kết hợp để hình thành nên những hợp chất hữu ích đối với con người, bất kể là phẩm màu, nước hoa, mỹ phẩm hay các loại thuốc mới. Nếu thiếu đi bảng tuần hoàn các nguyên tố, thì những nguồn nước hiếm từng khơi dậy trí tò mò của những nhà thám hiểm chính thống và đem lại nền tảng giúp dự đoán chính xác tính chất của các nguyên tố quan trọng, có lẽ đến nay vẫn chưa được khám phá.

Nơi các nhà nghiên cứu thống trị

Thứ ba, các nhà khoa học đã trở thành chúa trời, dấu cho họ là những tài năng khác thường. William Rutter, một nhà sinh hóa người Mỹ và là thành viên của Học Viện Khoa học Quốc gia, từng nói: "Một nhà hóa học có thể dành cả đời để thế giới chứng minh họ sai, và chỉ chờ đợi đúng một ngày để chứng minh giả thiết của họ là chính xác." Những khám phá mới mẻ và giá trị thường chỉ xuất hiện với một thay đổi nhỏ trong phương pháp ứng dụng, hoặc nhờ quá trình quan sát đúng đắn các phản ứng phụ vốn không quan trọng nhưng phù hợp. Gerg Binnig, người đoạt giải Nobel vật lý năm 1986, cũng giải thích theo cách tương tự về hành trình bất định và gian khổ của ông khi phát minh kính hiển vi xuyên hầm quét: "Cũng giống như cách Columbus căng buồm từ châu Âu đến châu Mỹ. Khi băng qua đại dương rộng lớn, ông không hề biết mình đang hướng đến đâu hay đã gần mục tiêu đến mức nào. Vì vậy, người làm khoa học phải biết dựa vào trực giác, niềm tin, sự kiên trì và vận may của họ. Tôi nhớ khi đó là 3 giờ sáng và chỉ còn mình tôi trong phòng thí nghiệm, đang cố gắng thử nghiệm tất cả các phương án. Trong lúc không lựa chọn nào mang lại kết quả, thì bỗng nhiên một nguyên tử mới xuất hiện ngay trên đầu ống nghiệm, và ngay lập tức tôi biết mình vừa tạo ra một phản ứng phân tách nguyên tử. Tôi không biết mình nên cười hay nên khóc. Đó là giây phút quan trọng nhất trong sự nghiệp khoa học của tôi, thậm chí còn ý nghĩa hơn khi nhận cuộc gọi từ hội đồng trao giải Nobel."

Các nhà khoa học và những khám phá của họ, hay những thành tựu đã được ứng

dụng rộng rãi vào các lĩnh vực điện tử và khoa học máy tính trong thời đại của chúng ta, đã mở ra phạm vi các cơ hội kinh doanh chưa từng có trước đây, khuếch đại khả năng sinh lời vượt xa trí tưởng tượng của bất kỳ ai, đồng thời đem lại ý nghĩa và giá trị mới cho khái niệm "tài sản trí tuệ."¹

Ngành xuất khẩu lớn nhất Thụy Sĩ

Ngay từ ban đầu, người Thụy Sĩ đã nằm trong số những đối tượng hưởng lợi nhiều nhất từ cuộc cách mạng nói trên. Hiện nay, tổng doanh thu của Novartis và Roche hợp lại đã đạt giá trị 226 tỉ franc Thụy Sĩ, trong khi Nestlé, tập đoàn đắt giá nhất Thụy Sĩ, cũng đạt mức doanh thu 161 tỉ franc, và hoạt động kinh doanh của họ vẫn đang tăng trưởng mạnh mẽ.

Sản lượng xuất khẩu các mặt hàng hóa chất và dược phẩm của Thụy Sĩ cũng đạt giá trị 76 tỉ franc năm 2010 và là ngành xuất khẩu giá trị nhất, với tổng doanh thu gấp đôi ngành công nghiệp đồng hồ và máy móc. Tổng giá trị đầu tư cho hoạt động nghiên cứu trong lĩnh vực này cũng cao hơn cả ba ngành kia cộng lại.

Hiển nhiên, bảng xếp hạng những nhân vật giàu có bậc nhất Thụy Sĩ cũng quy tụ những cái tên có khối tài sản xuất phát từ lĩnh vực này, bao gồm Bertarelli, Blocher, Hoffmann, Oeri và Sandoz. Những hoạt động của họ cũng khiến không ít người phải nhún mày: điển hình như Alingi, chiếc thuyền buồm do Ernesto Bertarelli tài trợ và điều khiển đã giành chiến thắng trong Giải Vô địch Thuyền buồm Mỹ năm 2003. Đây cũng là lần đầu tiên chức vô địch này thuộc về một quốc gia không giáp biển.

Khi khoa học viết bằng tiếng Đức

Nhiều người hẳn đã quên rằng, trong giai đoạn cuối thế kỷ XIX và đầu thế kỷ XX, nước Đức chính là trung tâm toàn cầu về ngành hóa học, và tiếng Đức cũng chính là ngôn ngữ chung (lingua franca) được sử dụng trong lĩnh vực này. Cho đến Thế chiến II, các đầu sách giáo khoa về hóa học vẫn nghiêm nhiên được xuất bản bằng tiếng Đức. Nhiều công ty dược phẩm quan trọng nhất tại Anh Quốc và Hoa Kỳ cũng có

nguồn gốc xuất phát từ nền tảng khoa học của người Đức, như Merck, Bayer, Schering Plough, Pfizer hay SmithKline Beecham. Nhiều thuật ngữ y khoa trong tiếng Nhật cũng được chuyên dịch từ tiếng Đức, phản ánh thời kỳ chúng được du nhập vào quốc gia này.

Phần lớn hoạt động khoa học là quá trình theo đuổi và mở mang giao lưu kiến thức. Mặc dù người Thụy Sĩ có xu hướng tỏ ra kín đáo, nhưng họ vẫn khá quen thuộc với trào lưu hợp tác quốc tế và hầu hết đều nói được nhiều ngôn ngữ. Các nhà khoa học Thụy Sĩ cũng trở thành những đồng sự được chào đón trong các sự kiện công bố khám phá mới. Ngược lại, họ cũng tận dụng địa thế thuận lợi và môi trường trong lành của đất nước Thụy Sĩ nhằm lôi kéo đồng nghiệp từ các quốc gia láng giềng.

So sánh tài sản các tập đoàn

Giá trị thị trường (tỉ franc TS) % tỷ trọng

Nestlé	161,77	24,6
Novartis	128,09	19,5
Roche	98,43	15,0
UBS	38,11	5,8

ABB	35,30	5,4
Zurich	26,14	4,0
CS Group	25,37	3,9
Richemont	23,33	3,6
Syngenta	22,27	3,4
Transocean	15,61	2,4

Nguồn: Thị trường Chứng khoán Thụy Sĩ

Thụy Sĩ kế thừa một truyền thống

Khi cuộc cách mạng khoa học tăng tốc, ETH và Đại học Zurich đã được xem là những học viện sở hữu các khoa ngành ưu tú nhất, và chiếm vị thế tiên phong trong ngành hóa học cổ điển trong số các quốc gia và lãnh thổ nói tiếng Đức trên thế giới - vị thế được họ giữ vững đến khi trọng tâm của ngành hóa học chuyển từ các hợp chất sang sinh học phân tử và công nghệ sinh học vào cuối thập niên 1970.

Bên cạnh đó, y tế cũng là lĩnh vực có truyền thống lâu đời tại Thụy Sĩ. Từ thời La Mã cổ đại, quốc gia này đã được xem là xứ sở của những liệu pháp chữa bệnh tự nhiên - một vùng đất nổi tiếng với sự thuần khiết và đáng tin cậy, với các trung tâm spa và khu điều dưỡng luôn được các du khách châu Âu giàu có tìm đến khi họ cần hồi phục sức khỏe và sinh lực. Chính Paracelsus, một người Thụy Sĩ, đã tìm ra cách ứng dụng các hóa chất và khoáng chất trong y học từ thế kỷ XV; phương pháp này đã được mệnh danh là: "Sự Phục Hưng của y học". Lá quốc kỳ Thụy Sĩ cũng được đảo màu và trở thành nguồn cảm hứng của Hội Chữ Thập Đỏ Quốc tế, một biểu tượng toàn cầu của hoạt động can thiệp y tế chuyên nghiệp.

Sự tình cờ đẹp đẽ

Cũng như rất nhiều phát minh nổi tiếng khác, việc khám phá ra thuốc nhuộm chỉ là một sự tình cờ. Khi ấy, Perkin đang cố gắng tổng hợp thuốc kí ninh - phương thuốc duy nhất giúp điều trị bệnh sốt rét, vốn chỉ có thể chiết xuất từ một loại vỏ cây Nam Phi với chi phí rất cao. Thế nhưng, ông đã tình cờ mở ra con đường đưa "mauveine" đến với thế giới. Thời gian đầu, Perkin đã bội thu nhờ sản phẩm này, do mauveine đã cho ra một loại thuốc nhuộm nhanh màu tím sẫm, từng được đánh giá rất cao trong màu sắc của vải vóc. Từ đó, ông đã tiếp tục khám phá thêm nhiều loại thuốc nhuộm tổng hợp, nhưng cả người Anh lẫn người Pháp đều bỏ qua những cơ hội tiềm tàng từ các khám phá mới này. Trong sự kiện trên, vai trò phát triển các loại thuốc nhuộm nhân tạo bản địa thành các loại dược phẩm toàn cầu chỉ thuộc về những ai nhận thức được tiềm năng công nghiệp từ chúng, và được toàn quyền điều chế chúng mà không phải bận tâm về các giới hạn bản quyền hay những quy định về môi trường: nói cách khác, đó chính là người Đức và người Thụy Sĩ.

Thuốc nhuộm đã sớm được minh chứng là nguồn gốc của ngành sản xuất thuốc chữa bệnh cùng nhiều ứng dụng hữu ích khác, hết như có các liên kết hóa học kết nối giữa hai lĩnh vực trên. Thuốc nhuộm a-ni-lin cũng được xem là tiền thân của nhiều loại thuốc chữa bệnh, bao gồm phép điều trị kháng khuẩn và chống ung thư (một tiến trình phát triển trở trêu, vì thuốc nhuộm a-ni-lin từng được phát hiện là chất gây ung

thu).

Con đường tắt từ thuốc nhuộm đến thuốc chữa bệnh

Cũng trong giai đoạn này, ba trong số bốn công ty hóa chất và dược phẩm hùng mạnh vùng Basel đã được thành lập. Công ty đầu tiên là Geigy, với nhà sáng lập Johann Jacob Müller-Pack, người đã cộng tác cùng J.R. Geigy - một thương nhân kinh doanh hóa chất, thuốc nhuộm và thuốc chữa bệnh vùng Basel - và thành lập một xưởng chế biến gỗ nhuộm tại đây vào năm 1857. Hai năm sau, Alexander Claver cũng triển khai sản xuất "fuchsine", một loại thuốc nhuộm màu đỏ tía tại nhà máy nhuộm tơ lụa vùng Basel của ông. Năm 1873, Clavel đã bán công ty này cho một doanh nghiệp mới, Bindschedler & Busch, và trong vòng 10 năm đã phát triển thành Gesellschaft für Chemische Industrie Basel (Ciba). Và trong hai năm kế tiếp, Kern & Sandoz, một hãng sản xuất thuốc nhuộm khác cũng được thành lập.

Đến cuối thế kỷ XIX, ngành dược phẩm đã chính thức trở thành một ngành kinh doanh sinh lợi cao. F. Hoffmann-La Roche & Co - được thành lập tại Basel năm 1896 - đã trở thành công ty đầu tiên khởi nghiệp kinh doanh trong ngành dược phẩm, thông qua cung cấp loại thuốc ho Sirolin từ năm 1898. Công ty Ciba đã nhanh chóng tiếp bước, và tung ra Antipyrine (thuốc hạ sốt do Hoechst giữ bằng sáng chế); cùng thời điểm đó, Durand & Huguenin cũng phát triển Salol, một loại thuốc kháng viêm, và cũng là dược phẩm giảm đau đầu tiên của công ty gốc Basel này. Trong thập niên 1890, Sandoz cũng bắt đầu sản xuất các hợp chất phục vụ trong ngành dược. Với vai trò một nhà thầu phụ, họ đã sản xuất Antipyrine nhằm đáp ứng nhu cầu khổng lồ của thế giới trong các đại dịch cúm; nhưng đồng thời, họ cũng sao chép nhiều loại sản phẩm chưa cấp bằng sáng chế. Nhằm hạn chế các rủi ro tăng cao trong ngành và bảo vệ nguồn tài chính hỗ trợ phát triển sản xuất, các công ty gia-đình-trị đã lần lượt được chuyển đổi thành các công ty cổ phần hữu hạn. Năm 1884, Bindschedler & Busch đã chính thức đổi tên thành Ciba; Sandoz cũng cổ phần hóa vào năm 1895, và Geigy tiếp bước họ năm 1901.

Ngẫm lại, giai đoạn này dấy lên cảm giác về một cơn sốt vàng, với vô số công ty hóa

chất và dược phẩm cố gắng vượt mặt đối phương và tìm kiếm lợi nhuận từ những cách công bằng đến gian trá. Điển hình, đã xuất hiện vô số lời tuyên bố hùng hồn về các tác dụng chữa trị đặc biệt hoặc phương pháp mọc tóc, và thật khó để người tiêu dùng nhận biết tuyên bố nào là xác thực, là xuyên tạc hay lừa phỉnh thẳng thừng. Chính tính chất mới mẻ của ngành khoa học nói chung và các hợp chất hóa học nói riêng, cũng như việc thiếu vắng những tiêu chuẩn quy định hay hoạt động giám sát đã hợp thành một môi trường kinh doanh đầy hoài nghi và thiếu lòng tin.



Một phòng thí nghiệm dược phẩm
của Ciba tại Basel năm 1914

Robert Bindschedler đã phá vỡ hợp đồng với Hoechst trong việc kiểm soát doanh thu của Antipyrine - hành động khiến ông bị kết tội lừa đảo năm 1900 và qua đời trong tù

một năm sau đó. Müller-Pack cũng bị xử phạt trong một vụ bê bối, và buộc phải chi trả các khoản phụ cấp cùng các hình thức bồi thường khác cho một gia đình đã phát hiện các triệu chứng ngộ độc tại một khu vực gần nhà máy Ciba. Trong một vụ việc khác, thành phố Basel đã buộc công ty này gánh trọn chi phí trong việc lắp đặt các hệ thống ngăn chặn chất thải độc hại rò rỉ xuống sông Rhine.

Như một quy luật tất yếu trong lịch sử nền công nghiệp Thụy Sĩ, phải đến khi tình trạng hỗn loạn xảy ra ngoài biên giới đất nước, các công ty mới bắt đầu khám phá nên những cơ hội quốc tế hóa, và mở ra ngành kinh doanh mới: "biến hóa chất thành dược phẩm." Khi quân Đồng Minh phong tỏa nước Đức vào đầu Thế chiến I, Thụy Sĩ đã có cơ hội lấp đầy các khoảng trống trên thị trường và thuận lợi tăng giá thành sản phẩm trong cả hai lĩnh vực thuốc nhuộm và dược phẩm. Chiến tranh đã làm phát sinh nhu cầu khổng lồ về thuốc sát trùng, thuốc giảm đau, thuốc an thần và thuốc hạ sốt. Sản lượng xuất khẩu hóa chất tại Thụy Sĩ đã tăng gấp 7 lần từ năm 1913 đến 1920. Doanh thu của Sandoz cũng tăng vọt từ 6 triệu franc Thụy Sĩ năm 1914 lên 37 triệu franc năm 1917.

Mô hình cạnh tranh của Thụy Sĩ

Hòa bình lập lại vào năm 1918 đã giúp các đối thủ của Thụy Sĩ hồi phục sức mạnh cạnh tranh như dự kiến, và ba công ty lớn nhất - bao gồm Ciba, Geigy và Sandoz - đã ứng phó bằng cách thành lập nên Basler IG, một liên minh nhanh chóng thống trị thị trường sau đó. Tuy ba công ty trên vẫn hoàn toàn độc lập về pháp lý, nhưng họ đã triển khai một dự án đầu tư hợp tác chặt chẽ cùng một tiến trình mở rộng kết hợp với hoạt động mua sắm chung, các thỏa thuận về giá cả, và thậm chí bao gồm chính sách chia sẻ lợi nhuận dựa trên một công thức khắt khe định trước. Hai mục tiêu chủ chốt chính là duy trì giá thành và tự bảo vệ khỏi sức ép cạnh tranh hùng hậu từ nước Đức; dấu cho khi ngành công nghiệp nhuộm tại châu Âu nhận thức được họ đang phải chịu sức ép lớn từ các đối thủ Hoa Kỳ, một liên minh tam phân gồm các nước Đức, Pháp và Thụy Sĩ đã hình thành và gắn kết với nhau từ năm 1929 đến 1939.

Phát triển sản xuất đã chậm lại đến giữa thập niên 1930. Các cơ sở hóa chất mới hoạt

động hiệu quả chỉ chiếm số lượng ít; ngành công nghiệp dược phẩm dựa trên nền tảng nghiên cứu cũng hầu như không thể tồn tại, đặc biệt ngoài nước Đức, và hầu hết các loại thuốc chữa bệnh có sẵn đều quá nguyên sơ đối với các bác sĩ, dược sĩ và bệnh nhân ngày nay. Theo lời James Le Fanu, một phóng viên y tế: "Một bác sĩ vừa được cấp bằng khi bắt đầu hành nghề trong thập niên 1930 chỉ có khoảng một tá phương thuốc dùng điều trị vô số bệnh lý khác nhau mà ông phải đối diện hàng ngày... 30 năm sau, khi vị bác sĩ đó đến tuổi nghỉ hưu, một tá phương thuốc trước kia đã tăng lên con số 2.000."²

Tiếp nối xu thế phổ biến, các nhà sản xuất Thụy Sĩ đã bắt đầu tấn công thị trường quốc tế thông qua các kênh kinh doanh và cơ sở marketing của họ tại nước ngoài; nhưng sau những năm 1920, việc gia tăng chính sách bảo hộ tại nhiều quốc gia đã mở đường cho sự ra đời các hoạt động sản xuất tại nước ngoài. Trước Thế chiến I, nước Nga Sa hoàng vẫn là thị trường lớn nhất của Roche. Nhưng sau thập niên 1920, chính sách bảo hộ tăng cường tại nhiều nước đã đe dọa đến hoạt động xuất khẩu và thúc đẩy việc thành lập các cơ sở hoạt động tại nước ngoài. Roche gần như đã sụp đổ sau khi bất ngờ đánh mất thị trường Nga. Một trường hợp khác tại Ciba: tỷ trọng các sản phẩm xuất xưởng tại nước ngoài trong tổng sản lượng thuốc nhuộm đã tăng từ 16% năm 1914 lên 70% năm 1932. Năm 1925, Phòng Thương mại Basel đã công bố báo cáo: ngành công nghiệp hóa chất Basel lần đầu tiên đã bố trí hơn một nửa lực lượng lao động của họ tại nước ngoài. Trong khi đó, tỷ trọng của ngành dược phẩm trong hoạt động của các công ty cũng gia tăng đáng kể (ngoại trừ Geigy - công ty này vẫn chưa tham gia lĩnh vực dược phẩm mãi đến năm 1940).

Nơi ươm náu tại New Jersey

Ngành kinh doanh thuốc nhuộm và dược phẩm đã phân hóa một cách chậm rãi nhưng rõ nét, với sức mạnh ngày càng được cải thiện trên thị trường quốc tế. Đến năm 1939, trong số 16.500 nhân công làm việc trong các công ty dược phẩm Thụy Sĩ, chỉ có 1/3 phục vụ tại chính quốc. Công ty quốc tế hóa rõ nét nhất trong số đó chính là Roche. Năm 1940, họ thậm chí đã dời trụ sở hoạt động sang Nutley bên kia Đại Tây Dương,

một vùng ngoại ô New Jersey cách Manhattan vài dặm, nơi hình ảnh của doanh nghiệp Basel tại đây được xem là ví dụ điển hình cho một Thụy Sĩ đang cố thoát khỏi móng vuốt của Đức Quốc xã. Tổng giám đốc tập đoàn, Emil C. Barell - Barell có vợ là người Do Thái - đã đưa gia đình đến Mỹ sinh sống, dù từ khi Thụy Sĩ đứng trước nguy cơ bị quân đội Quốc xã xâm lược, hành động này đã bị người dân Basel lên án là hèn nhát và chủ bại.

Quyết định này cũng bắt nguồn từ thái độ cảm thông của Roche đối với cộng đồng người Do Thái bị đàn áp tại Đức và nhiều quốc gia khác. Roche đã chiêu mộ một số lượng lớn nhân tài người Đức gốc Do Thái và bố trí họ làm việc tại New Jersey, nơi họ có thể phụ trách các dự án nghiên cứu trong hòa bình và an ninh. Trong khi đó, Ciba, Geigy và Sandoz lại hạn chế thuê nhân viên người Do Thái vì sợ quân Đức trả đũa.

Sự hào phóng của Roche

Cả trước và đặc biệt sau Thế chiến II, các công ty hàng đầu đã tập trung và mở rộng đầu tư vào hoạt động nghiên cứu dược phẩm, dù ít khi bận tâm đến ứng dụng thực tiễn của chúng. Đặc biệt, sự hào phóng của Roche trong việc cấp vốn cho các công trình nghiên cứu cơ bản đã trở thành huyền thoại. Tuy nhiên, nhờ thành tựu khám phá và phát triển một số ít dòng sản phẩm thành công, tất cả các công ty hóa chất và dược phẩm Thụy Sĩ hùng mạnh đã liên tục đột phá doanh thu thời hậu Thế chiến II.

Một trong những thành tựu chói lọi nhất đã xuất hiện khi Roche xúc tiến sản xuất vitamin, vốn bắt nguồn từ khám phá của Tadeus Reichstein, một người Ba Lan gốc Do Thái đã di cư vào Thụy Sĩ cùng gia đình năm 1905. Reichstein đã trở thành trợ giảng tại ETH Zurich; thời điểm đó, ông đang làm việc trong một phòng thí nghiệm dưới tầng hầm với trang thiết bị thô sơ nhất; và nhờ sự trợ giúp của các sinh viên, ông đã tổng hợp thành công vitamin C. Năm 1933, ông đã đăng ký bằng sáng chế cho công trình này, và bán lại bản quyền cho Roche. Ban đầu, trưởng bộ phận nghiên cứu Markus Guggenheim đã phản hồi khá lạnh nhạt, nhưng Roche đã dần nhận ra mối tương quan về y học trong loại hợp chất này, cũng như các lựa chọn về phong cách sống đi cùng với nó.

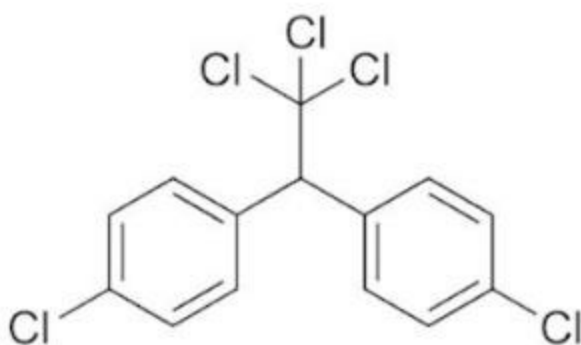
Bổn̄g ch̄oc, vitamin c̄o t̄at c̄a

Trong ngành công nghiệp dược phẩm, tính phổ biến của vitamin C đã sớm trở thành ví dụ tiêu biểu cho một bí quyết khác thường đã giúp mở ra thị trường mới cho một sản phẩm vẫn tồn tại đến ngày nay. Roche đã hợp tác với Nestlé và cho ra mắt loại sô-cô-la "giàu vitamin" trên thị trường, cũng như một loại sữa nhũ tương mang tên Nestrovit. Nó được quảng bá như một loại thức uống giúp tăng cường sức khỏe, và rất được trẻ em (cùng các bà mẹ) ưa chuộng. Nhờ thế, Roche đã có thể sử dụng vitamin C nhằm mở ra một thị trường mới với các sản phẩm phòng bệnh. Họ cũng phát triển thêm vô số ứng dụng mới cho vitamin C - một thời gian, nó còn được quảng bá là phương thuốc kỳ diệu đối với bệnh ung thư. Hàng năm, ngành công nghiệp dược phẩm thế giới vẫn đang sản xuất khoảng 110 nghìn tấn vitamin C tổng hợp (hay axit ascorbic). Roche cũng thu lợi từ tầm quan trọng được các nhà dinh dưỡng đánh giá cao ở vitamin (tại một số quốc gia, bánh mì trắng cũng được bổ sung vitamin - thực tế, bánh mì trắng sẽ không được tiêu thụ tại Anh Quốc nếu không chứa vitamin). Roche đã tiếp tục chiếm lĩnh vị thế dẫn đầu trên thị trường toàn cầu về các loại vitamin tổng hợp như vitamin A, B1, B2 và K1. Qua nhiều thập kỷ, vitamin C đã trở thành con chủ bài của tập đoàn Roche, mãi đến khi doanh thu tụt dốc vào thập niên 1990 - khi vụ việc làm giá bất hợp pháp bị phanh phui tại châu Âu và Hoa Kỳ, khiến công ty bị tuyên phạt bồi thường 3,2 tỉ franc Thụy Sĩ; đúng lúc này, nguồn cung giá rẻ từ Trung Quốc đã cướp đi một mảng lớn trên thị trường cung cấp vitamin. Năm 2002, Roche đã bán lại mảng kinh doanh vitamin cùng một số hóa chất khác cho DSM - một tập đoàn khoa học đời sống tại Hà Lan.

Khôi phục cơ thể, uốn cong tâm trí

Một khám phá khác trong ngành dược phẩm Thụy Sĩ cũng gây ảnh hưởng lớn đến xã hội - dù theo một cách hoàn toàn khác: đó là chất ma túy gây ảo giác hay LSD (lysergic acid diethylamide). Vào thập niên 1930, Albert Hoffmann, một nhà hóa học, đã hợp tác với Sandoz nhằm tổng hợp một phần các chất dẫn xuất từ alkaloid trong nấm cựa. ông đang tìm kiếm một kích thích tố giúp hỗ trợ hô hấp và tuần hoàn máu.

Sandoz đã từng thành công với alkaloid, khi một hợp chất phát triển từ ergotamine giúp ngăn ngừa chứng xuất huyết trong sinh nở cũng được phát hiện là liệu pháp hiệu quả trong điều trị chứng đau tiền đình. Khi thử nghiệm hiệu ứng của phát minh mới như một chất kích thích tuần hoàn, Hoffmann đã trải qua chứng ảo giác từng diễn ra khá phổ biến trong giai đoạn biến đổi xã hội giữa thập niên 1950 và 1960. Những phản ứng này đã được Timothy Leary, một nhà tâm lý và tác giả người Mỹ, khám phá và cải tiến, và góp phần cổ vũ cho trào lưu phản văn hóa thập niên 1960. Về phương diện khoa học, LSD cũng giúp mở ra các lĩnh vực nghiên cứu mới mẻ về chất dẫn truyền thần kinh trong não bộ, và hiện nay được xem là một trong những ứng dụng nền tảng của ngành dược tâm thần.



Hình trên: Paul Müller, người khám phá ra DDT khi nghiên cứu tại Geigy (Novartis). Loại thuốc trừ sâu này ban đầu đã được xem là kỳ tích

Hình dưới: Công thức phân tử của DDT

Một tác nhân hóa học khác từng làm nên lịch sử (và cũng khá khét tiếng) là thuốc diệt côn trùng, từng phổ biến với tên viết tắt DDT - dichlorodiphenyltrichloroethane. Paul Hermann Müller, một thành viên trong nhóm nghiên cứu của J.R. Geigy, đã tình cờ phát hiện ra tác dụng trừ sâu của DDT năm 1939, và nhận giải Nobel cho công trình của mình năm 1948. (ông đã phát triển một hóa chất dùng làm thuốc nhuộm trắng, và để lại một ít trong văn phòng khi nghỉ hè. Khi trở về, ông ra phát hiện thấy xác ruồi

chết trong văn phòng.3) DDT đã ra mắt thị trường từ năm 1942 dưới các nhãn hiệu Gesarol và Neocid, và được sử dụng cho mọi mục đích: từ bảo vệ khoai tây thu hoạch cho đến trừ rận. DDT là thứ hóa chất mang tính đột phá giúp cải thiện chất lượng mùa vụ. Nhiều nhà khoa học khác cũng công bố không ít công trình về thuốc trừ sâu, nhưng phát kiến của Müller vẫn là độc nhất, vì DDT là thuốc trừ sâu đầu tiên có tác dụng qua tiếp xúc thay vì hấp thụ. Độc tố của nó cũng phát tác nhanh chóng, lâu dài và hiệu quả đối với nhiều loại côn trùng khác nhau. Mùi hóa chất khá yếu và giá thành cũng thấp. Do đó, sản lượng tiêu thụ loại hóa chất này - bao gồm cả thị trường Mỹ và Đức Quốc xã - đã lên đến hàng tấn trong Thế chiến II.

Thảm họa DDT

Thời hậu chiến, DDT không chỉ là một loại thuốc trừ sâu - mà còn là một công cụ trong chính sách phát triển toàn cầu. Liên Hợp Quốc đã nhận ra sức mạnh xoay chuyển của DDT và triển khai sử dụng hóa chất này trong chiến dịch toàn cầu nhằm dập tắt dịch sốt rét.4 DDT còn đại diện cho thành công về mặt tài chính của Geigy - từ năm 1950 đến 1970, doanh thu của Geigy đã tăng gấp 20 lần nhờ DDT, trong khi doanh thu của Ciba chỉ tăng gấp 7 lần, và của Sandoz cũng chỉ gấp 10 lần trong cùng giai đoạn. Nhưng đến năm 1962, tất cả đã đột ngột thay đổi, khi trong tác phẩm ăn khách Mùa Xuân Im Lặng của mình, Rachel Carson đã kết tội DDT là thủ phạm chính gây ra sự suy giảm số lượng các loài sinh vật hoang dã vùng nông thôn. Đáng kể nhất, DDT đã làm suy yếu lớp vỏ trứng của nhiều loài chim, và đặt quần thể của chúng vào tình trạng bị đe dọa. Chỉ trong vài năm ngắn ngủi, DDT đã trở thành biểu tượng của các loại hóa nông đe dọa đến đời sống hoang dã và toàn thể môi trường. Năm 1972, chất này đã bị cấm tại Mỹ, cũng như tại nhiều quốc gia khác sau đó.5

Như chơi bài trong bóng tối

Geigy đã ngưng sản xuất DDT từ cuối thập niên 1960, nhưng sau đó đã tiếp tục chinh phục thành công lớn hơn với thuốc diệt cỏ Atrazine, sản phẩm được sử dụng trên khắp vành đai cây lương thực Hoa Kỳ từ cuối thập niên 1960 đến thập niên 1970.

Nghịch lý thay, trong bài thuyết trình nhận giải Nobel ngày 11 tháng Mười Hai năm 1948, đích thân Müller đã cảnh báo trước về những bước cải tiến này: "Hiện nay, chúng ta đều biết các hợp chất và công thức cơ bản nhất định sẽ kích thích các hoạt động sinh lý nhất định. Nhưng bất chấp những kết quả trên, chúng ta vẫn không thể phán đoán chính xác hoạt động sinh lý nào sẽ xảy ra với điều kiện thể chất cho trước, ít nhất là ở mức độ đủ tin cậy. Nói cách khác, mối liên hệ giữa điều kiện thể chất và tác động từ thuốc đến nay vẫn chưa thể lý giải."

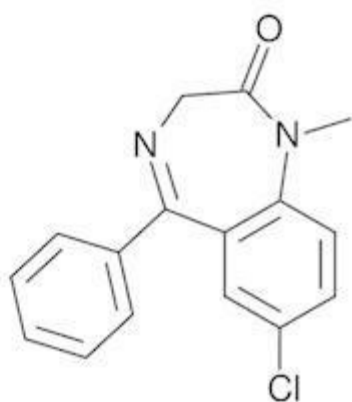
Những thay đổi lớn lao tương tự về mặt xã hội cũng bắt nguồn từ một khám phá do Leo Sternbach thực hiện. Sinh năm 1908, Sternbach, một người Do Thái Ba Lan, đã thoát khỏi lưới hái của chế độ Quốc xã nhờ sự trợ giúp của Roche. Năm 1941, ông đã theo chân ông chủ của Roche, Emil Barell đến Mỹ và góp công xây dựng một công trình nghiên cứu tại đây. Năm 1954, Hoffman - La Roche đã vấp phải khó khăn tài chính tại quê nhà và tham gia cuộc đua cùng Wallace Pharmaceuticals tại Mỹ nhằm phát triển một loại thuốc an thần. Trước đó, Wallace đã cho ra mắt viên thuốc Miltown, với tác dụng làm dịu cơn kích động; và Sternbach buộc phải tìm ra một loại hợp chất tương xứng, hoặc tốt hơn, và đủ khác biệt nhằm bắt kịp Wallace.

Khi còn là sinh viên tại Đại học Krakow, Sternbach đã tiến hành nghiên cứu về một nhóm các hợp chất có tên gọi benzodiazepine (hay thuốc an thần nhẹ) và nghĩ về các loại thuốc nhuộm có thể tổng hợp từ chúng; nhưng ông cũng ngờ rằng chúng sẽ tương tác với hệ thần kinh trung ương. Ông đã khơi lại các kiến thức từ trường lớp và thử nghiệm khoảng 40 hợp chất trong vòng hai năm, nhưng rồi tính dược lý của chúng đã trở nên trơ ì. Roche đã yêu cầu ông ngưng làm rồi mọi thứ và tập trung phát triển thuốc kháng sinh.

Ro 5-0690 có thể thay đổi đời bạn

Nhưng đến năm 1956, những năm tháng kiên trì và tỉ mỉ của ông đã tìm thấy vận may, và Sternbach đã có được hợp chất cho riêng mình, dù nó chẳng liên quan gì đến thuốc nhuộm hay thuốc kháng sinh. Nhưng nhờ tiếp tục mày mò, ông đã xử lý hợp chất này với methylamine và cho ra đời một chất bột trắng như pha lê, và gọi đó là Ro

Khi những con chuột thí nghiệm được tiêm các biến thể khác nhau của loại hợp chất mới, một trong số các sinh viên thực tập đã kết luận rằng chất này có tác dụng gây mê. Khi chất bột được thử nghiệm một cách có hệ thống lên loài chuột, chúng đã không còn cố chạy lên mặt dốc đứng để xin phần thưởng, hay rơi xuống trong choáng váng, mà chỉ chạy vòng quanh một cách vui sướng và tinh táo ở đáy chuồng, như thể cuộc chiến sinh tồn không còn tồn tại. Khi chất này tiếp tục được thử nghiệm lên con người và các động vật khác, chó mèo đã lập tức thư giãn sau một liều tiêm, còn những người lớn tuổi hay lo lắng thì trở nên thư thái, và không xuất hiện một phản ứng phụ nào.



Hình bên trái: Leo Sternbach đã phát minh ra Valium, loại thuốc "bom tấn" đầu tiên trong ngành công nghiệp dược phẩm.

Hình bên phải: Công thức phân tử của Diazepam (Valium)

Loại thuốc mới được đặt tên là Librium, và đã được thông qua sử dụng vào năm 1960. Ba năm sau, một phiên bản mới, với công dụng mạnh hơn khoảng vài lần, đã được Sternbach tiếp tục phát triển và gọi tên là Valium. Nó đã trở nên phổ biến một cách đáng ngạc nhiên. Từ năm 1969 đến 1982, Valium là loại thuốc được kê toa nhiều nhất nước Mỹ, với đỉnh điểm là 2,3 tỉ viên được bán ra vào năm 1978. Valium cũng được xem là loại thuốc "bom tấn" đầu tiên trong lịch sử, với doanh số thường niên vượt mức 1 tỉ franc Thụy Sĩ.

Một xã hội được gây mê

Valium đã cách mạng hóa thị trường dược phẩm tâm thần và trở thành một biểu tượng được sùng bái. Loại thuốc này cũng trở thành bất tử trong một ca khúc của nhóm

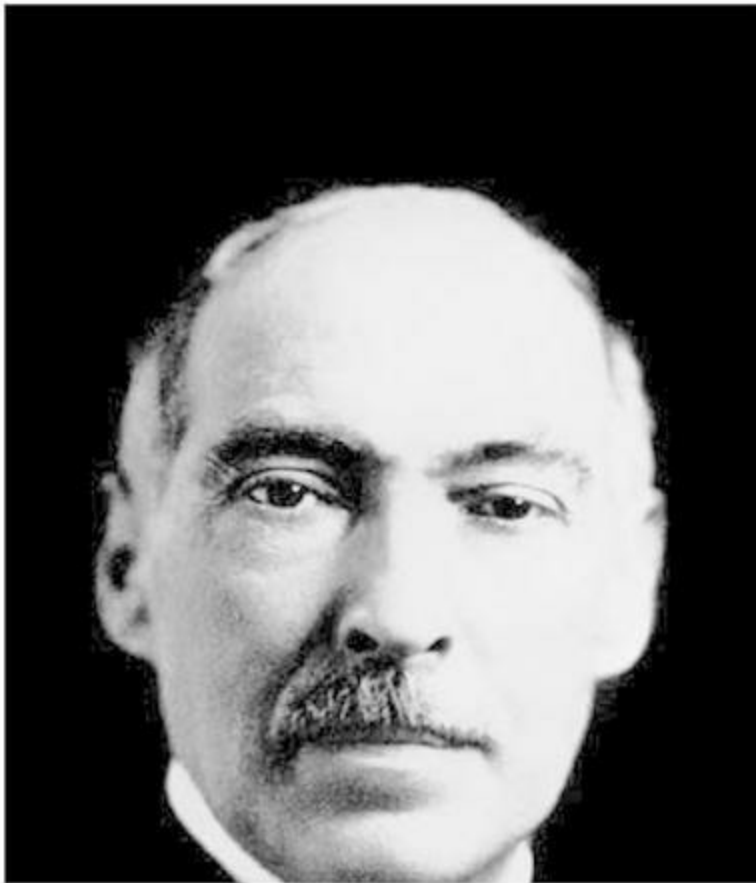
Rolling Stones, "Mother's Little Helper". Elizabeth Taylor tiết lộ rằng bà đã uống vốc thuốc của mình cùng với Jack Daniel, và Elvis Presley cũng nghiện sử dụng chúng thường xuyên. Sternbach đã nhanh chóng bảo vệ Valium trước những mối quan ngại về thói quen lạm dụng thuốc. "Hãy suy nghĩ", ông nói, "về những vụ tự vẫn được ngăn chặn và những cuộc hôn nhân được cứu vãn."

Valium đã trở thành chiếc máy in tiền của Roche trong một khoảng thời gian. Nhưng sau cùng, nó vẫn phải chịu chung số phận với DDT, khi được minh chứng có khả năng gây nghiện cao hơn trong vụ tình nghi đầu tiên.

Những khám phá trên đã biến Hoffmann-La Roche thành gã khổng lồ trong ngành công nghiệp dược phẩm, và Sternbach, hiển nhiên, chính là nhà khoa học chinh phục nhiều thành tựu nhất trong thời đại của ông. Khi quyết định nghỉ hưu năm 1973, bằng sáng chế thứ 5 trong tổng số 230 phát kiến của Roche đã được đăng ký dưới tên ông. Ông chỉ nhận duy nhất 1 đô-la cho mỗi lần chuyển giao bản quyền sáng chế, và nhiều lần nhận giải thưởng 10 nghìn đô-la của công ty cho những phát minh sinh lời, cho đến khi Roche quyết định rằng ông đã giành đủ chiến thắng. Thế nhưng, động lực của một nhà khoa học chính là thành quả, chứ không phải tiền bạc. Hơn thế nữa, Roche cũng đã hao tốn nhiều chi phí và công sức nhằm bảo vệ ông và vợ ông trước thế lực Quốc xã tại New Jersey; và đối với ông, ân huệ này là vô giá.⁶

Cái bóng của một ngôi sao khoa học

Đầu thập niên 1970, nhờ các sản phẩm như vitamin C, DDT và Valium, "hóa chất-dược phẩm" đã trở thành ngành công nghiệp quan trọng nhất tại Thụy Sĩ. Tuy nhiên, một thay đổi quan trọng đã xuất hiện trong thái độ của cộng đồng đối với tiến bộ khoa học và những công nghệ mang tính tiên phong, như năng lượng và hóa chất nguyên tử, do ảnh hưởng tiêu cực từ hoạt động của con người đối với môi trường ngày càng rõ ràng hơn. Hồi chuông cảnh báo đã gióng lên sau tai nạn rò rỉ chất dioxin độc hại từ nhà máy ICSEMA tại Seveso, gần Milan - một cơ sở do Roche sở hữu, và một vụ rò rỉ thuốc trừ sâu và thủy ngân khác tại nhà máy Schweizerhalle của Sandoz gần Basel.



Léon Givaudan (1875-1936),
nhà sáng lập Givaudan SA. Givaudan
và Firmenich đều là những công ty
Thụy Sĩ thống trị ngành sản xuất nước
hoa và hương liệu toàn cầu, chuyên
cung cấp mùi hương cho nước hoa,
chất giặt tẩy, kem đánh răng, nước giải
khát cùng hàng trăm mặt hàng tiêu
dùng khác

Thậm chí trước những vụ việc trên, ngành công nghiệp này đã được cảnh báo rằng họ đang phải đối mặt với nhiều thách thức mới phía trước, và ý thức được chính bản thân họ là nguy cơ lan rộng rủi ro. Năm 1970, Ciba và Geigy đã gây chấn động dư luận khi tuyên bố họ đã chính thức sáp nhập. Hai công ty này đã nhận ra toàn ngành đang phải đối mặt với những thách thức cam go về nghiên cứu từ các quy định mới trong lĩnh vực hóa sinh, sinh học phân tử và miễn dịch học. "Lễ cưới Basel" đã sớm chứng tỏ đây là một nước đi đúng đắn, do cuộc suy thoái đầu tiên sau chiến tranh - kéo theo

khủng hoảng dầu mỏ năm 1974 - 1975 - đã ảnh hưởng không quá nghiêm trọng đến ngành hóa chất-dược phẩm Thụy Sĩ như tại các quốc gia khác, và giúp toàn ngành lắng dịu như hiện nay, với khả năng đa dạng hóa rộng khắp về phạm vi địa lý và các lĩnh vực. Cuộc suy thoái đã ảnh hưởng nghiêm trọng đến người tiêu dùng công nghiệp và các nhà cung cấp thuốc nhuộm, nguyên liệu hóa học, chất dẻo và phụ gia, trong khi các công ty sản xuất dược phẩm và hóa nông hầu hết đều có thể chèo chống khỏi cơn bão.



Alberto Morillas, ông trùm nước hoa Firmenich, người đã sáng tạo ra mùi hương đặc trưng cho các thương hiệu danh tiếng như Armani, Bulgari, Calvin Klein, Cartier và Gucci. Thiết bị trong tay ông cho phép nước hoa toát lên được mùi hương kết hợp từ vô số hương liệu khác nhau

Và những viên thuốc vẫn là chưa đủ

Chìm đắm trong tiền bạc và lo ngại về sự bền vững của những khám phá trong tương lai, các công ty dược phẩm Thụy Sĩ đã lao vào công cuộc đa dạng hóa. Dưới sự lãnh đạo của Adolf Jam, một phù thủy tài chính với tư tưởng bành trướng, Roche đã tiến hành đầu tư một số lượng lớn lợi nhuận từ Librium và Valium vào các lĩnh vực kinh doanh mới. Năm 1963, họ đã mua lại Givaudan, một nhà sản xuất nước hoa và hương liệu; và đến năm 1968, Roche tiếp tục lấn sân sang kinh doanh thiết bị phân tích và chẩn đoán. Nếu Roche Diagnostics (phân ngành Chẩn đoán của Roche) là một công ty độc lập, nó nhất định sẽ là công ty công nghệ y khoa lớn nhất Thụy Sĩ. Sandoz thậm chí còn mạo hiểm hơn. Họ đã mở rộng sang lĩnh vực thực phẩm sau khi mua lại Wander vào năm 1967, và Roland Crispbread cùng Läkerol vào năm 1978; trước đó, họ cũng mua lại chuỗi câu lạc bộ thể hình John Valentine vào năm 1977; và bắt đầu từ

năm 1985, họ đã chuyển sang lĩnh vực hóa chất phục vụ trong ngành công nghiệp xây dựng, qua thương vụ mua lại Master Builders tại Mỹ và Nhật, cũng như Tập đoàn Meynadier tại Thụy Sĩ.

Sandoz cũng có động thái quyết liệt trong ngành kinh doanh thuốc chữa bệnh, nhờ ý thức được ngành này đã trở nên bão hòa và kém năng suất. Marc Moret đã gia nhập công ty từ năm 1968, nhưng chỉ là "người ngoài" đối với Basel và ngành công nghiệp dược phẩm. Ông đến từ khu vực nói tiếng Pháp của Thụy Sĩ, được đào tạo tại Nestlé, và có dáng dấp một nhà kinh tế hơn một khoa học gia. Từ năm 1981, với tư cách chủ tịch hội đồng quản trị, ông đã trình bày một chương trình cắt giảm chi phí nghiêm ngặt, tổng khứ 900 đầu công việc, và thay đổi hầu như toàn bộ ban quản trị cấp cao.

Một người từng làm việc cùng Moret và quan sát các phương pháp của ông đã nhận xét: "Moret đã phá vỡ điều cấm kỵ và chứng minh rằng họ có khả năng cắt giảm chi phí cũng như tăng cường hiệu suất. Trong khoảng thời gian này, ngành công nghiệp dược phẩm đã trở nên khá trì trệ. Bữa trưa tại công sở thường kéo dài từ giữa trưa đến 3 giờ rưỡi chiều, và ngập trong rượu vang với xì gà. Moret đã thẳng tay loại bỏ tất cả; ông chấp nhận trở thành kẻ khó ưa, và chấp nhận để giới chức cấp cao tại Basel khai trừ hoàn toàn." Nhưng kế hoạch kiểm soát chi phí triệt để của ông, tuy đã khiến không ít người phật lòng khi đó, đã vun đắp nền tảng cho tương lai thịnh vượng của công ty.

Tuy nhiên, không phải chiến lược cắt giảm chi phí, mà chính một công nghệ mới mẻ và nhanh chóng trỗi dậy đã tạo lên làn sóng thay đổi trong ngành công nghiệp dược phẩm Thụy Sĩ.

Bước đột phá trong công nghệ sinh học

Bước đột phá đầu tiên trong lịch sử công nghệ sinh học chính là việc chiết xuất penicillin từ các loại vi khuẩn nấm năm 1943; và kể từ thập niên 1950, vitamin, amino axit và các loại enzyme cũng được sản xuất trong lộ trình phát triển công nghệ sinh học. Năm 1953, Francis Crick người Anh và James Watson người Mỹ đã giải mã thành

công cấu trúc phân tử di truyền (DNA), và sự kiện này đã trở thành cột mốc trên hành trình dẫn đến tương lai mới của ngành sinh vật học. Tuy nhiên, ít ai biết rằng một nhà hóa học thiên tài người xứ Bern, Rudolf Signer, cũng đóng góp một phần cốt yếu trong khám phá này.

Năm 1938, 15 năm trước khi cấu trúc xoắn đôi của DNA được xác định, Signer đã đo kích thước và mô tả về DNA, đồng thời phát triển một quy trình nhằm chiết xuất phân tử này ở dạng nguyên chất. Trong giới khoa học, nó được xem là "lộc trời từ xứ Bern". Trong chuyến ghé thăm Anh Quốc năm 1950, Signer đã dành 15 gram "lộc trời" làm quà tặng Maurice Wilkins, người đã cùng Crick và Watson nhận giải Nobel sinh lý học (hay y học) năm 1962 nhờ thành tựu giải mã cấu trúc DNA. Nhờ có được lượng DNA với độ thuần nhất cao, Wilkins đã cùng người đồng sự Rosalind Franklin chế tạo nên các tấm chụp dành cho tia X - không có chúng, Crick và Watson hẳn đã không thể phát hiện ra mô hình phân tử xoắn. Việc xác định cấu trúc DNA đã thúc đẩy các nghiên cứu tách mã di truyền từ thập niên 1960, và mở ra thời đại của công nghệ di truyền từ thập niên 1970.

Câu hỏi đầu tiên: công nghệ sinh học có phải ngành kinh doanh?

Những bước phát triển nền tảng trong lĩnh vực sinh vật học hiện đại đã gây xôn xao trong giới trí thức tại các trường đại học, và tạo điều kiện cho văn hóa nghiên cứu mới phát triển. Các nhà sinh vật phân tử đã thâm nhập vào các lĩnh vực y học khác nhau, trong đó có miễn dịch học. Ban đầu, các công ty dược phẩm vẫn chưa đánh giá cao tiềm năng kinh tế từ những cơ hội mới - tuy họ đã ý thức được tầm quan trọng của chúng về mặt khoa học. Tuy nhiên, năm 1971, tập đoàn Roche cùng truyền thống hào phóng của họ trong việc tài trợ cho hoạt động nghiên cứu cơ bản, đã quyết định hỗ trợ tài chính cho Viện Miễn dịch học tại Basel, do Niels Kai Jerne, một nhân vật đoạt giải Nobel điều hành cùng ba nhà khoa học đoạt giải khác. Một thành viên trong số họ, Georges Köhler đã khám phá ra cách sản xuất kháng thể đơn dòng từ giữa thập niên 1970. Roche đã đánh giá thấp giá trị thương mại của công nghệ này, và quyết định không đăng ký bản quyền sáng chế lẫn tên tuổi nhóm nghiên cứu tham gia, và để lại

tiềm năng ứng dụng, vốn có tầm quan trọng rất lớn trong chữa trị và chẩn đoán, cho những nghiên cứu xa hơn. Việc khá nhiều khám phá từ Học viện Basel không thể trở thành các sản phẩm thương mại mới quả thực có thể thông cảm được, nếu xét đến văn hóa nghiên cứu hiện thời: các nhà nghiên cứu công nghiệp trong lĩnh vực hóa học "cổ điển" rất hiếm khi trao đổi với những các nhà sinh vật học "mới", những người xuất thân từ môi trường giáo dục bài bản; và ngành công nghiệp dược phẩm tại Basel trước hết phải thay đổi lối tư duy, trước khi tiến hành khai thác bất kỳ tiềm năng công nghệ sinh học nào.

Thời đại mới của các ngành kinh doanh có nền tảng nghiên cứu

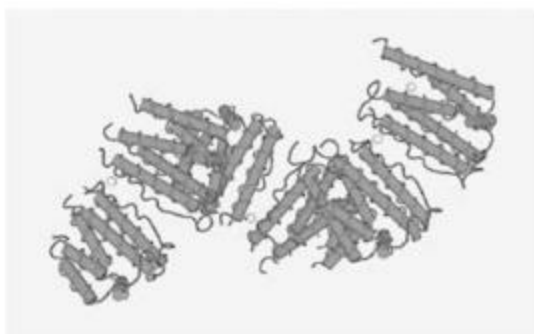
Một ngoại lệ phi thường trong xu hướng tư duy hạn hẹp này chính là việc khám phá ra các thuộc tính khó tin của một loại pep-tit hiếm, "cyclosporin A", do một nhóm các nhà nghiên cứu tại Sandoz thực hiện. Công trình này đã bắt đầu từ năm 1970, khi Hans Peter Frey mang về các mẫu đất trồng trong kỳ nghỉ tại miền Bắc Na Uy. Sau khi trở về, Frey đã giao lại mẫu đất cho các đồng sự đánh giá. Trước đó, Sandoz đã giới thiệu một công nghệ kiểm tra toàn diện các hợp chất tự nhiên như một phần của chương trình khám phá thuốc chữa bệnh. Hầu hết những thành tựu đột phá vĩ đại trong y học tính đến sự kiện trên chỉ xuất phát từ hoạt động mô phỏng tự nhiên: trước khi được tổng hợp, ký ninh và aspirin cũng chỉ được bào chế từ vỏ cây. Nhưng kể từ khi Alexander Fleming khám phá ra Penicillium như một tác nhân kháng khuẩn mạnh mẽ nhưng âm thầm, một cuộc đua đã phát động trong giới y học nhằm tìm ra các hợp chất với tính năng chữa trị hiệu quả nhất.

Các mẫu đất Frey mang về từ Na Uy đã trải qua gần 50 cuộc kiểm tra khác nhau trong khu thí nghiệm của Sandoz. Trong đó, Hartmann Staehelin và Jean-François Borel đã có những đóng góp quan trọng, khi phát hiện từ một trong các mẫu đất một thành phần hoạt tính, hay cyclosporin A, có tác dụng ức chế hoạt động của hệ miễn dịch. Thời điểm đó, ức chế miễn dịch là một chủ đề nóng hổi. Tháng Mười Hai năm 1967, bác sĩ Christiaan Barnard đã khiến cả thế giới phải chú ý khi thực hiện ca ghép tim người đầu tiên tại Cape Town. Tuy nhiên, bệnh nhân đã chết chỉ 18 ngày sau cuộc

phẫu thuật, do không chống chọi được chứng viêm phổi phát sinh từ loại thuốc được sử dụng nhằm ngăn chặn sự kháng cự tự nhiên của hệ miễn dịch trước nguy cơ nhiễm trùng. Vì những thách thức trên, ban quản trị Sandoz suýt nữa đã loại bỏ tất cả những gì xuất phát từ phòng thí nghiệm của họ. Năm 1973, họ đã tuyên bố rằng khả năng rủi ro cao và chi phí đầu tư quá lớn nhằm phát triển cyclosporin A đã vượt quá tiềm năng kinh tế của công nghệ cấy ghép bộ phận cơ thể người. Những tiến bộ trong thử nghiệm lâm sàng chỉ trở nên rõ ràng khi các bước kiểm tra tiền lâm sàng khác đã cho thấy cyclosporin A còn có khả năng điều trị chứng viêm khớp dạng thấp.

Năm 1976, Borel và Staehelin đã có phần trình bày đầu tiên về loại thuốc này tại các hội nghị khoa học. Một bài phát biểu từ Borel - tại Hiệp hội Miễn dịch học Anh Quốc tháng Năm năm 1976 - đã lập tức khuấy động sự quan tâm từ các nhà giải phẫu cấy ghép tại Đại học Cambridge cùng một nhóm người Anh khác từ London. Các thử nghiệm lâm sàng đã đem lại thành công, và cyclosporin A, được biết đến qua nhãn hiệu Sandimmune, đã được Cục Quản lý Thực phẩm và Dược phẩm Hoa Kỳ thông qua vào năm 1983.

Ngay khi một lĩnh vực "bất khả thi" trong y học - hay cấy ghép bộ phận cơ thể - trở nên phổ biến, đã có hàng chục nghìn mạng sống được cứu chữa từ các ca phẫu thuật trên khắp thế giới. Doanh thu của Sandimmune cũng tăng theo số lượng các ca phẫu thuật, và đạt đến đỉnh điểm 2 tỉ đô-la vào năm 2000, trước khi bệnh nhân bắt đầu vắng dần trên các thị trường trọng điểm. Hiện nay, tuổi thọ của các bộ phận cấy ghép đã được đo bằng thập kỷ.



Hình trên: Giáo sư Charles Weissmann, người mở đường cho những giá trị Its thuyết trong ngành sinh học ở cấp độ phân tử. Ông cũng là người đồng sáng lập Biogen, một hãng sản xuất interferon từ kỹ thuật di truyền, và là công cụ giúp Roche chiếm lĩnh vai trò tiên phong trong ngành công nghệ sinh học

Hình dưới: Cấu trúc phân tử của Alpha-Interferon.

Bên cạnh đội ngũ của Sandoz, nhân vật trung tâm trong câu chuyện này chính là Charles Weissmann, một nhà vật lý học và hóa học người Hungary sinh trưởng tại Thụy Sĩ, và cũng là người đứng đầu Viện Sinh học Phân tử tại Đại học Zurich từ năm 1967. Về sau, ông đã phát triển quy trình nghịch đảo cấu trúc di truyền, trong đó các mã gen của cơ thể sinh vật sẽ được điều chỉnh một cách tỉ mỉ, và nhờ vậy có thể kết luận về chức năng di truyền của chúng. Năm 1979, ông và các đồng sự đã trở thành

những nhà nghiên cứu đầu tiên thành công trong việc "lập trình" vi khuẩn, bằng cách biến đổi chi tiết vật chất di truyền và khiến chúng tạo ra interferon - một loại tác nhân hoạt tính được biết đến với chức năng kháng cự then chốt đối với sự lây nhiễm của vi-rút, và cũng chỉ được hình thành từ thể bào của động vật có vú. Nhờ công trình trên, Weissmann đã dần cắt bớt chi phí sản xuất một loại hợp chất trước kia ông không thể đáp ứng nổi. Năm 1978, ông đã cùng sáng lập nên một công ty có trụ sở tại Geneva, Biogen (nay là Biogen Idec), và bội thu lợi nhuận từ khám phá của mình.⁶ Những nhà khoa học như Weissmann là hình mẫu điển hình cho thế hệ các nhà nghiên cứu sinh vật học mới, những tài năng đã đóng góp kiến thức cho sự ra đời của các ngành kinh doanh mới.

Tuy nhiên, Biogen chỉ là một ngoại lệ, chứ không phải quy luật. Phần lớn người Thụy Sĩ đều khá miễn cưỡng trong việc tiếp thu tiến bộ công nghệ sinh học tại các trường đại học hay các công ty danh tiếng nhất, do đã quá thỏa mãn với vinh quang của họ trong lĩnh vực hóa học cổ điển. Weissman chia sẻ: "Cuối những năm 1970, tôi đã cố gắng khơi dậy sự quan tâm từ các công ty dược phẩm đối với công nghệ kỹ thuật di truyền sắp xuất hiện, nhưng tất cả đều vô ích. Khi thành lập Biogen, nguồn tài trợ duy nhất chúng tôi tìm được tại Thụy Sĩ là từ Juerg Geigy (thành viên gia tộc Geigy), và tôi tin đó chính là tiền túi của ông."

Bất ổn tại Roche

Kỷ nguyên tự mãn đã khởi đầu tại Roche với hai khám phá Valium và vitamin C. Các nhà nghiên cứu của công ty này đã tiêm nhiễm tâm lý "siêu sao", khịt mũi trước trước bất kỳ phát hiện nào không đủ khả năng giật giải Nobel, và cũng không tạo thêm được giá trị thương mại nào từ các phòng thí nghiệm. Tệ hơn, những bệnh nhân từng sử dụng Valium của họ, những con ngỗng vàng, đã bắt đầu ngưng thuốc. Thật khó tin khi công ty nhận ra họ đã ngấp nghé bờ vực phá sản vào năm 1978, và càng khó tin hơn nữa, khi họ được một giám đốc công ty bảo hiểm, kiêm một nhà soạn nhạc cổ điển và một kỹ sư tài chính hết sức khôn ngoan, cứu vớt.

Thời điểm đó, Paul Sacher - một nhà soạn nhạc, một nhạc trưởng thính phòng, và là

nhà bảo trợ danh tiếng thế giới trong lĩnh vực nghệ thuật - đã chính thức trở thành người lãnh đạo gia tộc Hoffmann-La Roche, chủ nhân của Roche. Trong khi đó, Fritz Gerber là chủ tịch kiêm CEO tại Zurich Insurance, và đã được ca ngợi hết mực khi ra tay vực dậy tập đoàn điêu tàn này; ông cũng là một đại tá phục vụ trong quân đội Thụy Sĩ. Cả hai đều không am hiểu về hóa học, dược phẩm hay nghiên cứu khoa học. Nhưng Sacher đã chấp nhận liều lĩnh. Ông và Gerber đã hẹn gặp nhau tại Khách sạn Baur au Lac, Zurich. Gerber xuất hiện theo đúng phong thái nhà binh, với quân phục chỉnh tề, và nhanh chóng quyết định gia nhập công ty.

Gerber là một nhà quản lý cộc cằn, luôn nói thẳng, sống thẳng theo đúng chất Thụy Sĩ. Ông rất ghét cấp bậc và vai vế. "Quyết định tương lai là việc khó khăn," ông nói. "Điều đó đồng nghĩa chúng tôi luôn phải lắng nghe bất kỳ ai có ý kiến đóng góp, dù cấp bậc họ ra sao. Do đó, tôi tin vào cách quản lý từ dưới lên. Nhưng nếu bạn cần một lãnh đạo, thì nhất định sẽ có một lãnh đạo."

Lợi nhuận trước, phần thưởng có thể đến sau

Gerber không hề ấn tượng với các nhà nghiên cứu đoạt-giải của Roche, và ngay khi vừa gia nhập, ông đã buộc họ tìm kiếm bất cứ thứ gì có thể "bán được". Sau cùng, ông đã tìm ra một loại kháng sinh với công dụng kéo dài suốt một ngày chỉ trong một liều tiêm, so với mức hiệu dụng tám giờ đồng hồ thông thường. Đây đích thực là đặc ân đối với các hộ lý bệnh viện thường xuyên bị quấy rầy và bệnh nhân đau nhức, và nhanh chóng trở thành loại thuốc bán chạy nhất của Roche, đánh dấu thời điểm chín muồi nhằm phát triển một chiến lược mới và tìm nguồn tài trợ.

Gerber đã tình cờ đọc một bài phỏng vấn về Charles Weissmann, trưởng Bộ phận Miễn dịch học của Đại học Zurich, đồng thời là đồng sáng lập Biogen, và cảm giác được một điều phi thường sắp diễn ra trong lĩnh vực công nghệ sinh học. Ông đã gọi cho Weissmann ngay tuần tiếp theo và mời ông này dùng bữa trưa. Cuối buổi gặp gỡ, Gerber đã ngỏ lời mời Weissmann đảm nhiệm vai trò điều hành bộ phận nghiên cứu tại Roche, với tầm nhìn biến công ty này thành doanh nghiệp dẫn đầu trong lĩnh vực công nghệ sinh học. Tuy hứng thú, nhưng Weissmann đã buộc phải từ chối. Với

cương vị đồng sáng lập tại Biogen, ông cảm thấy khá day dứt và không thể nhận lời làm việc cho công ty đối thủ. Để giải quyết điều này, Gerber đã đề nghị với ông một chân trong ban giám đốc Roche, và đặt nền móng cho mối quan hệ bằng hữu và hợp tác lâu dài về sau.



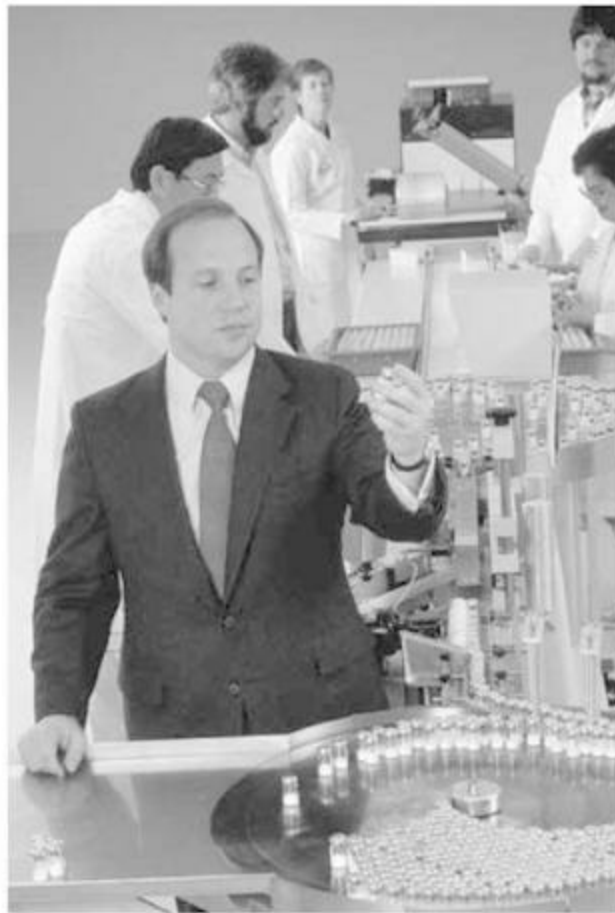
Fritz Gerber đã gây chú ý nhờ thành tích dẫn dắt cả Zurich Insurance lẫn Rocher đi đến thành công ngoạn mục. Gerber không am hiểu nhiều về ngành công nghiệp dược phẩm, nhưng hầu hết lợi nhuận hiện nay của Roche đều xuất phát từ các thương vụ mua lại do ông khởi xướng.

Một nhân vật khác Gerber đã "săn" được cho Roche chính là Henri Meier, một chủ ngân hàng từng kinh qua nhiều tổ chức và ngân hàng đầu tư quốc tế. Meier đã nhanh chóng trở thành huyền thoại trong giới kinh doanh Thụy Sĩ nhờ chiến công phục hồi nguồn vốn cho công ty. Đến thập niên 1980, tập đoàn Roche đã trở thành nhà đầu tư năng nổ trên thị trường chứng khoán Thụy Sĩ, và thường xuyên thu lợi từ chính tiền bạc của họ nhiều hơn từ thuốc chữa bệnh.⁷ Gerber hiểu rõ đây là một chiến lược mạo hiểm, và ông cho biết khi đó đã cảnh báo với Paul Sacher rằng họ nên đa dạng hóa các hạng mục cổ phiếu của mình.

Mua thứ tốt nhất trong các công nghệ mới

Với nguồn quỹ dự trữ của Roche được phục hồi, Gerber đã xúc tiến một kế hoạch mua sắm ấn tượng. Ngầm lại, ông đã giành được nhiều công ty với những mức giá vô cùng hấp dẫn. Weissmann sau này đã nhận xét: "Tuy ông ấy từng là một luật sư và đến từ ngành bảo hiểm, nhưng từ khi gia nhập Roche với vị trí CEO, ông ấy đã thể hiện trực giác phi thường về những công nghệ mới sắp xuất hiện, và thật sự đã cứu sống cả công ty khi mua lại Genentech, các bản quyền sáng chế PCR từ Cetus và phân ngành chẩn đoán của Boehringer, bất chấp lời khuyên ngăn từ các thành viên còn lại trong

hội đồng."



Robert Swanson, nhà sáng lập và cựu CEO tại Genentech. Roche đã thu tóm 60% cổ phần của Genentech vào năm 1990 với giá 2 tỉ đô-la, và 40% còn lại vào năm 2009 với 47 tỉ đô-la. Với Valium hết hạn bảo hộ bản quyền và một số ít thành quả từ các phòng thí nghiệm của họ, Roche ngày càng mất phương hướng. Nhờ quyết định mua lại sáng suốt Genentech và các doanh nghiệp khác của Gerber, Roche đã một lần nữa trở thành công ty dược phẩm thành công nhất thế giới

Chiến công hiển hách nhất của Gerber chính là quyết định mua lại 60% cổ phần của Genentech vào năm 1990; đây là một công ty nghiên cứu đến từ San Francisco từng liên tiếp giành nhiều thành công đột phá trong khoa học từ năm 1976, dù ban đầu có khá ít thành quả trong thương mại. Các nhà khoa học lập dị sở hữu Genentech đã

quyết định cổ phần hóa công ty vào năm 1980, và giá cổ phiếu phát hành đã tăng vọt từ 35 đô-la lên 88 đô-la chỉ chưa đến 1 giờ. Tuy nhiên, họ đã sa sút thảm hại chỉ trong vài năm sau đó, và bất chấp thành công từ những sản phẩm bán chạy, giá trị thị trường của Genentech đã tụt dốc không phanh khi thị trường chứng khoán sụp đổ vào năm 1987. Tất cả đều dự đoán được hồi kết của bong bóng công nghệ sinh học, nhưng chỉ có Gerber biết nắm bắt cơ hội từ nó. ông đã chứng kiến các nhà nghiên cứu của Roche tại châu Âu và Hoa Kỳ sa vào lối tư duy khuôn sáo, và ông muốn tặng cho họ một cú hích mang tên "cạnh tranh nội bộ". Bên cạnh đó là thứ cảm giác tiêu cực đang lan rộng trong Roche, khi nhiều người cho rằng có một khuynh hướng thù địch đối với hoạt động nghiên cứu đang hình thành trong dư luận châu Âu. Điều này càng thể hiện rõ hơn tại Thụy Sĩ, khi xuất hiện một số cuộc trưng cầu dân ý nhắm đến các lĩnh vực hóa chất và dược phẩm.⁸

Genentech: nguồn cung lợi nhuận

Genentech đã phát triển thành công insulin ở người, các loại interferon, hoóc-môn tăng trưởng ở người, TPA và gần đây nhất là Avastin. Do không muốn làm hao mòn văn hóa nghiên cứu của doanh nghiệp vừa mua lại, các giám đốc tại Basel đã khá "lỏng tay" đối với Genentech, và xem đó như một khoản đầu tư tài chính. Và khoản đầu tư này đã đem lại lợi ích không tưởng. Chỉ trong một bước thâu tóm, Roche đã mang về một đội quân các nhân tài sáng giá nhất cùng một nguồn cung sản phẩm hứa hẹn nhất. Ngày nay, hầu hết doanh thu của Roche trong ngành kinh doanh dược phẩm đều đến từ những loại thuốc khởi nguồn từ Genentech.

Một phán quyết sáng suốt khác chính là thương vụ mua lại PCR từ Cetus, một doanh nghiệp gặp khó khăn tài chính vào năm 1991. PCR (kỹ thuật tái tạo đoạn DNA - polymerase chain reaction) là công nghệ cho phép dữ liệu bắt nguồn từ các thành phần nhỏ của phân tử DNA được phóng lớn nhằm xác định chúng dễ dàng hơn. Nhờ độ chính xác cao, PCR đã đóng vai trò then chốt trong việc phát hiện các căn bệnh như HIV hay viêm gan từ cấp độ di truyền. Nó cũng được sử dụng trong xét nghiệm pháp y nhằm phát hiện các mẫu DNA⁹ từ mảnh vụn di truyền.

Lực hấp dẫn cũng có thể cấp bằng sáng chế

Khi ngành chẩn đoán nắm bắt được tầm quan trọng của công nghệ mới này, Roche đã được ví như một trạm thu phí cầu đường thời Trung cổ - chuyên đánh thuế những người sử dụng công nghệ hết như các lữ khách băng qua Đèo Gotthard. Rốt cuộc, Roche đã quyết định mua lại Boehringer Mannheim vào năm 1997 với giá 11 tỉ đô-la. Boehringer chấp thuận thương vụ này phần lớn bởi họ cũng nhận ra tầm quan trọng của công nghệ mới. Fritz Staehler, trưởng bộ phận chẩn đoán tại Boehringer đã chiêm biếm với vẻ sùng sốt rằng: "cấp bằng sáng chế cho PCR trong ngành sinh học phân tử cũng sánh ngang với cấp bằng sáng chế cho lực hấp dẫn trong lĩnh vực vật lý". Câu chuyện trên đã nhấn mạnh tầm quan trọng của việc tăng cường kiểm soát tài sản trí tuệ, không chỉ đối với toàn bộ quy trình hay một sản phẩm riêng lẻ, mà còn vì đòn bẩy sống còn có khả năng thúc đẩy hoặc cản trở các quy trình và vô số sản phẩm khác.

Mới đây, Roche đã mua lại 40% cổ phần còn lại của Genentech với 47 tỉ đô-la, gấp 33 giá trị từ thương vụ thu tóm đầu tiên năm 1990. Để huy động vốn cho thương vụ này, công ty đã tăng cường vay nợ dài hạn và tiêu tốn 45 tỉ franc Thụy Sĩ trong vốn chủ sở hữu, tương đương với toàn bộ lợi nhuận giữ lại của họ tích lũy từ năm thành lập 1896.

Liệu "can thiệp" có tốt như "không can thiệp"?

Nhiều nhà quan sát trong ngành đã khá quan ngại về khả năng Genentech sẽ tiếp tục gặt hái những thành tựu đột phá khi đã trở thành một đơn vị hợp nhất của Roche, như với phương thức quản lý "không can thiệp" trước kia. William Rutter, nhà sáng lập Chiron và là thành viên thuộc Học viện Khoa học Quốc gia danh tiếng (ông cũng là người phát hiện ra bệnh viêm gan C), đã cảnh báo rằng: "đột phá trong khoa học thường không hòa hợp với các kiểu ban bệ, hoạt động kiểm soát doanh nghiệp hay chính sách cắt giảm chi phí." Có lẽ, chỉ có thời gian mới có thể trả lời.

Rutter, người từng là cựu thành viên hội đồng quản trị Novartis, tin rằng nhiệm kỳ của Gerber tại Roche không chỉ nổi bật, mà còn khó đoán: "Gerber là gã khổng lồ trong

ngành này, và thật đáng ngạc nhiên khi chỉ có một số ít người nhận ra điều đó, dù họ đang hoạt động tại Thụy Sĩ."

Roche đã được định giá 6,3 tỉ franc Thụy Sĩ khi Gerber và Weissman gia nhập vào năm 1978. Và đến khi Gerber từ chức chủ tịch, giá trị của công ty đã đạt 110 tỉ franc. Những cổ đông đã theo bước họ trong suốt hành trình nay đã có thể mỉm cười với 17 lần lợi nhuận đầu tư.

Kế hoạch tiếp nhiệm: nhược điểm của người Thụy Sĩ

Thiếu sót duy nhất trong toàn bộ sự nghiệp xuất chúng của Gerber chính là không thể đào tạo nên đội ngũ kế nhiệm đủ năng lực. Roche hiện nay vẫn đang giữ nguyên tâm vóc từ năm 1998, khi Franz Humer tiếp quản chiếc ghế CEO của Gerber. Trong khi đó, Rolf Hüppi, người kế nhiệm Gerber tại Zurich Insurance, đã kết thúc trong thất bại do bành trướng quá độ với những thương vụ mua lại sai lầm.

Gerber đã từng được đề nghị viết sách cẩm nang quản lý, nhưng ông đã từ chối: "Tôi thật sự không biết giải thích với người khác cách làm điều đó ra sao."

Khoa học và nghệ thuật vốn được xem là hai thái cực đối lập nhau: một nương tựa vào lý lẽ, và một chìm đắm trong cảm xúc. Xét theo vẻ ngoài, Gerber có phong thái một nghệ thuật gia hơn một nhà khoa học.

Ciba-Geigy đã chọn một con đường khác với Roche, khi tránh xa những thương vụ mua lại và cố gắng tái định hướng nền tảng nghiên cứu nội bộ của họ trong ngành công nghệ sinh học. Năm 1983, họ đã chiêu mộ Alex Matter, một nhà vật lý gốc Basel, nhằm tập trung nghiên cứu về bệnh ung thư. Là con trai của một nhà hóa học tại Sandoz, Matter đã từng làm việc cho Roche và một hãng thuốc của Mỹ, Schering-Plough, trước khi quay về Basel. ông đã thiết lập một kênh cung cấp từ các sản phẩm từ liệu pháp hoóc-môn cho đến một nhóm các hợp chất với tên gọi "bisphosphonate".

Trong đó, có một chương trình nghiên cứu khả rủi ro tập trung vào các kinase protein, một họ enzyme bí hiểm. Kinase đã giành được sự quan tâm đặc biệt vì các biến thể

khiểm khuyết của chúng sẽ phát động quá trình đào thải đặc tính sinh sôi của tế bào ung thư. Tuy nhiên, vào thời điểm đó, số lượng kinaza protein được biết đến chỉ đếm trên đầu ngón tay, và viễn cảnh về các phương thuốc chống ung thư mà Matter nhắm đến chỉ gói gọn trong các bằng chứng hiếm hoi. Một chuỗi các hợp chất đầy hứa hẹn do nhóm nghiên cứu của Matter khám phá đã không vượt qua được các thử nghiệm tiền lâm sàng, và ban quản lý bộ phận nghiên cứu của Ciba-Geigy đã bắt đầu mất kiên nhẫn. Sau 7 năm rông với hàng trăm hợp chất vô hiệu, các nhà khoa học đã tiến hành tổng hợp một loại chất mang ký hiệu STI-571, được xem là có tác dụng đối với bệnh bạch cầu tủy mãn tính (CML - chronic myeloid leukemia), một biến thể ác tính của các tế bào máu trắng. Song, CML chỉ tấn công khoảng 10 nghìn người tại Mỹ và châu Âu mỗi năm. Vì vậy, các giám đốc marketing đã đặt câu hỏi về tiềm năng thương mại, do doanh thu hàng năm ước tính chỉ đạt tối đa khoảng vài trăm triệu đô-la.

Năm 1996, khi các nhà chức trách chống độc quyền xem xét lại thương vụ sáp nhập còn bỏ ngổ giữa Ciba-Geigy và Sandoz, Matter tin rằng đây chính là cơ hội cuối cùng để chứng minh cho giả thuyết kinaza của ông, và STI-571 đã được tiến hành kiểm nghiệm lâm sàng. Khi quyết định sáp nhập có hiệu lực và công ty mới Novartis ra đời nhằm tổ chức lại nguồn vốn phát triển, STI-571 đã đứng trước nguy cơ trở thành vật hi sinh. Paul Herrling, nguyên trưởng bộ phận nghiên cứu dược phẩm tại Novartis đã nói vui rằng: đóng góp lớn nhất của ông đối với thành công của STI-571 chính là không khai tử nó.

Giai đoạn đầu của tiến trình kiểm nghiệm lâm sàng bắt đầu vào tháng Sáu năm 1998, và đã lập tức thành công. Tiếng lành đồn xa, ngày càng có nhiều bệnh nhân "tương lai" tranh nhau tham gia thử nghiệm, khiến Novartis đứng trước áp lực tăng cường sản xuất, và nhà cầm quyền cũng buộc phải đẩy nhanh tiến độ phê chuẩn cho loại thuốc mới - với nhãn hiệu Gleevec tại thị trường Mỹ và Glivec tại các quốc gia khác. Gleevec đã được Cục Quản lý Thực phẩm và Dược phẩm Hoa Kỳ chứng nhận vào tháng Năm năm 2001, với tiến trình xét duyệt nhanh nhất lịch sử cơ quan này, và đã được ca ngợi là "viên đạn thần kỳ" đánh bay bệnh ung thư trên trang bìa tạp chí Time. Không những đã xóa tan mối lo ngại từ các chuyên gia thị trường tại Ciba-Geigy, mà



Daniel Vasella đã được cả thế giới công nhận là một trong những giám đốc xuất sắc nhất trong ngành công nghiệp dược phẩm

Vasella đã kết hôn với cháu gái của Marc Moret - người sau này trở thành chủ tịch Sandoz, và Moret dường như đã nhận thấy ở Vasella một tố chất nam nhi thực thụ đằng sau trái tim nhiệt huyết. Đến năm 1994, Vasella đã là trưởng phân ngành dược phẩm đang lên của Sandoz, và đủ tư cách ứng cử vào vị trí danh giá nhất tại Novartis. Chỉ trong vài tháng, ông đã tiến hành tái thiết triệt để công ty, và ngoại bỏ một số mảng kinh doanh đồ sộ.

Phân ngành hóa chất công nghiệp của Novartis đã được tách hẳn thành Ciba Speciality Chemicals năm 1997, và tiếp tục được một tập đoàn khổng lồ Đức, BASF, mua lại năm 2009. Năm 2000, Novartis cũng gạt bỏ lĩnh vực hóa nông và sáp nhập với một đơn vị tương tự tại AstraZeneca để lập nên Syngenta, và sau này đã phát triển thành tập đoàn hóa nông lớn thứ hai thế giới - chỉ xếp sau Monsanto - và cũng là công ty tiên phong trong lĩnh vực bảo vệ cây trồng bằng công nghệ sinh học. Ngay trước

thương vụ sáp nhập lịch sử, Sandoz cũng đã loại bỏ đơn vị sản xuất hóa chất công nghiệp quy mô lớn và thành lập nên Clariant, một công ty độc lập trên thị trường chứng khoán với giá trị 6,6 tỉ franc Thụy Sĩ.

Cắt giảm chi phí khủng khiếp trong nghiên cứu

Động lực cho sự ra đời của Novartis chính là quá trình toàn cầu hóa đối với bối cảnh cạnh tranh trong lĩnh vực dược phẩm và nguy cơ rủi ro gia tăng đáng kể trong chi phí nghiên cứu. Một loại thuốc mới phải mất từ 10 đến 15 năm phát triển, và có thể tiêu tốn đến 1 tỷ franc Thụy Sĩ hoặc hơn - và không có gì đảm bảo họ sẽ được chứng kiến thành quả từ nó. Cứ mỗi 10 sản phẩm y khoa được chứng nhận chất lượng, thì chỉ có 2 sản phẩm thật sự sinh lời. Các nhà đầu tư cũng nhận thức rõ điều này; đó là nguyên nhân vì sao khi tin tức về thương vụ sáp nhập được công bố sáng ngày 7 tháng Ba năm 1996, giá cổ phiếu của hai công ty đã tăng đến 25% chỉ trong vài giờ. Quá trình hợp thức hóa và cắt giảm chi phí kéo theo thương vụ này đã dẫn đến số lượng nhân viên bị tinh giảm nghiêm trọng. Chỉ vài năm sau đó, đã có 10 nghìn người mất việc làm trong tổng số 130 nghìn nhân công của hai tập đoàn này trên toàn cầu. Trong đó, có đến 3.500 người làm việc tại Basel.



Syngenta đang dẫn đầu về kỹ thuật tối ưu hóa chất lượng sản phẩm nông nghiệp nhờ sử dụng công nghệ sinh học

Song, những ai trụ lại với Novartis đã tìm được động cơ phần đầu. Với các loại thuốc như Sandimmune và Gleevec, công ty đã chiếm trọn sân khấu trung tâm trong ngành kinh doanh dược phẩm toàn cầu; và Vasella, người đã kiêm nhiệm thêm chức vị chủ

tịch bên cạnh vai trò CEO năm 1999, cũng trở thành diễn viên chính. Ông đã đổ tiền vào hoạt động R&D (nghiên cứu và phát triển), bênh vực cho Gleevec trước toàn công ty và thậm chí còn viết một cuốn sách về loại thuốc này vào năm 2003, với nhan đề Magic Bullet. Một năm sau, ông đã có tên trong danh sách "100 Người có Ảnh hưởng Nhất Thế giới" do tạp chí Time bình chọn. Độc giả của tờ Financial Times cũng bình chọn ông là nhà lãnh đạo doanh nghiệp có ảnh hưởng nhất trong 25 năm trở lại đây, và tên tuổi ông đã ngập trong những lời tán dương. Ông cũng biến trụ sở Novartis tại Basel thành "Bảo tàng của Những Kiến trúc sư Vĩ đại".

Tác dụng phụ của thương vụ sáp nhập và tái sinh trong ngành dược phẩm Basel chính là sự ra đời của quá nhiều doanh nghiệp nhỏ. Những công ty khởi nghiệp biết cách nuôi dưỡng hoài bão đã phát triển thành các doanh nghiệp được toàn ngành biết đến - nếu không tính đến toàn bộ cộng đồng - và chiếm lĩnh các phân ngành khoa học chuyên biệt, hoặc cung cấp các dịch vụ hỗ trợ mang tính chuyên môn hóa cao.

Một trong số đó là Genedata, công ty được thành lập năm 1997 với 100 nhà khoa học chuyên môn cao hoạt động tại sáu khu vực trên khắp châu Âu, Hoa Kỳ và Nhật Bản, đồng thời cũng là công ty tiên phong trong công nghệ thông tin sinh học, các hệ thống phát triển phần mềm quản lý và sở hữu một số lượng lớn các dữ liệu nghiên cứu. Tuy nhiên, trong tất cả các công ty mới thành lập, chỉ có một công ty tạo dựng được vị thế thuộc sở hữu của một cặp vợ chồng; Martine và Jean-Paul Clozel đã phục vụ trong các phòng thí nghiệm nghiên cứu tại Basel của Roche trong suốt 12 năm, trước khi thành lập Actelion vào năm 1997. Sau bốn năm gian khổ, họ đã tạo được bước đột phá vào năm 2001, khi Tracleer, một loại thuốc uống trong điều trị chứng tăng huyết áp phổi đã được chứng nhận tại Mỹ, và tiếp tục được EU thông qua một năm sau đó. Vợ chồng Clozel đã rời bỏ Roche khi hai loại dược liệu điều chế do họ phát triển không được nghiêm túc theo đuổi. Actelion hiện nay đang sở hữu 2.300 nhân công trên 25 quốc gia, và đã đạt doanh thu 1,93 tỉ franc Thụy Sĩ năm 2010. Đó là một trong những câu chuyện thành công tuyệt vời nhất trong bối cảnh ngành công nghệ sinh học đang tăng trưởng mạnh mẽ và nhanh chóng.

Ngoài ra, vẫn còn một công ty dược phẩm khác không thể bỏ qua (vốn xuất xứ từ Thụy Sĩ nhưng hiện đang thuộc Đức): Serono từng là doanh nghiệp dược phẩm lớn thứ 3 Thụy Sĩ trước khi được Merck của Đức mua lại, và câu chuyện của họ quả thực rất khác thường.

Một sản phẩm chuyên biệt thật sự

Cuối thế kỷ XIX, Cesare Serono, một bác sĩ kiêm giáo sư đại học, đã thành lập Istituto Farmacologico Serono (Viện Dược phẩm Serono) tại Turin. Năm 1906, ông đã chuyển trụ sở chính đến Rome, nơi ông buôn bán thuốc chữa bệnh và thuốc bổ chiết xuất từ các nguyên liệu tự nhiên. Vào thời điểm đó, Pietro Bertarelli đã gia nhập công ty và phấn đấu lên chức tổng giám đốc. Dưới sự điều hành của ông, trong thập niên 1950, Serono đã tiến hành chiết xuất hoóc-môn sinh sản từ nước tiểu của nữ giới. Từ năm 1962 trở đi, các loại hoóc-môn này đã được sử dụng nhằm kiểm soát quá trình rụng trứng với mục đích phục vụ trong công nghệ thụ tinh nhân tạo tự nhiên gần đây. Nước tiểu của nữ giới sẽ chứa hàm lượng hoóc-môn tối đa sau thời kỳ mãn kinh, do mức độ lão hóa của buồng trứng đã ngăn cản hoóc-môn hình thành, và cơ thể đã thích ứng bằng cách sản sinh thật nhiều hoóc-môn sinh sản. Chúng đã được tách khỏi nước tiểu, nhưng với mức độ đậm đặc khá thấp, Bertarelli đã phải tiến hành thêm một bước trù bị - đó chính là thu thập hàng triệu lít nước tiểu của phụ nữ lớn tuổi mỗi năm. Tu viện nữ là nơi hoàn hảo để thực hiện việc này, và các nữ tu sĩ chính là nguồn cung cấp chính đối với loại nguyên liệu thô đặc biệt này. Đến thập niên 1970, Fabio, con trai Bertarelli đã mua lại một doanh nghiệp tại Rome và hợp nhất với công ty gia đình, sau khi Tòa thánh Vatican rao bán cổ phần doanh nghiệp trên. Năm 1977, ông đã chuyển trụ sở về Geneva; và trong thập niên 1980, ông đã tìm ra phương pháp thay thế nước tiểu phụ nữ: đó là ứng dụng công nghệ di truyền vào sản xuất hoóc-môn sinh sản.



Con trai của Fabio, Ernesto Bertarelli là một trong những người giàu có nhất thế giới. Ông đã giành chiến thắng Giải Vô địch Thuyền buồm Mỹ dưới màu áo Thụy Sĩ năm 2003; đây cũng là lần đầu tiên danh hiệu này thuộc về một quốc gia không giáp biển

Năm 1996, thế hệ thứ 3 trong gia tộc Bertarelli đã tiếp tục kế thừa cơ nghiệp, khi Ernesto, con trai Fabio trở thành CEO công ty và mở ra một hành trình phát triển xa hơn, đến khi chấp thuận để Merck mua lại vào năm 2007 - thương vụ đã biến Ernesto thành một trong những người giàu có nhất thế giới.

Trụ sở của đơn vị kinh doanh dược phẩm trực thuộc tập đoàn này - nay đã đổi tên thành Merck-Serono - vẫn tọa lạc tại Geneva. Tại đây, đơn vị này đã trở thành hạt nhân của một nhóm các công ty dược phẩm có nền tảng nghiên cứu tọa lạc quanh Hồ Geneva, và hưởng lợi từ uy thế của Học viện Kỹ thuật Liên bang (EPFL) Lausanne gần đó. Merck-Serono là ví dụ tiêu biểu cho một tập đoàn quốc tế (có nguồn gốc từ Đức và Ý) đã tận dụng lợi thế của Thụy Sĩ như một điều kiện lý tưởng nhằm phát triển ngành dược phẩm - bao gồm chính sách bảo hộ bằng sáng chế, môi trường khuyến khích sáng tạo và đổi mới, hệ thống chăm sóc y tế tương đối đầy đủ và các chính sách tạo điều kiện cho hoạt động nghiên cứu lâu dài, bao gồm toàn bộ chi phí nghiên cứu và sản xuất. Merck-Serono đã chi hơn 1 tỉ euro mỗi năm cho hoạt động nghiên cứu trong lĩnh vực ung thư, các bệnh lý gây hại cho mô thần kinh và các bệnh nhiễm trùng tấn công trực tiếp hệ miễn dịch.

Dược phẩm: ngành kinh doanh của những gã khổng lồ

Phải mất đến hai thế kỷ, ngành hóa chất và dược phẩm mới thoát khỏi cái bóng của

ngành công nghiệp hàng dệt may, và trở thành một cộng đồng bao gồm các doanh nghiệp với những quy chuẩn riêng tại một trong những ngành công nghiệp quan trọng nhất thế giới. Năm 2009, 10 công ty hóa chất và dược phẩm hàng đầu Thụy Sĩ đã sở hữu hơn 310 nghìn nhân công trên khắp thế giới và đạt tổng giá trị xuất khẩu gần 150 tỉ franc Thụy Sĩ. Hai trong số năm công ty hàng đầu thế giới - Novartis và Roche - đều có xuất xứ từ Thụy Sĩ (ba công ty còn lại là Pfizer của Mỹ, Sanofi-Aventis của Pháp và GlaxoSmithKline của Anh Quốc). Theo một nghiên cứu của J.P. Morgan, trong số 9 phương thuốc có khả năng trở thành "bom tấn" trong năm 2014, sẽ có 3 sản phẩm đến từ Roche và 1 đến từ Novartis. Bên cạnh đó, Novartis và Roche cũng đứng đầu danh sách các công ty đạt doanh thu cao nhất về dược liệu điều chế kể từ năm 2005 - đó cũng là thời kỳ chi phí nghiên cứu và phát triển dược phẩm ngày càng trở nên đắt đỏ hơn, phức tạp hơn và được quy định chặt chẽ hơn. Từ đó, có thể kết luận rằng Roche và Novartis đã tốn ít thời gian hơn các công ty khác trong quá trình biến các khám phá thành sản phẩm có giá trị trên thị trường.

Một trong những lợi thế lớn nhất của Thụy Sĩ trong ngành công nghiệp này chính là sự liên kết và gắn bó giữa các công ty khởi nghiệp, các tập đoàn lớn và các trường đại học hàng đầu, cũng như một nhóm các trụ sở nghiên cứu trong lĩnh vực công nghệ y sinh, giúp tạo nên một mảnh đất màu mỡ với tiềm năng lớn dành cho các doanh nghiệp mới sắp thành lập. Song, vai trò dẫn dắt vẫn thuộc về hai gã khổng lồ trong ngành: Novartis và Roche.

Cơ giới quét trên toàn cầu

Novartis - thật tình cờ, công ty này lại sở hữu xấp xỉ 1/3 quyền bỏ phiếu của Roche - hiện đang sở hữu 124 nghìn nhân công trên 140 quốc gia và đạt doanh thu tích lũy 59 tỉ franc Thụy Sĩ năm 2011. Từ đầu thế kỷ XXI, công ty này đã hoạt động nhất quán trong lĩnh vực giao thoa giữa khoa học và các nhu cầu y tế cấp thiết nhất tại nhiều khu vực khác nhau trên thế giới. Công ty cũng chuyển sang



Khuôn viên trụ sở Novartis tại Basel. Trong số các kiến trúc sư hàng đầu thiết kế nên công trình này, có sự góp mặt của Diener & Diener, Peter Märkli, Kazuyo Sejima, Adolf Krischanitz, Frank O. Gehry, Tadao Ando, David Chipperfield, Herzog & de Meuron và Vittorio Magnago Lampugnani

kinh doanh các sản phẩm di truyền sớm hơn nhiều doanh nghiệp khác; và nhờ các thương vụ mua lại Hexal và Eon Labs năm 2005, Sandoz - tên cũ của công ty nay được đặt cho phân ngành di truyền của Novartis - hiện đã xếp thứ 2 trên thị trường sản phẩm di truyền chỉ sau tập đoàn Teva của Israel. Với thương vụ mua lại Alcon - nhà sản xuất các sản phẩm về mắt lớn nhất thế giới - được công bố năm 2010, Novartis vẫn tiếp tục theo đuổi chiến lược đa dạng hóa. Với mỗi franc doanh thu, lại có 17 xu được dành cho hoạt động R&D - nay đã được thiết lập thành mạng lưới toàn cầu. Năm 2002, Novartis đã chuyển trụ sở nghiên cứu về Cambridge, Massachusetts; và từ năm 2009, công ty đã tiến hành xây dựng trung tâm R&D dược phẩm lớn nhất Trung Quốc tại Thượng Hải. Novartis cũng thành lập Viện Novartis chuyên về các bệnh Nhiệt đới (NITD) tại Singapore, với trọng tâm nghiên cứu bệnh sốt xuất huyết và lao kháng thuốc.

Roche, với 80 nghìn nhân công và doanh thu gần 50 tỉ franc Thụy Sĩ, cũng đạt mức tăng trưởng trên trung bình, đặc biệt trong lĩnh vực dược phẩm. Thành công này phần lớn là kết quả từ các phương thuốc điều trị ung thư như Avastin và vắc-xin chống cảm

cúm Tamiflu, từng là loại thuốc được toàn thế giới sử dụng vào năm 2009, do lo sợ đại dịch cúm lợn sẽ bùng phát trên toàn cầu.

Giải pháp nào cũng tốt

Ngành công nghiệp dược phẩm Thụy Sĩ đã phát triển thịnh vượng trong một thời gian dài trong bối cảnh thị trường toàn cầu đầy cạnh tranh. Roche và Novartis đã chuyển hướng các tình huống thay đổi tốt hơn hẳn các công ty cùng ngành từ thế hệ trước, trong khi vẫn theo đuổi các định hướng hoàn toàn khác nhau. Cả hai đều đã quyết định chính xác. Roche tập trung vào sự cách tân và thật sự đã trở thành công ty công nghệ sinh học lớn nhất thế giới. Họ cũng nỗ lực tìm cách kết hợp điều trị và với chẩn đoán nhằm cải thiện hoạt động cung cấp giải pháp y tế. Trong khi đó, Novartis lại theo đuổi một chiến lược đa dạng hóa tương tự như Johnson & Johnson, với vô số ngành kinh doanh phong phú khác nhau từ di truyền học đến nhãn khoa. Cả hai chiến lược trên đều đem lại thành quả như mong đợi.



Tamiflu được sản xuất trong các phòng thí nghiệm của Roche tại Basel. Roche đã cung cấp các loại vắc-xin giúp kháng cự lại đại dịch "cúm gia cầm"

Nhưng hiện nay đã xuất hiện thêm nhiều thách thức mới, trong đó có một số bắt nguồn từ sức sáng tạo ở mức độ nhất định. Tuổi thọ trung bình của con người giờ đây đã kéo dài gấp đôi so với từ hai đến ba thế hệ trước, và phần lớn là thành quả từ những tiến bộ vượt bậc trong y học. Tuy vẫn có một số tranh cãi về vấn đề tuổi thọ, nhưng đa số đều thừa nhận rằng những tiến bộ trên không thật sự kéo dài khả năng sống; mà chỉ giúp con người tận hưởng cuộc sống đến độ tuổi giới hạn dễ dàng hơn. Bản thân sự thật này cũng bộc lộ nhiều quan điểm mâu thuẫn to tát. Liệu chúng ta có thật sự muốn sống đến tận năm 95 tuổi? Và ai sẽ chi trả cho điều đó? Song, đã có một số bằng chứng cho thấy tuổi thọ có thể kéo dài.

Vượt qua các ranh giới

Ranh giới của sự đổi mới, cũng như ranh giới tuổi tác, không phải là vô hạn. Đà tăng trưởng doanh thu trong ngành dược phẩm đang dần suy yếu, với tỷ lệ tăng trưởng hàng năm được dự báo sẽ giảm còn 5% - chưa đến một nửa tỷ lệ tăng trưởng trong thập niên 1990, và chỉ bằng 1/4 mức tăng trưởng bình quân hàng năm từ Thế chiến II.

Tuy nhiên, khám phá về loại thuốc bom tấn tiếp theo vẫn là thước đo quan trọng duy nhất cho sự thành công - dù đối với các nhà khoa học hay các công ty nơi họ phục vụ. Nhưng mục tiêu này đang trở nên ngày càng tốn kém và khó khăn. Số lượng các loại thuốc được chứng nhận từ Cục Quản lý Thực phẩm và Dược phẩm (FDA) - cơ quan kiểm soát dược phẩm liên bang của Hoa Kỳ - đã giảm đi trông thấy, và chi phí trung bình để sản xuất thành công một loại thuốc theo quy trình cũng lên đến 1,3 tỉ đô-la. Khoảng thời gian từ lúc khám phá ra một loại thuốc đến khi các sản phẩm giả hiệu đầu tiên xuất hiện cũng rút ngắn từ vài năm xuống còn vài tháng. Vì thế, không có gì ngạc nhiên khi có chưa đến 1/10 số lượng thuốc mới bù đắp được chi phí phát triển. Trong khi đó, chi phí quảng cáo đã tăng vọt ngay khi được cho phép. Tại Mỹ, Pfizer đã qua mặt Proctor & Gamble và trở thành hãng đăng quảng cáo truyền hình lớn nhất cả nước, với chi phí phát sóng 1,1 nghìn tỉ đô-la năm 2009. FDA cũng đang tăng cường kiểm tra việc phát tán bằng sáng chế giả mạo, và ngăn chặn hoạt động làm giả thuốc chữa bệnh từ đối thủ (hay sản phẩm "nhái") nhằm trục lợi từ lực lượng bán hàng

vượt trội của các công ty vi phạm. David Kessler, nguyên giám đốc FDA, đã nhấn mạnh về trường hợp của Novartis và Roche: "Các công ty Thụy Sĩ rất nghiêm túc trong vấn đề khoa học và đổi mới, và luôn chuẩn bị chu đáo khi đăng ký chứng nhận các loại thuốc đi cùng với các lợi ích chữa trị có thật, nhằm tránh nguy cơ bị làm giả."

Ôm đau do tuổi tác

Ngày càng có nhiều cuộc bàn cãi về yếu tố cấu thành "lợi ích" thật sự. Tuổi tác càng cao, chúng ta càng dễ mắc phải nhiều loại bệnh lý - tuy không đe dọa trực tiếp đến sự sống, nhưng cũng gây cảm giác khó chịu. Trọng tâm của hoạt động nghiên cứu hiện nay chính là tìm cách làm dịu các bệnh lý do tuổi tác, như chứng viêm khớp, bệnh béo phì, bệnh trầm cảm, hội chứng mất trí nhớ và phản ứng tình dục giảm sút.

Về cơ bản, khoa học chủ yếu là khả năng dự đoán; song mĩa mai thay, không có gì tréo ngoe hơn mối quan hệ giữa việc đầu tư vào các ngành khoa học hứa hẹn và định hướng tốt, với việc dự đoán thành quả sau cùng từ chúng. Qua việc xem xét các bằng chứng tập hợp và tích lũy trong thời gian dài, có thể thấy hoạt động nghiên cứu được phẩm cũng hết như một trò xổ số, nơi các nhà đầu tư lãng phí hầu hết tiền của và thời gian của họ.

Thậm chí các thành tựu cũng tiềm ẩn nhiều rủi ro. Theo lời tập đoàn Roche, thuốc chữa ung thư Avastin của họ chỉ mất 2,5 tỉ đô-la chi phí phát triển, nhưng đã mang lại doanh thu hàng năm lên đến 9 tỉ đô-la. Nhưng nếu liệu pháp ung thư này tiêu tốn đến hơn 100 nghìn đô-la mỗi năm chỉ để giúp người bệnh sống thêm 6 tháng, nhiều câu hỏi mới sẽ nảy sinh không phải vì khả năng hiệu dụng, mà vì giá thành của nó. Tập đoàn khổng lồ này sẽ không tránh khỏi giằng xé lương tâm, nếu các bệnh nhân vô phương cứu chữa của họ phải chịu thêm gánh nặng nợ nần, chỉ vì muốn giành lấy chút hy vọng từ thứ liệu pháp kéo dài cả đời.



Thùng chứa vi sinh với dung tích 20 nghìn lít tại Lonza Biologics, thị trấn Portsmouth, New Hampshire, Hoa Kỳ. Lonza là nhà sản xuất hàng đầu thế giới về các thành phần dược phẩm hoạt tính và sản phẩm nổi tiếp sinh học (biosimilar) trong ngành công nghiệp dược phẩm

Thế giới của những nhu cầu chưa thỏa mãn

Chi phí chăm sóc sức khỏe tại Mỹ đã gia tăng 300% kể từ năm 1980. Trong khi khả năng đáp ứng chi phí này từ thu nhập thực tế đã giảm sút 11% trong bối cảnh được xem là "sự thất bại của thị trường".¹⁰ Do 75% ngân sách chăm sóc y tế suốt đời của một người chỉ được sử dụng trong 5 năm cuối cuộc đời họ, nên áp lực từ chi phí tăng cao đã trở thành vấn đề mang tầm vĩ mô. Tuy nhiên, các hệ thống thanh toán mà người bệnh sử dụng vẫn còn đang vật lộn nhằm hoàn thiện vai trò của chúng - do đó, các ngành cung cấp hệ thống y tế buộc phải lường trước áp lực lớn hơn từ lợi nhuận biên. Trong khi đó, các quốc gia đang phát triển - nơi tập trung 85% dân số thế giới

Các tập đoàn dược phẩm và hóa chất Thụy Sĩ hàng đầu
(thống kê năm 2011)

1950 1970 1980 2000 2011

Roche (1896)

Doanh thu (triệu franc TS)	281	3.833	9.670	28.672	42.531
----------------------------	-----	-------	-------	--------	--------

Tổng nhân viên	4.450	30.250	52.690	64.760	80.129
----------------	-------	--------	--------	--------	--------

Tổng nhân viên tại Thụy Sĩ	1.380	5.650	10.880	8.660	9.880
----------------------------	-------	-------	--------	-------	-------

Novartis (1996)

Doanh thu (triệu franc TS)	13.628	9.701	32.070	35.805	51.828
----------------------------	--------	-------	--------	--------	--------

Tổng nhân viên	Không rõ	98.850	146.780	67.650	123.686
----------------	----------	--------	---------	--------	---------

Tổng nhân viên tại	15.010	26.580	28.880	8.100	12.000
--------------------	--------	--------	--------	-------	--------

Thụy Sĩ

Syngenta (2000)

Doanh thu (triệu đô-la Mỹ)	-	-	-	6.846	13.268
----------------------------	---	---	---	-------	--------

Tổng nhân viên	-	-	-	~ 23.000	26.333
----------------	---	---	---	-------------	--------

Tổng nhân viên tại Thụy Sĩ	-	-	-	2.630	2.880
----------------------------	---	---	---	-------	-------

Clariant (1995)

Doanh thu (triệu franc TS)	-	-	-	10.583	7.370
----------------------------	---	---	---	--------	-------

Tổng nhân viên	-	-	-	31.550	22.149
----------------	---	---	---	--------	--------

Tổng nhân viên tại						
Thụy Sĩ	-	-	-	1.460	1.420	
Lonza (1897)						
Doanh thu (triệu franc TS)	16	252	1.212	1.730	2.692	
Tổng nhân viên	Không rõ	3.160	4.370	5.990	9.641	
Tổng nhân viên tại Thụy Sĩ	Không rõ	Không rõ	Không rõ	Không rõ	3.090	
Firmenich (1895)						
Doanh thu (triệu franc TS)	Không rõ	Không rõ	895	1.801	2.661	

Tổng nhân viên	Không rõ	Không rõ	Không rõ	4.140	5.810
Tổng nhân viên tại Thụy Sĩ	Không rõ	Không rõ	Không rõ	1.270	1.710

Bảng trên cung cấp doanh số và tổng số nhân viên (toàn cầu và tại Thụy Sĩ) của các công ty hóa chất và dược phẩm nổi bật tại Thụy Sĩ trong 60 năm trở lại đây. (Số liệu không hiện hữu sẽ được đánh dấu "không rõ"). Số năm phía sau mỗi công ty thể hiện thời gian thành lập (hoặc năm thành lập của công ty tiền thân). Số liệu được làm tròn lên hoặc xuống, và trong một số trường hợp sẽ biểu thị trước hoặc sau một năm. Đối với Novartis, số liệu các năm 1950, 1970 và 1990 được cộng dồn từ các công ty Ciba, Geigy (hay Ciba-Geigy) và Sandoz. Số liệu của Givaudan không được thể hiện, vì Roche đã sở hữu công ty này từ năm 2000

Nguồn: Tạp chí Fortune

- vẫn chưa triển khai được các hệ thống bảo hiểm chăm sóc sức khỏe, chứ chưa nói đến những nhu cầu tương tự. Nói cách khác, nhu cầu thị trường vẫn đang chờ được thỏa mãn, nhưng khả năng thanh toán sẽ là vấn đề lớn.

Daniel Vasella từ Novartis tin rằng ngành chăm sóc sức khỏe sẽ cần phân hóa nhằm thích ứng với các động lực thay đổi nói trên. Mặt khác, các công ty cũng phải có khả năng cung cấp các giải pháp với số lượng nhiều và giá thành thấp từ các sản phẩm dựa trên công nghệ vay mượn và lỗi thời. Bên cạnh đó, các phát minh cũng cần tập trung vào những loại thuốc mang lại bước đột phá thật sự, và chi phí nghiên cứu cũng cần tinh giảm nhằm đối diện với thực trạng mới từ hình thức thanh toán cưỡng bách. Trong khi đó, Severin Schwan từ Roche vẫn tin rằng các công ty nên theo sát mô hình định hướng nghiên cứu tập trung vào các lĩnh vực chưa khai thác, như chuyên ngành ung thư hay sinh học thần kinh, cùng với chiến lược hợp nhất chẩn đoán và điều trị trong các lĩnh vực còn thiếu thốn và tạo dựng lợi thế cạnh tranh.

Các cột mốc quan trọng

Trước

1800

1758 Johann Rudolf Geigy mở một hiệu thuốc tại Basel

1778 Clais & Ziegler, nhà máy hóa chất đầu tiên của Thụy Sĩ thành lập tại Winterthur

1800

-

1899

1859 Alexander Clavel bắt đầu sản xuất thuốc nhuộm dạng keo tại Basel, nơi Ciba (Chemische Industrie, Basle) thành lập

1886 Kern & Sandoz thành lập, tiền thân của Sandoz sau này

1895 Léon Givaudan thành lập một công ty nước hoa tại Vernier, sau này trở thành Givaudan Philippe Chuit và khai sinh Firmenich tại Geneva

1896 F. Hoffmann-La Roche & Co thành lập tại Basel

1900

-

1999

1918 Ciba, Geigy và Sandoz hợp thành liên minh Basel IG

Sandoz, Ciba, Roche và Wander thành lập một hiệp hội

1933 công nghiệp, Interpharma

Holzverzuckerungs thành lập, chuyên sản xuất chất cồn từ
1936 xác gỗ địa phương tại Domat, bên bờ sông Ems; sau này trở
thành Ems Chemie

1940 Roche chuyển trụ sở hoạt động đến Nutley, New Jersey

1960 Librium (và Valium năm 1963) tạo đà tăng trưởng khủng
khiếp cho Roche

1967 Sandoz mua lại Wander, xứ Bern

1970 Ciba và Geigy sáp nhập thành Ciba-Geigy

1976 Tai nạn rò rỉ chất độc dioxin từ một nhà máy Roche tại
Seveso, gần Milan

Ares-Serono chuyển trụ sở đến Geneva và trở thành công ty

- 1977 lớn thứ 3 trong ngành dược phẩm Thụy Sĩ, trước khi về tay Merck năm 2007
- 1986 Trận hỏa hoạn khủng khiếp tại nhà máy Sandoz vùng Schweizerhalle
- 1990 Roche mua lại 60% cổ phần Genentech tại San Fransisco và thu tóm toàn bộ công ty vào năm 2009
- 1995 Sandoz chuyển giao đơn vị sản xuất hóa chất công nghiệp quy mô lớn cho công ty mới Clariant, và được niêm yết trên thị trường chứng khoán
- 1996 Ciba-Geigy và Sandoz sáp nhập thành Novartis
- 1997 Jean-Paul và Martine Clozel thành lập Actelion
- Từ
2000

2000 Các phân ngành hóa nông của Novartis và AstraZeneca được sáp nhập thành Syngenta

2002 Novartis công bố dự án thiết kế khuôn viên trụ sở

Novartis và Roche đều phát đạt hơn hẳn các công ty cùng ngành. Nhưng dòng nước không còn nhanh chóng dâng cao và nâng đỡ mọi con thuyền như trước. Và khi triều rút, chúng ta sẽ biết liệu các công ty này sẽ giành được thành quả, hay phải chịu trừng phạt từ những thực tế tàn khốc của thị trường.

10. Vận tải Thụy Sĩ: Bậc thầy về tính cơ động

Châu Âu cổ đại là vùng đất tập trung ở phía Nam Thụy Sĩ, nơi hiện nay là nước Ý, các quần đảo Địa Trung Hải và Hy Lạp. Nhưng châu Âu thời Trung cổ lại phát triển về phía Bắc, thuộc các nước Đức, Pháp, các Quốc gia Vùng trũng và Vương quốc Anh ngày nay. Qua hàng thế kỷ, Thụy Sĩ thật sự đã trở thành "cổng thành" nối giữa hai thế giới - nhưng đó là cánh cổng mà các đoàn thương nhân và quân đội đều có thể bước qua. Nơi đây đã thường xuyên diễn ra hoạt động giao thương hàng hóa nhộn nhịp giữa các trung tâm kinh tế lớn tại Bắc Âu và Nam Âu - tuy hàng hóa phải được vận chuyển một cách khó khăn qua những con đèo hiểm trở trên dãy An-pơ. Thậm chí các thung lũng miền núi hẻo lánh cũng xây sát những con đường hướng đến các ngọn đèo, trở thành tiếp điểm giao thương đối với với lữ khách và hàng hóa đến từ các quốc gia xa xôi, và tích lũy nên nguồn thu nhập quan trọng từ đó, đồng thời góp phần hình thành nên nền độc lập của các tiểu bang Thụy Sĩ đầu tiên. Địa thế của Thụy Sĩ, vốn được xem là hành lang chiến lược kết nối các trung tâm thương mại quan trọng nhất châu Âu, đã chứng tỏ vai trò then chốt đối với sự phồn vinh của đất nước.



Lý do người Thụy Sĩ sinh ra để dịch chuyển mọi thứ

Hans-Jörg Rudloff, chủ tịch người Thụy Sĩ của Barclays Capital, từng nói rằng người Thụy Sĩ đã được trời ban cho hai tặng phẩm đặc biệt: đó là kỹ thuật chế tạo chính xác và hệ thống cung ứng phức tạp. Do vậy, không có gì ngạc nhiên khi Thụy Sĩ là quê nhà của ba trong số các tập đoàn vận tải hàng đầu thế giới. Điều đáng kinh ngạc chính là không có mối liên hệ lịch sử nào giữa những đoàn ngựa thồ thời xa xưa, sự can

trường của người Thụy Sĩ thời Trung cổ trong các chiến dịch quân sự và các tập đoàn vận chuyên cung ứng khổng lồ ngày nay. Tuy cái tên Panalpina vẫn để lại âm hưởng về vai trò lịch sử của đất nước Thụy Sĩ như một trạm quá cảnh, nhưng nguyên nhân khiến các tập đoàn cung ứng toàn cầu ngày nay quyết định đặt trụ sở tại Thụy Sĩ lại mang tính cận đại hơn rất nhiều: đó là tốc độ công nghiệp hóa chóng mặt đã lột xác nền kinh tế Thụy Sĩ từ thế kỷ XIX. Thụy Sĩ đã trải qua thời kỳ bùng nổ đầy ấn tượng trong tiến trình phát triển cơ sở hạ tầng, đặc biệt là ngành đường sắt, bên cạnh các tuyến giao thông đường bộ và đường thủy, chủ yếu nhờ động lực đẩy từ các nhu cầu giao thương quốc tế. Trong giai đoạn sau của tiến trình phát triển, chính quy mô khiêm tốn của thị trường nội địa đã biến các công ty chuyên chở mang tầm vóc địa phương trở thành các doanh nghiệp quốc tế, rồi đến tập đoàn toàn cầu.

Vận tải cung ứng là ngành thương mại phát triển theo chu kỳ, và chính người Thụy Sĩ cũng đã trải qua vô số thăng trầm và thất bại trên hành trình này. Thế nhưng, những kẻ sống sót nay đã trở thành những cái tên có ảnh hưởng trên toàn cầu, và nằm trong hàng ngũ các công ty vận chuyên xuất sắc nhất thế giới.

Khởi đầu từ một cây cầu gỗ

Con đường qua ngọn đèo St Gotthard là "con đường hiểm trở nhất tôi từng trải qua trong mọi nẻo hành trình," một linh mục thế kỷ XIII đã viết như thế về chuyến hành trình trên tuyến đường Bắc-Nam của dãy An-pơ. Có lẽ ông muốn nhắc đến Hẻm núi Schöllenen, vốn được xem là "không thể vượt qua" mãi cho đến đầu thế kỷ XIII, khi những thanh gỗ tạm bợ được bắc ngang hai bên sườn núi; và được mệnh danh là "Cây Cầu của Quý Dữ". Tuy thường xuyên bị cuốn trôi trong những dòng nước lũ, nhưng do địa thế trung tâm và đặc biệt là khoảng cách duy nhất cần chinh phục giữa những rặng núi An-pơ, cây cầu đã được dựng lại hết lần này đến lần khác. Đến thế kỷ XVI, nó đã được thay thế bằng một cây cầu đá, nhằm gia cố mối giao thông huyết mạch của Thụy Sĩ và của tuyến giao thương Bắc-Nam nói chung.

Tại châu Âu thời Trung cổ, vận tải chính là nguồn cung then chốt đối với thu nhập tại nhiều địa phương, và cũng tập trung tất cả những tài sản đáng giá mà giới cầm quyền

địa phương có thể bòn rút. Các trạm thu phí đã mang lại nguồn lợi nhuận quan trọng đối với các tiểu bang mới thành lập của Liên hiệp Thụy Sĩ xa xưa - đồng thời là nguồn tài chính duy trì chủ quyền của khối liên minh hình thành vào năm 1291. Tuyến giao thông đường dài nối giữa hai sườn núi cũng giúp kết nối các thành bang Thụy Sĩ với hệ thống giao thương quốc tế, do không thể thay thế bằng những tuyến đường đồng bằng - hay cảng biển - bởi quá bất tiện và tốn kém. Qua hàng thế kỷ, luồng giao thương hàng hóa giữa Bắc Âu và Nam Âu đã lệ thuộc chủ yếu vào những ngọn đèo trên dãy An-pơ - nơi đa phần do các tiểu bang Thụy Sĩ chiếm hữu. Nhờ thế, từ thế kỷ XIII đến buổi bình minh của cuộc Cách mạng Công nghiệp, Đèo St Gotthard không chỉ là biểu tượng của "con đường lớn" huyền thoại, mà còn là một trong những tài nguyên thiên nhiên hiếm hoi của đất nước Thụy Sĩ.

Ngựa, la, lừa và thậm chí gia súc cũng được tận dụng để chuyên chở hàng hóa; từ thế kỷ XIV, những đoàn ngựa thồ chính là phương tiện thương mại của ngành vận tải. Chính quyền địa phương, thường là các giáo xứ và thành thị, sẽ chịu trách nhiệm duy trì những tuyến đường mòn. Các đoàn ngựa thồ cũng được nông dân bố trí trên các quãng đường riêng lẻ như một nghề tay trái; và trong một số trường hợp, quyền nắm giữ các đoàn chuyên chở này cũng trở thành món hàng trao đổi. Cho đến thế kỷ XIX, các đoàn gia súc vẫn nắm giữ vai trò kinh tế quan trọng. Về sau, đã có hai yếu tố làm thay đổi bản chất của ngành kinh doanh vận tải. Thứ nhất, hoạt động đi lại và giao thương đã được giải phóng - hiến pháp năm 1848 đã chuyển giao nhiệm vụ giám sát các tuyến giao thông và cầu đường quan trọng trên cả nước cho chính phủ liên bang, và xóa bỏ tất cả các hình thức thu phí trước kia. Thứ hai, việc xây dựng các tuyến đường sắt nối liền hai triền núi An-pơ đã cách mạng hóa vai trò của Thụy Sĩ như một hành lang vận chuyển huyết mạch.

Nhưng đường sắt đến từ đâu?

Thật bất ngờ khi biết rằng Thụy Sĩ đã từng tụt lại khá xa so với phần còn lại của châu Âu trong việc xây dựng các tuyến đường sắt - đặc biệt khi hệ thống đường sắt Thụy Sĩ hiện nay luôn khiến cả thế giới phải ghen tỵ. Nhưng khi họ hoàn thành chúng, tốc độ

thay đổi đã diễn ra vô cùng sôi nổi.

Từ giai đoạn đầu của Cách mạng Công nghiệp giữa thế kỷ XVIII, quá trình mở rộng nhanh chóng đã diễn ra tại các kênh đào và tuyến quốc lộ tại Anh Quốc. Đến đầu thế kỷ XIX, chúng đã được tiếp nối bởi những tuyến đường sắt - một cuộc cách mạng ghi dấu phát minh của Robert Stephenson năm 1825: đầu máy hơi nước "Tên Lửa". Tại các quốc gia láng giềng Thụy Sĩ như Pháp, Đức và Áo, mạng lưới đường sắt rộng khắp đã được thiết lập từ thập niên 1830.

Mãi đến nửa cuối thế kỷ XIX, Thụy Sĩ mới trở thành mục tiêu của các dự án trọng điểm. Tuyến đường sắt đầu tiên đã cập bến Thụy Sĩ từ một nước láng giềng vào năm 1844, khi một đoạn hành trình kéo dài 1,5 dặm của tuyến Alsace khởi hành từ Pháp băng ngang biên giới Basel. Sau Basel, đến lượt Zurich ghi tên vào công cuộc mở rộng mạng lưới đường sắt, nhờ nỗ lực lớn lao của Alfred Escher - một chính khách, một doanh nhân tiên phong, và là nhà sáng lập danh tiếng của Credit Suisse và Swiss Life ngày nay. Tuyến đường sắt đầu tiên nằm trọn trong lãnh thổ Thụy Sĩ đã được khánh thành vào năm 1847, với hành trình nối liền Zurich và Baden - dù trong suốt 7 năm tiếp theo, đoạn đường này (12 dặm) vẫn chỉ là tuyến giao thông cô lập, do không bao gồm điểm đến nào khác.

Cuộc đua náo nhiệt

Thời kỳ vàng son của ngành xây dựng đã bùng nổ vào năm 1855. Mốc son của sự kiện này chính là đạo luật được chính phủ liên bang thông qua trước đó (năm 1852), nhằm chuyển giao công tác xây dựng và điều hành các tuyến đường sắt cho các doanh nghiệp tư nhân, đồng thời bàn giao các tuyến đường nông thôn cho cấp tiểu bang. Chính phủ Thụy Sĩ non trẻ tất nhiên không đủ nguồn vốn để tự thân gánh vác khoản đầu tư trên, và các doanh nghiệp tư nhân cũng không cần được yêu cầu đến lần thứ hai. Nhờ nguồn vốn chủ yếu huy động từ nước ngoài, họ đã lần lượt thiết lập các tuyến đường với tốc độ chóng mặt. Đến năm 1880, 1.500 dặm đường đã hoàn thành - tương đương một nửa hệ thống đường sắt hiện tại. Chỉ trong vòng 30 năm, Thụy Sĩ đã không chỉ bắt kịp những người láng giềng châu Âu, mà còn qua mặt tất cả; và đến năm

1890, họ đã sở hữu hệ thống đường sắt dày đặc nhất châu lục.

Đến nay, đoạn hành trình ấn tượng nhất của hệ thống này - và được cả thế giới ngưỡng mộ - vẫn là tuyến đường sắt tại St Gotthard, công trình đã được Hội đồng Liên bang thông qua năm 1869 sau hàng thập kỷ xung đột chính trị. Các yếu tố quyết định trong việc lựa chọn St Gotthard chính là sự kiện thống nhất chế độ quân chủ tại Ý và sự ra đời của Liên bang Bắc Đức. Cả hai quốc gia này đều muốn tạo mối liên kết giữa các cụm công nghiệp vùng Rhineland với miền Bắc nước Ý, và sẵn sàng chịu mọi chi phí xây dựng.

Cái giá thật sự của đường sắt

Các phương án xây dựng từ cả phía Bắc lẫn phía Nam đều vấp phải khó khăn chồng chất, nhưng trọng tâm chính là 9 dặm đường hầm nối giữa Göschenen và Airolo. Nhờ phát minh ra các toa than, một doanh nhân đến từ Geneva, Louis Favre, đã xung phong đảm trách nhiệm vụ hoàn thành dự án này trong vòng 8 năm. Favre đã qua đời vì làm việc quá sức khi đang nỗ lực theo sát tiến độ quá tham vọng của mình, và tuyến đường đi qua St Gotthard sau cùng đã hoàn thành vào năm 1882 (hai năm sau đó). Tuy nhiên, tại quê nhà Thụy Sĩ và trên khắp thế giới, dự án này đã được ca ngợi là "thành tựu của thế kỷ", và đôi lúc còn được so sánh với công trình khai thông Kênh đào Suez năm 1869. Phải đến hơn 100 năm sau, một công trình khác ngang tầm mới được hoàn thành cùng với Tuyến đường sắt bắc ngang An-pơ mới, khi hai điểm đầu của Đường hầm Gotthard trải dài 34 dặm (hầm đường sắt dài nhất thế giới) chính thức được nối liền vào năm 2010.

Tuy nhiên, đà tăng trưởng điên rồ của giao thông đường sắt cũng có mặt trái. Nhiều công ty đã được thành lập với tốc độ chóng mặt, và đến năm 1861, 4/5 các công ty đường sắt Thụy Sĩ đều gặp khó khăn về tài chính. Các vấn đề phối hợp trong việc vận hành nhiều tuyến đường sắt tư nhân khác nhau đã bộc lộ rõ trong Chiến tranh Pháp - Phổ năm 1870-1871; kết quả, một Đạo luật Đường sắt đã được ban hành năm 1872 nhằm thuyết phục các công ty đường sắt chấp nhận nhượng bộ, đồng thời thông qua các điều luật cơ sở nhằm tạo điều kiện cho chính phủ mua lại 5 công ty đường sắt lớn

nhất. Năm 0989, từ sự kiện này, công ty Đường sắt Liên bang Thụy Sĩ (SBB) đã ra đời vào năm 1902, và cho đến nay chính phủ Thụy Sĩ vẫn là cổ đông lớn nhất trong ngành đường sắt quốc gia. Tuy SBB đã được chuyển đổi thành công ty cổ phần hữu hạn năm 1999, nhưng 100% cổ phần tại đây vẫn thuộc về nhà nước.

Chủ nghĩa tư bản chính là sự kết nối

Các tuyến đường sắt trải dài hàng nghìn dặm tại Thụy Sĩ trong nửa sau thế kỷ XIX và kết nối mọi vùng miền trên đất nước đã một thời bị chia tách. Nhờ quy mô và độ phức tạp chưa từng có trước đây, các tuyến đường sắt đã thu hút quyền lực và hoạt động công nghiệp về các thành phố bên sông như Basel, Geneva, và St Gallen, cho đến Zurich, Winterthur và Bern, giúp mở ra cấp độ và tần suất thương mại không gì sánh bằng, thông qua dòng lưu thông các nguyên liệu thô, hàng hóa và cả con người. Thành tựu này đã tạo cơ sở cho một hệ thống mới của chủ nghĩa tư bản hiện đại tồn tại cho đến ngày nay.

Nền kinh tế nông nghiệp đầu thế kỷ XIX tại Thụy Sĩ tương đối đơn giản. Các doanh nghiệp trong hầu hết các lĩnh vực trên cả nước đều hoạt động khá cục bộ, độc lập và thường là những công ty gia-đình-trị, bao gồm các nông trại, cửa hàng, tiệm thủ công, các công ty sản xuất nhỏ và nhiều ngành nghề địa phương khác như sản xuất hàng may mặc. Sự ra đời của các tuyến đường sắt giữa thế kỷ XIX đã thôi thúc sự ra đời của các doanh nghiệp lớn hiện đại, đồng thời phá vỡ hình thức kinh doanh tồn tại từ trước đó. Do quy mô và mức độ phức tạp tuyệt đối trong phương thức hoạt động kinh doanh, đây cũng là chính là bài kiểm tra năng lực đầu tiên dành cho nước Cộng hòa Thụy Sĩ mới, với mục tiêu đảm đương và điều phối trách nhiệm từ các tiểu bang và cộng đồng chưa thuần phục, vốn dĩ đã luôn nghi ngờ thể chế quyền lực tập trung dưới bất kỳ hình thức nào, đặc biệt nếu thể chế đó biến đổi quá linh hoạt.

Mức độ đa dạng và phạm vi của các nhiệm vụ, từ khảo sát và thiết kế kỹ thuật cho đến hoạch định và kê khai sổ sách, đòi hỏi phải hình thành một tổ chức với quy mô chưa từng có trước đây. Các hệ thống nhằm hỗ trợ ngành công nghiệp mới - bao gồm hoạt động quản trị, tài chính, phân tích kinh doanh và cung ứng hậu cần - đã giúp

định hình nền cơ sở hạ tầng, tinh thần làm việc nhóm và khả năng tập trung với mức độ chi tiết, hiệu quả và chính xác vượt trội, đồng thời trở thành phẩm chất của không ít doanh nghiệp Thụy Sĩ. Hệ thống đường sắt là một trong những biểu tượng được nể phục tại Thụy Sĩ, và cũng là ưu tiên hàng đầu trong quá trình phân bổ các nguồn vốn phát triển công trình công cộng.

Trước tiên, hãy khơi dòng chảy

Mạng lưới đường sắt được mở rộng nhanh chóng đã giúp ngành công nghiệp Thụy Sĩ phân phối các sản phẩm của họ đến thị trường thế giới chóng vánh hơn rất nhiều. Nhưng chỉ đường sắt là chưa đủ. Hoạt động vận chuyển đường thủy trên sông Rhine cũng đóng vai trò then chốt, và có ít nhất một công ty khởi nghiệp từ kinh doanh vận tải sông Rhine đã trở thành tổ chức cung ứng với hoạt động trên khắp toàn cầu hiện nay.



Một bến cảng trên sông Rhine tại Kleinhüningen, Basel - được xem là cảng biển mà người Thụy Sĩ hằng ao ước

Ban đầu, vận chuyển đường thủy chỉ đóng vai trò khá khiêm tốn tại Basel, mặc dù hiện nay thành phố này chính là thủ phủ của hoạt động đường thủy trên sông Rhine. Dòng chảy mạnh và nhiều phân nhánh của thượng nguồn sông Rhine giữa hai thành phố Basel và Worms đồng nghĩa vào thời đại của sức gió và sức ngựa, hàng hóa chỉ có thể lưu thông theo một hướng - xuôi dòng. Tuy nhiên năm 1817, hoạt động cải thiện dòng nước đã được triển khai tại bộ phận này của con sông. Đó là một dự án đồ sộ với thời gian hoàn thành lên đến 60 năm; tuy vậy đến năm 1838, Basel đã có thể vận chuyển hàng hóa - tuy còn khá chậm - đến và đi từ Strasbourg.

Tuyến đường sắt Alsace - đã đi vào hoạt động từ năm 1844 - tuy ban đầu chỉ nhận chuyên chở hàng hóa từ các xà lan lưu thông chậm trên sông Rhine, nhưng tốc độ công nghiệp hóa trong thời điểm chuyển giao giữa hai thế kỷ đã khiến ngành đường sắt phải hoạt động hết công suất. Từ đó, Hợp tác xã Xà lan Thụy Sĩ đã được thành lập, với sự hậu thuẫn chủ yếu của các công ty cổ phần khí đốt và điện lực - những doanh nghiệp đang tìm cách đảm bảo nguồn cung cấp than đá với số lượng lớn. Cùng với việc mở rộng các vũng tàu đậu trên sông Rhine, tầm quan trọng của vận chuyển đường thủy ngày càng được khẳng định. Và bất chấp thách thức đến từ ngành đường sắt, hoạt động vận chuyển trên sông Rhine vẫn diễn ra khá cạnh tranh ở những mặt hàng trọng tải lớn như hóa chất, ngũ cốc, sỏi mịn, cát vàng và gỗ xây dựng.

Ngành kinh doanh xà lan sẽ không bị nhấn chìm

Trong giai đoạn giữa hai cuộc chiến tranh, ngành đường sắt đã tung ra các mức giá cước vận chuyển hấp dẫn, và hợp tác xã xà lan cũng đáp trả bằng cách mở rộng hoạt động kinh doanh sang vận chuyển bằng tàu thủy. Năm 1938, họ đã mua lại một công ty giao nhận vận tải có thâm niên hoạt động tại Basel, Hans Im Obersteg, đổi tên thành Công ty Vận tải Đường thủy Thụy Sĩ, và đầu tư vào các tàu chở hàng lớn chạy bằng động cơ, với khả năng điều khiển tiện lợi hơn hẳn các búi dây chèo của xà lan trước kia.

Suốt Thế chiến II, Công ty Vận tải Đường thủy Thụy Sĩ đã mở thêm các văn phòng tại London và New York, đồng thời bước chân sang hoạt động hàng hải. Khi chiến tranh kết thúc, SR (tên quốc tế của Công ty Vận tải Đường thủy Thụy Sĩ) đã mở rộng hoạt động sang vận tải hàng không. Hoạt động kinh doanh vận tải sông Rhine giờ đây đã sa sút, nhưng các chuyến tàu vận tải quốc tế lại bắt đầu bùng nổ. Năm 1954, ban quản trị công ty đã tập hợp tất cả tài sản và lợi tức trong ngành giao nhận vận tải dưới một thương hiệu chung - Alpina. Đến năm 1960, tập đoàn này đã đổi tên thành Panalpina.

Thời gian đầu, Panalpina chỉ đơn thuần là một tổ chức hợp doanh của các công ty hoạt động độc lập, và hiếm có đặc điểm gì chung ngoài quyền sở hữu. Điển hình, năm 1954, một chi nhánh của họ đã được thành lập tại Nigeria và trở thành công ty giao

nhận vận tải hàng đầu tại quốc gia đông dân nhất châu Phi. Sự kiện này đã đem lại một khởi đầu thuận lợi khi kỷ nguyên của dầu mỏ bùng nổ vào đầu thập niên 1970 - thời điểm Chiến tranh Biafra kết thúc, và Panalpina đã nhanh chóng trở thành hãng vận tải hàng đầu đối với các giàn khoan dầu.

Panalpina và trào lưu "vốn xã hội"

Tuy nhiên, chiến lược mở rộng tại Tây Âu lại không dễ dàng như thế. Thành công hay thất bại phụ thuộc chủ yếu vào các mối quan hệ và năng lực của từng giám đốc chi nhánh - bao gồm một số phẩm chất chuyên môn và tinh thần dám nghĩ dám làm; nhưng quan trọng nhất, họ không phải là kiểu người luôn sẵn sàng hợp tác với đồng nghiệp như định sẵn. Walter Schneider người Áo là một doanh nhân đã đạt được thành công nổi bật khi theo đuổi định hướng của riêng mình. Năm 1967, ông đã muốn sáp nhập chi nhánh Panalpina tại Áo với đối thủ sừng sỏ nhất, Tập đoàn Südland, nhằm chiếm lĩnh vị thế dẫn đầu trong lĩnh vực chuyên chở hàng hóa tại Áo. Khi ban quản trị Panalpina bác bỏ đề xuất đầy rủi ro này, Schneider vẫn quyết tâm thực hiện, với sự giúp đỡ và tài trợ từ Ernst Göhner, một doanh nhân Thụy Sĩ, người đã đầu tư kinh doanh trong ngành giao nhận vận tải quốc tế từ năm 1960.

Đây chính là bước khởi đầu cho mối quan hệ lâu dài giữa Göhner và Panalpina. Göhner là người ủng hộ rất nhiệt tình đối với khái niệm "vốn xã hội", thông qua việc xây dựng các khu nhà ở chức năng linh hoạt tại Thụy Sĩ - đã có một thời gian công ty Ernst Göhner đại diện cho 1/6 hoạt động xây dựng tại Thụy Sĩ. Nhưng chính khoản đầu tư vào Panalpina của ông đã giúp công ty này trở thành một tập đoàn quốc tế, và được Elektrowatt mua lại phần lớn vào năm 1971. Doanh thu 170 triệu franc Thụy Sĩ của họ đã tạo cơ sở cho việc thành lập Quỹ Ernst Göhner với mục đích từ thiện, và đến đầu thập niên 1970, quỹ này đã trở thành cổ đông duy nhất của Panalpina.

Hiện tượng cung ứng thuê ngoài

Cho đến giữa thập niên 1970, trọng tâm của hoạt động chuyên chở tại Panalpina vẫn chỉ tập trung ở khu vực châu Âu truyền thống và phía bên kia Đại Tây Dương. Tuy

nhiên, đà suy thoái kéo theo cuộc khủng hoảng dầu mỏ năm 1974 đã buộc họ phải mở thêm các thị trường mới tại các nước OPEC và các quốc gia đang phát triển, rồi đến các nước châu Mỹ, Đông Nam á và Trung Quốc. Mạng lưới này sau cùng đã trở thành nền tảng cho ngành "cung ứng thuê ngoài", và phát triển thành công thức thành công trong thập niên 1990. Đơn cử, hình thức dịch vụ này đã thu hút các tập đoàn điện tử - những doanh nghiệp chuyên lắp ráp máy tính xách tay của họ tại 4 nhà máy khác nhau, thu thập các bộ phận từ hơn 15 quốc gia, sau đó phân phối thành phẩm đến 600 đại lý trên thế giới. Panalpina đã phát triển các chương trình phức tạp trong hoạt động cung ứng nhằm phục vụ cho quy trình sản xuất và phân phối đang lên này. Họ đã thực hiện thành công nhờ lịch trình chặt chẽ trong phương pháp sản xuất "tức thời" ("just-in-time"), giúp các nhà sản xuất tiết kiệm hầu hết nguồn vốn từ hoạt động lưu kho. Nhiều tập đoàn lớn cũng bắt đầu thuê ngoài mảng cung ứng của họ; chẳng hạn, BMW đã chuyển giao cho Panalpina nhiệm vụ cung cấp các bộ phận thay thế được sản xuất tại Singapore đến các nhà máy lắp ráp và mạng lưới đại lý tại Trung Quốc; ngoài ra, Volkswagen cũng giao phó cho công ty này công tác xây dựng hệ thống cung ứng vận chuyển nối giữa Mexico và châu Âu, nhằm phục vụ hoạt động lắp ráp xe Beetle thế hệ mới tại Mexico.

Các hợp đồng kể trên đã đem lại cho Panalpina nguồn lợi nhuận dồi dào và liên tục, đồng thời giúp công ty này xuất hiện trên sàn chứng khoán Thụy Sĩ vào năm 2005. Thành công tài chính của công ty cũng có một phần đóng góp của cơ sở hạ tầng tinh gọn; phần lớn số tiền đầu tư của họ đã được dành cho nhiệm vụ phát triển nguồn nhân lực, thị trường và công nghệ thông tin, thay vì mua sắm ô tô các đội xe tải, tàu thủy và phi cơ. Tuy nhiên, Panalpina đã vấp phải một thất bại cay đắng vào năm 2007, khi Sở Tư pháp Hoa Kỳ cáo buộc họ đã vi phạm luật chống tham nhũng trong quá trình liên kết với công ty trọng điểm tại Nigeria. Panalpina thừa nhận họ đã bỏ ra một khoản gọi là "chi phí tăng tốc" khi nhập khẩu các giàn khoan dầu khí và xóa sạch chúng nhờ các thủ tục tại Nigeria; và đến năm 2008, công ty đã từ bỏ hoàn toàn thị trường Nigeria.



Một máy bay chuyên chở của Panalpina

Doanh nghiệp khai sinh từ Cuộc chiến Waterloo

Basel cũng sản sinh ra một công ty cung ứng hậu cần khác hoạt động trên quy mô toàn cầu, Danzas, dù thương hiệu này đến nay đã biến mất. Sự ra đời của công ty vận tải hàng hóa này đã bắt đầu với thất bại của Napoleon tại Waterloo năm 1815, khi một trung úy giải ngũ người Pháp, Louis Danzas, trở về quê nhà St Louis (gần Basel) từ chiến trường; ông đã gia nhập công ty vận chuyển của Michel l'Evêque, và l'Evêque đã lập tức mời chàng trẻ 27 tuổi làm đồng sự. Công ty Danzas, l'Evêque & Minet kinh doanh ngày càng phát đạt; và khi con trai Danzas, Emile Jules lên nắm quyền điều hành, ông đã quyết định dời công ty về Basel. Sau này, ông đã xây dựng nên một mạng lưới chi nhánh tại Thụy Sĩ, khởi đầu với Zurich năm 1872.

Danzas đã bàn giao quyền điều hành cho trưởng đại lý Laurent Werzinger năm 1878, nhưng công ty vẫn trân trọng và giữ nguyên tên ông trong thương hiệu; họ cũng nhanh chóng giành được hợp đồng phụ trách mảng giao thông bưu chính quốc tế của công ty Bưu điện, Điện thoại và Điện báo Thụy Sĩ, với cam kết chuyển phát toàn bộ đến London trong vòng 24 giờ. Gia tộc Werzinger nổi tiếng khôn khéo đã chèo chống công ty vượt qua giai đoạn khó khăn của Thế chiến I một cách mỹ mãn, và thậm chí còn đem lại sự phồn vinh trong thời kỳ hòa bình tạm thời, nhờ tuyến giao thông vận tải tàu thủy qua các bến cảng phía Bắc nước Đức, cũng như hoạt động vận chuyển hàng hóa tại ý; và trong Thế chiến II, họ đã giúp công ty tiếp tục tồn tại nhờ lựa chọn Bồ Đào Nha trung lập làm cơ sở. Công lớn hiển nhiên đã thuộc về giám đốc chi

nhánh tại Lisbon, Hans Hatt, người sau này đã trở thành tổng giám đốc. Hatt và sau này là con trai ông đã thiết lập nên một mạng lưới các công ty con trên toàn cầu từ thập niên 1950: với những văn phòng mở tại New York và châu Mỹ Latin. Từ năm 1979, chiến lược quốc tế hóa vẫn tiếp tục diễn ra dưới quyền điều hành của David Linder, người đã thu tóm tập đoàn Gentransco từ Anh Quốc năm 1980, đồng thời xây dựng hoặc mua lại các công ty tại Úc, Bỉ, Hà Lan, Áo, Hungary, Nhật Bản và Đài Loan. Đến năm 1989, Danzas đã có mặt tại 36 quốc gia và 41 tiểu bang của Hoa Kỳ.

Danzas, nạn nhân của tăng trưởng và thay đổi

Đầu thập niên 1990, cũng như nhiều công ty từng thực hiện chiến lược mua lại, Danzas đã phải dừng bước và tiến hành phân loại các thương vụ thu tóm của họ. Các hoạt động tái cơ cấu đã được triển khai, và trọng tâm phát triển cũng chuyển từ châu Âu sang Bắc Mỹ và Đông Á. Thế nhưng, thập niên 1990 cũng là giai đoạn cam go đối với các công ty cung ứng châu Âu, do việc bãi bỏ quy định từ Liên minh châu Âu về cơ bản đã thay đổi hệ thống vận tải. Tuy năm 1990, Nhật báo Phố Wall từng dự đoán Danzas sẽ trở thành một trong các doanh nghiệp cung ứng sống sót tại Thụy Sĩ, nhưng chính hệ thống tổ chức rời rạc (với 100 công ty nhỏ cùng phương thức quản lý tập quyền bị quá tải) đã khiến tập đoàn này bộc lộ nhược điểm, và doanh thu cũng nhanh chóng tụt dốc thảm hại. Nhiều nỗ lực tái thiết đã diễn ra, nhưng đà tăng trưởng hầu như đã bị vắt kiệt.

Tháng Mười hai năm 1998, Deutsche Post, nhà cung cấp dịch vụ bưu chính viễn thông quốc doanh tại Đức, đã chính thức gửi đi lời đề nghị mua lại trị giá 1,5 tỉ franc Thụy Sĩ. Và Danzas không còn lựa chọn nào khác ngoài việc chấp nhận.

Tại thời điểm đó, lực lượng lao động tại Danzas đã lên đến 16 nghìn người, với doanh thu thường niên 7 tỉ franc Thụy Sĩ. Ngay sau khi doanh nghiệp này tiếp tục tăng trưởng, Deutsche Post đã mua thêm nhiều công ty cung ứng khác tại Thụy Điển, Hà Lan và Hoa Kỳ. Nhưng đến năm 2006, tất cả các thương hiệu trong lĩnh vực cung ứng của Deutsche Post - bao gồm DHL, Deutsche Post EuroExpress và Danzas - đều được hợp nhất dưới một danh xưng duy nhất: DHL; và sau gần hai thế kỷ hình thành và

phát triển, cái tên Danzas cuối cùng đã biến mất.

Làm thế nào để đứng đầu thế giới

Trong khi Danzas kết thúc số phận trong tay người Đức, thì một công ty cung ứng hùng mạnh khác lại chọn cho mình một hành trình hoàn toàn đối lập. Kuehne + Nagel, một tập đoàn xuất xứ từ nước Đức, đã sở hữu 55 nghìn nhân công tại hơn 100 quốc gia cùng tổng doanh thu hơn 17 tỉ franc Thụy Sĩ năm 2009. Cùng với ABB, đây là một trong hai tập đoàn Thụy Sĩ xuất hiện trong bảng xếp hạng 25 công ty xuất sắc nhất thế giới của A.T. Kearney. Gã khổng lồ trong ngành cung ứng này đã khai sinh tại Bremen năm 1890, với hai nhà sáng lập August Kuehne và Friedrich Nagel.

Kuehne, con trai của một kiểm lâm, đã chào đời vào năm 1855. ông đã trải qua cuộc suy thoái kinh tế giữa thập niên 1870 sau khi hoàn tất khóa học việc, và bắt đầu sự nghiệp với tư cách một nhân viên giao vận tại Fr. Naumann, một công ty vận chuyển hàng hóa tại Bremen. ông đã nhanh chóng thăng tiến thành đồng sự tại công ty này và đính hôn với con gái của Naumann; nhưng cô gái đã qua đời trước lễ cưới, và Kuehne về sau cũng bất hòa với Naumann. Năm 1890, ông quyết định rời bỏ công ty của Naumann và thành lập một doanh nghiệp riêng cùng Friedrich Nagel, một nhân viên vận chuyển tại Fr. Naumann, đồng thời là đồng sự của ông. Vốn khởi điểm của họ vét sạch cũng chỉ được 30 nghìn mark, đủ để đăng một mục quảng cáo trên tờ Bremen Nachrichten - một tờ báo địa phương - ngày 1 tháng Bảy năm 1890 với nội dung: "một đại lý vận chuyển và môi giới có tên Kuehne & Nagel đã thành lập tại đây, Bremenhaven".

Đúng giờ là tất cả

Ban đầu, trụ sở công ty được đặt tại các bến cảng Biển Bắc nước Đức, và chi nhánh đầu tiên cũng được thành lập tại Hamburg năm 1903. Bí quyết mang ý nghĩa then chốt của đại lý vận chuyển này chính là tập trung các đơn hàng ủy thác từ một vài khách hàng nhằm tận dụng tối đa công suất vận tải đến cùng địa điểm, nhờ đó cắt giảm được đáng kể chi phí. Tuy nhiên, rủi ro chính là các toa tàu hỏa có thể cập bến với thời

lượng ngắn hơn một nửa. Kuehne + Nagel đã duy trì lịch trình đúng giờ, dù đôi lúc đồng nghĩa họ phải gánh chịu chi phí phát sinh; nhưng nhờ đó, họ đã giành được lòng tin từ khách hàng.

Công việc kinh doanh vẫn tiến triển tốt trong nửa thế kỷ, tuy mỗi cuộc Thế chiến đều để lại hậu quả nặng nề cho ngành thương mại hàng hải. Sau Thế chiến II, công ty đã phân hóa sang lĩnh vực vận chuyển hàng không nhằm nương theo đà tăng trưởng bùng nổ và năm bắt chu kỳ. Vài năm sau, Kuehne + Nagel đã mở rộng sang Canada, Trung Đông và các quốc gia Liên minh Benelux; năm 1959, một công ty chị em, Klaus-Michael Kuehne, đã thành lập tại Thụy Sĩ, thị trường phục vụ lâu năm của họ, và khai sinh nên Kuehne + Nagel International vào năm 1975. Nhưng thậm chí trước thời điểm trên, công ty cũng đã quá bận rộn cho tiến trình lột xác từ một doanh nghiệp giao nhận vận tải gốc Đức truyền thống, thành một nhà cung cấp dịch vụ cung ứng hợp nhất, đồng thời là một trong các tập đoàn năng nổ nhất thế giới.



Cảnh chất hàng trước tổng kho Kuehne + Nagel tại bến cảng Bremen năm 1938.
Bí quyết thành công của họ chính là tổng hợp tất cả đơn hàng nhằm tận dụng tối đa công suất vận chuyển

Đầu tư đồng nghĩa với rủi ro

Công ty này đã liên tục đánh dấu các cột mốc mới. Đơn cử, vào năm 1965, họ đã trở thành hãng giao nhận vận tải đầu tiên cài đặt hệ thống xử lý dữ liệu điện tử (EDP - electronic data processing). Năm 1995, họ tiếp tục phát triển một hệ thống phần mềm tích hợp nhằm theo dõi các chuyến vận chuyển trên toàn thế giới. Và chỉ mới ba năm

trước, khách hàng của Kuehne + Nagel đã có thể theo dõi các chuyến giao nhận của họ thông qua internet theo thời gian thực tế. Chẳng hạn, Levi Strauss có thể biết chính xác địa điểm những chiếc quần jeans của ông được sản xuất từ Trung Quốc cho đến London; đây là bước tiến giúp công ty giảm đáng kể lượng hàng tồn kho và chi phí đầu tư vào vốn lưu động. Song, vẫn phải thừa nhận rằng đà phát triển không ngừng của Kuehne + Nagel cũng vấp phải một số rủi ro. Khoản đầu tư mạo hiểm của họ vào ngành kinh doanh tàu thủy đầy nguy cơ đầu thập niên 1970 đã tiêu tốn gần 50 triệu đô-la Mỹ. Năm 1981, thời điểm công ty này thu nhận khoảng 8.500 nhân công, Kuehne đã buộc phải bán tháo 50% cổ phần cho Lonrho, một công ty hợp doanh Anh Quốc. Tuy nhiên, ông vẫn được bổ nhiệm làm tổng giám đốc và phục vụ bên cạnh chủ tịch Lonrho, Roland Rowland "Bé nhỏ", người sau này đã trở tượng đài kinh doanh được cả nước Anh ngưỡng mộ. Với vai trò mới, Kuehne đã giúp công ty chuẩn bị sẵn sàng cho thị trường khu vực Cộng đồng châu âu, và giành cho bản thân danh hiệu "Quý ngài châu âu" vào năm 1988. Đến năm 1992, ông đã mua lại thành công toàn bộ cổ phần do Lonrho nắm giữ.

Bắt đầu với Trung Quốc

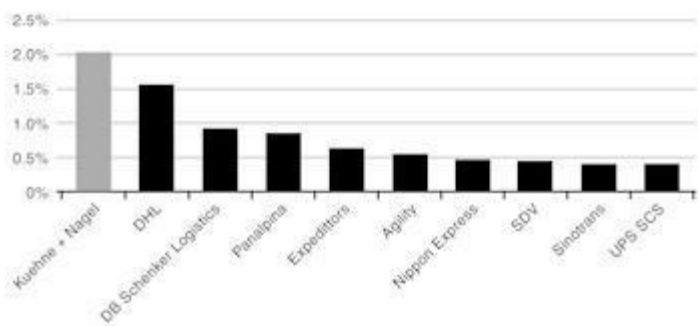
Như một phần của chiến lược bành trướng liên tục, tập đoàn đã tiến hành kế hoạch thôn tính trên khắp thế giới, đồng thời cũng mua lại Ferroviasped tại Thụy Sĩ. Nhưng có lẽ điều quan trọng nhất chính là Kuehne + Nagel đã trở thành công ty cung ứng quốc tế đầu tiên được phép thành lập một công ty con 100% vốn Thụy Sĩ tại Thượng Hải (năm 2004); và một năm sau, giấy phép này đã được mở rộng trên toàn Trung Quốc đại lục. Năm 2011, Karl Gernandt đã kế nhiệm chức vị chủ tịch hội đồng quản trị của Kuehne, khi công ty đã trở thành một trong "ba ông lớn" thống trị hầu hết các lĩnh vực thuộc ngành kinh doanh cung ứng toàn cầu, đồng thời cũng dẫn đầu thế giới về vận chuyển hàng hải.

Cùng với Deutsche Post DHL và DB Schenker, Kuehne + Nagel đã được xếp vào nhóm ba công ty hàng đầu thế giới với quy mô bành trướng lớn nhất và danh mục dịch vụ đa dạng nhất. Tổ chức Công nghệ Thông tin Toàn cầu của họ đã quy tụ 1.000

chuyên gia IT và 830 đồng sự kinh doanh tham gia, với ngân sách hoạt động lên đến 250 triệu franc Thụy Sĩ. (Dung lượng dữ liệu do tổ chức này nắm giữ thật đáng kinh ngạc: với 260 triệu tài liệu lưu trữ từ tổng kho tài liệu cùng 3 terabyte (TB) thông tin từ tổng kho dữ liệu.)

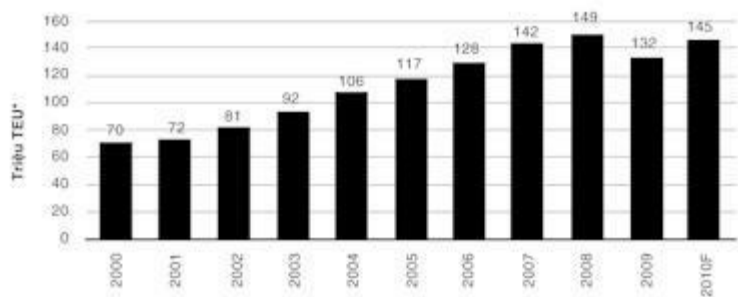
Kuehne + Nagel cũng là công ty đứng đầu thế giới về thị phần hoạt động (dựa trên doanh thu) năm 2009 (xem biểu đồ dưới). Theo dữ liệu công bố của công ty, mức tăng trưởng trong lưu lượng vận chuyển container cũng tăng gấp đôi trong 10 năm trở lại đây (xem biểu đồ dưới).

Vị thế thị trường - ngành vận tải hàng hải



Nguồn: Các báo cáo công ty và ước tính của Kuehne + Nagel

Lưu lượng vận chuyển container



*TEU = Twenty-foot Equivalent Unit (Tương đương 20 feet - đơn vị đo lường chuẩn của container)

Nguồn: Các báo cáo công ty và ước tính của Kuehne + Nagel

Hãng hàng không bị mất phương hướng

Panalpina, Danzas và Kuehne + Nagel đã chứng minh một quốc gia nhỏ bé cũng có thể trở thành ngôi nhà lý tưởng dành cho các công ty cung ứng hậu cần hoạt động trên khắp năm châu. Nhưng bản thân các công ty này lại tự xem họ là các doanh nghiệp quốc tế, chứ không phải doanh nghiệp gốc Thụy Sĩ. Điều này hoàn toàn không đúng

đổi với hãng hàng không quốc gia Swissair. "Bản sắc Thụy Sĩ" chính là phẩm chất then chốt trong cương lĩnh hoạt động của họ, và lòng tự tôn của đất nước Thụy Sĩ cũng bị tổn hại nghiêm trọng khi hãng hàng không này sụp đổ năm 2001.

Mối dây liên kết giữa ngành cung ứng hàng hóa với ngành hàng không chính là thực trạng từ quy mô nhỏ bé của thị trường nội địa, luôn khiến các công ty phải nhìn xa hơn ngay từ thời điểm ban đầu. Máy bay được thiết kế nhằm rút ngắn các quãng đường xa xôi, trong khi tại Thụy Sĩ lại không có một khoảng cách "xa xôi" nào đáng kể. Bên cạnh đó, trong bối cảnh ngành du lịch hàng không đang trở thành lĩnh vực kinh doanh phổ biến trên thị trường, diện tích nhỏ bé của Thụy Sĩ đã biến Swissair trở thành một công ty "xuất khẩu" ngay từ giai đoạn đầu, với trụ sở chính đặt tại Thụy Sĩ.

Cũng như các hãng hàng không khác tại các quốc gia công nghiệp hóa, khởi nguồn của Swissair cũng được đánh dấu bằng những chiến tích chói lọi từ các doanh nhân ưa mạo hiểm và các phi công lãng mạn. Họ nổi lên trong suốt thập niên 1920, và sau cùng đã tập hợp thành các đội ngũ vào năm 1931 dưới sự hậu thuẫn của chính phủ để lập nên Swissair, với 13 phi cơ và 64 nhân viên đầu tiên, trong đó bao gồm 10 phi công.

Sáng kiến về tiếp viên hàng không

Trong năm hoạt động đầu tiên, Swissair đã mua về hai chuyên cơ tốc độ cao Orion từ Lockheed, Hoa Kỳ, và chiếm lĩnh vị thế dẫn đầu trong hoạt động hàng không châu Âu. Ít lâu sau, một phát kiến khác từ Mỹ đã trao cho Swissair lợi thế cạnh tranh mới - đó là nữ chiêu đãi viên Nelly Diener; với vai trò "tiếp viên trên không", cô đã thỏa mãn mong ước của các hành khách và làm rạng danh hãng hàng không này. Tuy nhiên, ngành hàng không thương mại tại châu Âu hầu như vẫn chôn chân tại chỗ trong suốt Thế chiến II.

Quá trình phục hồi đất nước sau chiến tranh diễn ra khá chậm, và cuộc khủng hoảng đồng bảng Anh năm 1949 - đánh dấu bằng sự kiện đơn vị tiền tệ của Anh Quốc suy giảm 1/3 giá trị - đã giúp Swissair nhận ra mô hình hoạt động bao gồm các chuyến

bay ngắn quanh châu âu của họ đang bị đe dọa. Hãng hàng không này cần thêm những lộ trình dài, và cũng cần chính phủ hỗ trợ. Chính phủ liên bang đã bỏ ra 15 triệu franc Thụy Sĩ nhằm đưa về hai máy bay dân dụng đường dài DC-6B và cho phép Swissair thuê lại; đổi lại, công ty này phải giảm bớt 30% giá trị cổ phiếu danh nghĩa. Đồng thời, ban quản trị cấp cao mới cũng được bổ nhiệm. Kể từ đó, đã xuất hiện hai người đàn ông có tầm ảnh hưởng then chốt trong ngành hàng không: Walter Berchtold, một cựu phóng viên và Rudolf Heberlein, một nhà tư bản công nghiệp hàng may mặc. Họ đã lập nên một đội ngũ chuyên nghiệp đầy sức sống, bỏ lại phía sau nỗi bất an thời hậu chiến và mở ra hai thập niên tăng trưởng bền vững và sôi nổi.



Các nữ tiếp viên hàng không của Swissair được tuyển chọn rất cẩn thận về khả năng đại diện cho Swissair nói riêng và Thụy Sĩ nói chung

Ngân hàng khổng lồ trên không

Swissair đã phát triển thành một trong các hãng hàng không hàng đầu châu âu, và cũng là một trong các hãng đầu tiên mang về nhiều loại máy bay mới. Công ty đã huy động chi phí đầu tư lớn bằng cách tăng cường vay mượn, nhưng với một chính sách khấu hao khắt khe. Trong vòng 10 năm, các máy bay sẽ được khấu trừ đến giá trị còn lại sau cùng; nhưng nhờ chế độ bảo dưỡng tốt và thay thế các bộ phận thường xuyên, giá trị thực tế của chúng vẫn ở mức cao, và đôi khi còn được định giá cao hơn khi chúng được đem bán so với thời điểm mua về. Với những nghịch lý bí hiểm này, Swissair đã đảm bảo nhu cầu huy động vốn khổng lồ nhằm phục vụ kinh doanh luôn nằm trong tầm kiểm soát, và thường được nhắc đến với biệt danh "ngân hàng trên không".



Một áp phích của Swissair năm 1947.
Công ty này đã được mệnh danh là
"đại sứ không trung" của Thụy Sĩ,
và là niềm tự hào to lớn của đất nước.
Sự sụp đổ của Swissair năm 2002 cũng
là nỗi hổ thẹn chung của Thụy Sĩ;
song, hãng hàng không này đang
phấn đấu trở lại như một bộ phận
của mạng lưới Lufthansa

Dịch vụ chất lượng cao xuất hiện sau Thế chiến II đã phát triển mạnh mẽ hơn trong giai đoạn kinh tế bùng nổ. Khi du lịch hàng không ngày càng được quy chuẩn hóa, Swissair cũng trở nên khác biệt hơn. Như với ngành công nghiệp đồng hồ và kỹ thuật công nghệ, Swissair cũng được kỳ vọng cao nhờ tiếng tăm về sự chính xác, độ tin cậy và sự minh bạch, và từ thập niên 1960 đến 1970, họ đã trở thành một trong các hãng hàng không tốt nhất và nổi tiếng nhất thế giới. Qua thời gian, các lộ trình bay mới tiếp

tục được ra mắt; doanh thu tiếp tục gia tăng (doanh thu đã tăng gấp bốn lần từ năm 1957 đến 1967) và số lượng nhân viên cũng thế (từ 7 nghìn người năm 1960 lên xấp xỉ 15 nghìn người năm 1980).

Tuy nhiên, du lịch hàng không là ngành kinh doanh dễ thay đổi. Năm 1973, dưới quyền điều hành của CEO Armin Baltensweiler, Swissair phải đối mặt với những thách thức đến từ khủng hoảng dầu mỏ và các cuộc chiến giá cả kéo theo việc giải phóng các tuyến bay nội địa Hoa Kỳ. Hiển nhiên, Swissair cần giữ quỹ lương cao, và để tiếp tục tồn tại, họ buộc phải lần lượt cắt giảm những chi phí khác. Thách thức lớn nhất đã đến cùng những thay đổi về pháp lý tại châu Âu. Cuối thập niên 1980, khi Cộng đồng châu Âu đã quyết định bãi bỏ quy định về vận tải hàng không tại các quốc gia thành viên, Thụy Sĩ đã không nằm trong thị trường được giải phóng này (tháng Mười hai năm 1992, cử tri Thụy Sĩ đã bỏ phiếu không ủng hộ việc gia nhập Khu vực Kinh tế chung châu Âu). Swissair đã cố gắng mở rộng ranh giới thị trường bằng cách hợp tác với Delta, một hãng hàng không Hoa Kỳ và Hệ thống Hàng không Scandinavia (SAS), và gần như đã lập nên một liên minh bốn-tay (hay Dự án Alcazar) khi bổ sung thêm KLM, hãng hàng không Hà Lan và AUA từ Áo. Tuy nhiên, tiến trình đàm phán đã sụp đổ do những đòi hỏi thái quá từ Swissair - do phe cánh "các nhà kinh tế ái quốc" tác động lên dư luận - và công ty đã bỏ lỡ cơ hội dựng lên một tấm lá chắn trước sự công kích từ bối cảnh cạnh tranh toàn cầu.

Cú sốc phá sản

Nếu việc hợp tác không khả thi, Swissair sẽ cố gắng mua lại thêm nhiều doanh nghiệp khác. Công ty đã đổ tiền vào cổ phần của một chuỗi các hãng hàng không trên khắp châu Âu, nhưng do chúng không phải là các công ty được đảm bảo và Swissair cũng chưa tự ném mình vào cảnh thua lỗ, chiến lược thâm tóm này chỉ đồng nghĩa công ty đang phung phí tiền bạc. Tệ hơn nữa, năm 1998, một tai nạn thảm khốc đã xảy ra khi chiếc máy bay MD-11 của Swissair (khởi hành từ New York đến Geneva) lao xuống Đại Tây Dương gần cảng Halifax, Nova Scotia, khiến 229 hành khách cùng toàn bộ phi hành đoàn tử nạn. Không những thế, sau các vụ tấn công khủng bố tại New York

và Washington ngày 11 tháng Chín năm 2001, ngành du lịch hàng không đã chịu ảnh hưởng khủng khiếp, và số phận của Swissair cũng đi đến hồi kết. Tháng Mười năm đó, sau hơn 70 năm thành công rực rỡ, họ đã chấm dứt mọi hoạt động.

Swissair phá sản đã khiến dư luận Thụy Sĩ hết sức bàng hoàng, và dấy lên những câu hỏi to tát về phương pháp quản lý và điều hành doanh nghiệp ưu việt của người Thụy Sĩ, vốn được mệnh danh là "Filz" ("vải nỉ - felt" trong tiếng Đức, chất liệu làm từ vải sợi và len dệt chung với nhau). Đây là biệt danh biểu trưng cho mối quan hệ mật thiết giữa các nhà tư bản công nghiệp và các ngân hàng Thụy Sĩ, từng cùng nhau trải qua chế độ rèn luyện trong quân ngũ và tiếp tục gắn bó khi cùng gia nhập hội đồng quản trị. Ban quản trị của Swissair là tinh hoa của cộng đồng chính trị, công nghiệp và tài chính Thụy Sĩ. Lợi thế của họ là các kênh giao tiếp truyền thông ngắn nhưng đáng tin cậy, nơi mỗi nhiệm vụ là một sự ràng buộc. Trong khi đó, nhược điểm chính là "tư duy số đông" và những mâu thuẫn cố hữu về lợi ích xuất phát từ các mối quan hệ phụ thuộc phức tạp. Khi khủng hoảng tại Swissair lên đến đỉnh điểm, nhiều người đã cho rằng ban giám đốc đã không cống hiến hết mình vì lợi ích lớn nhất của công ty, và tất cả đã quá muộn.

Bãi bỏ quy định và sự bóp méo

Có rất nhiều tác nhân trong cơ cấu dẫn đến thất bại của Swissair. Một trong số đó là việc bãi bỏ các quy định trong không phận châu Âu, dẫn đến hệ lụy là cuộc chiến cạnh tranh khốc liệt giữa các hãng hàng không tầm tiền như easyJet hay Ryanair, cộng với các chính sách bóp méo quy luật cạnh tranh do sự hậu thuẫn của các chính phủ đối với "các hãng hàng không quốc gia". Các hãng hàng không lâu đời như Swissair luôn phải gánh chịu nhiều chi phí cơ cấu hơn các hãng non trẻ. Các sân bay cũng mọc lên không ngừng, dẫn đến tình trạng tranh giành những vị trí cất cánh và hạ cánh phổ biến nhất. Swissair hoàn toàn không có lợi thế trong cuộc chiến mặc cả này với các thủ đô lớn của châu Âu. Một thước đo khác đối với những thử thách mà Swissair phải đối mặt cũng có trong báo cáo của McKinsey, ước tính rằng ngành dịch vụ hàng không nhìn chung đã thua lỗ từ năm 1980 đến 2000. Trong giai đoạn này, đã có 43

hãng hàng không đệ đơn xin bảo hộ phá sản (xem chương 11) chỉ riêng tại Hoa Kỳ.

Bất chấp tất cả những khó khăn trên, ngành hàng không quốc tế Thụy Sĩ vẫn còn lối thoát. Những tàn dư của Swissair đã được một hiệp hội các nhà đầu tư cộng đồng và tư nhân mua lại. Nhiều bộ phận của tập đoàn này đã được rao bán, và bản thân hoạt động kinh doanh hàng không cũng được giới hạn và sáp nhập với Crossair, một đối thủ cũ - đặc biệt trong các chuyến bay nội địa - từng trở thành công ty con của Swissair. Một hãng hàng không mới tên "Swiss" đã thay thế vị trí của Swissair trước đây, và sau ba năm đã được Lufthansa mua lại với 339 triệu franc Thụy Sĩ. Hãng hàng không khổng lồ từ Đức đã lập tức hợp nhất công ty con mới, nhưng vẫn cho phép Swiss giữ nguyên thương hiệu, ban điều hành và văn phòng trụ sở riêng tại Thụy Sĩ. Đến năm 2006, họ đã có lợi nhuận trở lại, và nhanh chóng trở thành viên đá quý tài chính trên vương miện của Lufthansa. Năm 2008, Swiss đã đóng góp 40% trong ngành kinh doanh lữ hành của Lufthansa, và đến năm 2009, họ vẫn đạt lợi nhuận 93 triệu euro, trong khi toàn bộ ngành kinh doanh hàng không của Lufthansa thua lỗ 107 triệu euro.

Tại sao là Thụy Sĩ?

Thụy Sĩ đã từng, và trong phạm vi nào đó, vẫn đang là một hành lang nối giữa phương Bắc và phương Nam; nhưng hiện nay, quốc gia này đã đóng vai trò hơn thế rất nhiều. Từ những khởi đầu khiêm tốn - và cả những thách thức ghê gớm - người Thụy Sĩ đã tạo nên một bộ phận ưu việt và thiết yếu trong bộ máy vận tải. Mạng lưới đường sắt của Thụy Sĩ có tổng độ dài 3.000 dặm, tương đương với 192 dặm trên mỗi 1.000 dặm vuông lãnh thổ, khiến chúng trở thành mạng lưới đường sắt dày đặc nhất châu Âu. Tương tự, thành công của Lufthansa cùng với "đứa con nuôi" Swiss cũng cho thấy họ hoàn toàn có thể điều hành một hãng hàng không sinh lời ngoài biên giới Thụy Sĩ.

Tuy nhiên, một lần nữa, thành công thật sự không phải là những gì người Thụy Sĩ đạt được ở quê nhà, mà phải chinh phục ngoài thế giới rộng lớn. Panalpina, Danzas và Kuehne + Nagel là ba gã khổng lồ trong ngành kinh doanh vận tải, với quy mô cạnh tranh từ đường bộ, đường sắt, đường thủy cho đến đường hàng không - những đại lộ

rộng lớn kết nối với thế giới. Bên cạnh vận chuyển hàng hóa, họ cũng đóng vai trò thiết yếu trong quản lý hàng tồn kho như một phần mở rộng trong hoạt động kinh doanh của khách hàng.

Thụy Sĩ cũng sở hữu những công ty vận tải có quy mô nhỏ hơn và ít danh tiếng hơn thống trị các lĩnh vực chuyên biệt. Thành lập vào năm 1945, MAT Transport tại Basel là doanh nghiệp thống trị trong ngành vận tải và lưu trữ các mặt hàng giá trị như tác phẩm nghệ thuật, trang sức, tiền mặt và phim ảnh. Khi Bảo tàng Nghệ thuật Metropolitan tại New York hay Bảo tàng Tate Anh Quốc quyết định ủng hộ một phần bộ sưu tập của họ đến các bảo tàng trên khắp thế giới, vấn đề quan trọng nhất cần cân nhắc chính là bảo vệ và giữ gìn chúng ra sao; MAT Transport gần đây cũng được J.P. Morgan thuê quản lý các cơ sở dự trữ vàng khối trong bối cảnh nhu cầu tiêu thụ vàng đang lên cao trong giới đầu tư.

Glencore, tập đoàn thương mại hàng hóa lớn nhất thế giới cũng đang dần trở thành một công ty cung ứng. Bên cạnh hoạt động buôn bán dầu mỏ, kim loại kẽm, than đá cùng vô số mặt hàng nguyên liệu khác, Glencore còn sở hữu hoặc cho thuê các hạm đội riêng, cũng như giám sát các mối hàng, dịch vụ bảo hiểm hoặc kho vận quốc tế dành cho khách hàng của họ.

Các hành lang thương mại

Điểm đầu	Điểm cuối	Khối lượng giao thương quốc tế (%) (2015)	Tỷ lệ tăng trưởng kép hàng năm (%) (2010-2015)
Châu á	Châu á	27,3	8

Châu á	Châu âu	12,7	6,8
	Bắc Mỹ		
Châu á	(trừ Mexico)	11,6	7,1
Châu âu	Châu á	7,8	6,6
Bắc Mỹ	Châu á	7,2	8,3
Châu âu	Bắc Mỹ	2,5	3,8
	Châu Mỹ		
Châu á	Latin (gồm Mexico)	2,4	7,2
Châu âu	Châu Phi	2,0	4,3

Châu Mỹ Latin	Bắc Mỹ	2,0	4,3
Bắc Mỹ	Châu Âu	1,9	4,9
Châu Mỹ Latin	Châu Âu	1,7	3,6
Bắc Mỹ	Châu Mỹ Latin (gồm Mexico)	1,7	4,8
Châu Âu	Trung Đông	1,6	5,2
Châu Mỹ Latin	Châu Mỹ Latin	1	3,9

Châu			
Mỹ	Châu á	1	6,4
Latin			
Châu âu	Châu Latin	Mỹ 0,9	4
Tổng cộng		85,3	6,8

Nguồn: Các báo cáo công ty và ước tính của Kuehne + Nagel

Viễn cảnh của ngành vận tải đường như rất khả quan. Mậu dịch quốc tế là một trong những lợi ích lớn nhất đến từ công cuộc toàn cầu hóa, giúp mở rộng khối lượng chuyên chở và thu hẹp đáng kể chi phí vận tải. Không những thế, các chính sách bảo hộ trên thế giới cũng dần được nới lỏng, dẫn đến lợi ích từ hoạt động sản xuất tại chính quốc và vận chuyển hàng hóa ra nước ngoài cũng được cải thiện. (Thuế suất thương mại nhập khẩu đã giảm từ 28% xuống 14% đối với các quốc gia ngoài OECD từ năm 1985, và giảm từ 8% xuống 3% đối với các quốc gia OECD.)

Các tập đoàn vận tải Thụy Sĩ hàng đầu (thống kê năm 2011)

1950 1970 1980 2000 2011

Küehne + Nagel (1890)

Doanh thu (triệu franc TS)	Không rõ	Không rõ	Không rõ	8.274	19.596
----------------------------	----------	----------	----------	-------	--------

Tổng nhân viên	Không rõ	Không rõ	Không rõ	13.770	63.110
----------------	----------	----------	----------	--------	--------

Tổng nhân viên tại Thụy Sĩ	Không rõ	Không rõ	Không rõ	280	470
----------------------------	----------	----------	----------	-----	-----

Panalpina (1935)

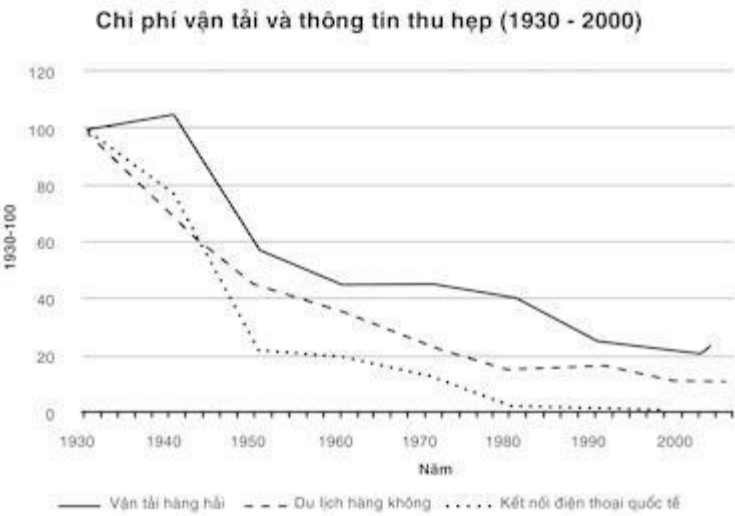
Doanh thu (triệu franc TS)	Không rõ	Không rõ	~ 3.000	5.373	6.499
----------------------------	----------	----------	---------	-------	-------

Tổng nhân viên	Không rõ	Không rõ	9.060	11.590	15.051
----------------	----------	----------	-------	--------	--------

Tổng nhân viên tại Không Không Không Không 740
 Thụy Sĩ rõ rõ rõ rõ

Bảng trên chỉ cung cấp số liệu hiện hữu (số liệu không hiện hữu sẽ được đánh dấu "không rõ"). Số liệu được làm tròn lên hoặc xuống

Nguồn: Tạp chí Fortune



Nguồn: OECD, *Globalisierung: die zweite Welle; Was die Schweiz erwartet*, tác giả: Stefan Flueckiger và Martina Schwab

Panalpina, Danzas, Kuehne + Nagel, Glencore và Matt đặt trụ sở tại Basel, Zug và Zurich, nhưng họ cũng dễ dàng thiết lập các văn phòng hội sở tại London, New Jersey hoặc Singapore. Họ có mặt tại đây vì Hans-Jörg Rudloff đã nhận xét chính xác: Người Thụy Sĩ làm cung ứng rất giỏi.

Các cột mốc quan trọng

Trước

1800

"Cây Cầu của Quỷ Dữ" bằng gỗ được xây bắc ngang hẻm núi Schöllenen, biến Đèo St Gotthard thành một tuyến giao thông quan trọng

Thập
niên

Bern xây dựng đường sá xuyên khắp Thụy Sĩ

1750 Tuyến xe ngựa đầu tiên xuất hiện trên dãy An-po

1800

-

1899

1847 Tuyến đường sắt nội bộ Thụy Sĩ đầu tiên được khánh thành, nối từ Zurich đến Baden

1852

Hội đồng Liên bang triển khai mạng lưới đường sắt phục vụ hoạt động thương mại

- 1870 Chiến tranh Pháp - Phổ, trụ sở của Danzas, l'Evêque & Minet được dời từ Pháp về Basel
- 1882 Khánh thành hầm đường sắt St Gotthard
- 1890 Tại Bremen, nước Đức, August Kuehne và Friedrich Nagle thành lập Kuehne + Nagel
- 1900
-
- 1999
- 1902 Công ty Đường sắt Liên bang Thụy Sĩ ra đời
- 1904 Hiệp hội Hoa tiêu Thượng nguồn Sông Rhine thành lập tại Basel, tiền thân của Panalpina
- 1919 Mittelholzer & Co Aerial Photograph Publishing and Passenger Flights, công ty hàng không đầu tiên tại Thụy Sĩ

thành lập; sáp nhập với đối thủ Ad Astra năm 1920

1925 Balair, một công ty hàng không khác, thành lập tại Basel

1931 Balair và Ad Astra sáp nhập thành Swissair

1975 Alfred Kuehne thành lập Kuehne + Nagel International tại một tiểu bang thuộc Schwyz

1999 Deutsche Post, công ty dịch vụ bưu chính Đức, mua lại Danzas

Từ

2000

2001 Swissair phá sản

2002 Swiss thành lập từ tàn dư của Swissair; về tay Lufthansa năm 2005

2006 Thương hiệu Danzas biến mất

2010 Hai mũi khoan lớn gặp nhau và hoàn thành mạch khoan
Đường hầm St Gotthard mới

2017 Khánh thành đường hầm giao thông mới

11. Gạch + Hồ

Thách thức đối với Thụy Sĩ luôn là sự "ngoài lề". Về mặt chính trị, họ đứng ngay bên lề châu Âu: một quốc gia châu Âu không muốn bị kéo vào những toan tính và mâu thuẫn châu lục từ năm 1515. Về địa lý, Thụy Sĩ là quốc gia nằm giữa trung tâm châu Âu, song địa hình trắc trở với nhiều thung lũng và núi non trùng điệp của Thụy Sĩ luôn là thách thức đối với những ai muốn băng ngang quốc gia này. Về lịch sử, hoạt động thương nghiệp và lữ hành xuyên khắp Thụy Sĩ thường dựa trên nhu cầu cấp thiết hơn là điều kiện thuận lợi. Nhưng nhu cầu chính là nguồn gốc của phát kiến. Những rào cản vô cùng khắc nghiệt mà thiên nhiên đã đặt ra đối với mục tiêu lưu thông thông suốt khắp lãnh thổ Thụy Sĩ đã thôi thúc người Thụy Sĩ mở ra một võ đài tài năng dành cho các kỹ sư và nhà phát minh trong ngành xây dựng. Khi các quốc gia khác nghĩ đến đường bộ và đường sắt, thì người Thụy Sĩ lại nghĩ đến đường hầm và những chiếc cầu. Mạng lưới đường sắt của Thụy Sĩ (với tổng chiều dài lên đến 3.000 dặm) đã băng qua 8 nghìn chiếc cầu và 740 đường hầm lớn nhỏ, với tổng chiều dài 286 dặm. Mạng lưới đường bộ tại đây cũng trải dài 44.366 dặm, với 1.097 dặm đường cao tốc và 124 dặm đường hầm.



Hoạt động xây dựng được tập trung chuyên sâu đã biến cơ sở hạ tầng của Thụy Sĩ hiện đại thành mảnh đất màu mỡ dành cho hai công ty hùng mạnh, và giúp họ chiếm lĩnh vị thế dẫn đầu thế giới trong lĩnh vực vật liệu xây dựng: Holcim và Sika. Tuy mảng hoạt động xây dựng trọng yếu - đóng vai trò thiết kế và vun đắp nên mạng lưới giao thông xuất chúng này - chỉ tập trung hầu hết vào thị trường nội địa Thụy Sĩ và ít khi được thế giới biết đến, nhưng vẫn có không ít người nhập cư tại Thụy Sĩ đã để lại

dấu ấn của họ trên đường chân trời của những thành phố lớn trên toàn cầu, đặc biệt là châu Mỹ. New York, Boston và San Francisco sẽ không có được dáng vẻ như ngày hôm nay nếu thiếu đi tầm nhìn của các kỹ sư được Thụy Sĩ nuôi dưỡng.

Xây dựng một đất nước không bao giờ là quá muộn

Tuy công cuộc công nghiệp hóa đã bắt đầu từ sớm tại Thụy Sĩ, nhưng các dự án cơ sở hạ tầng quan trọng như đường sắt, đường thủy và đường bộ trọng điểm lại được triển khai chậm hơn hầu hết các nước châu Âu khác. Song, vẫn có một ngoại lệ quan trọng: Đó là một dự án nổi bật trong ngành kỹ thuật thủy năng - hệ thống kênh đào trên Sông Linth nối giữa các hồ Zurich và Walen, được thiết kế nhằm ngăn lũ quét và phát triển đất nông nghiệp, và được thi công chủ yếu từ năm 1807 đến 1816. Dự án này đã chiếm chỗ đứng quan trọng trong lịch sử Thụy Sĩ; khoảng 50 năm trước khi Liên bang Thụy Sĩ hiện đại được thành lập, các nguồn vốn đã được huy động từ khắp đất nước nhằm tài trợ cho một dự án kỹ thuật thủy năng vì lợi ích của một địa phương. Khi công trình sông Linth được tiến hành, nó đã gợi nhớ lại các kế hoạch trước đây từng được một kỹ sư người xứ Bern, Andreas Lanz phác thảo năm 1783, góp phần chuyển hướng dòng nước Sông Linth đến Hồ Walen và hướng dòng chảy đến tận Hồ Zurich. Ngày nay, dự án Linth vẫn được xem là chiến thắng vang dội của khoa học công nghệ trước sức mạnh thiên nhiên.

Đầu tiên, hãy vẽ một bản đồ

Ngay khi hoạt động xây dựng tại Thụy Sĩ được đầu tư nghiêm chỉnh, nó đã bứt phá mạnh mẽ. Xu thế này đã bắt đầu với hoạt động xây dựng đường sắt, với đỉnh điểm là sự kiện khánh thành hầm đường sắt 9 dặm St Gotthard. Kế hoạch đào đường hầm này - từ cả hai phía - đã không thể thực hiện nếu thiếu đi kỹ thuật đo địa hình cực kỳ chính xác.

Những nỗ lực xây dựng bản đồ đo địa hình quy mô lớn đầu tiên đã diễn ra vào đầu thế kỷ XVIII tại Pháp, khi nhà thiên văn học, Jacques Cassini và những người kế nhiệm ông tiến hành một khảo sát về lượng giác trên toàn bộ lãnh thổ đất nước. Các

dự án vẽ bản đồ chuyên sâu tiếp theo cũng được thực hiện vào nửa cuối thế kỷ XVIII tại Anh Quốc, Đan Mạch, Phổ và Saxony. Ngành nghiên cứu bản đồ của nước Pháp đã được chọn làm tiêu chuẩn cho đến khi một quy chuẩn mới thay thế nhờ công một kỹ sư vẽ bản đồ gốc Geneva, Guillaume-Henri Dufour, người sau này là một đại tướng quân đội. Dự án khảo sát địa hình Thụy Sĩ đã bắt đầu vào năm 1822, và cũng là dự án khoa học duy nhất trên toàn Thụy Sĩ được triển khai trước khi nhà nước liên bang ra đời năm 1848. Dufour, với vai trò sĩ quan phụ trách hậu cần, đã đảm trách dự án này từ năm 1832, và thôi thúc tất cả tiến lên một cách mạnh mẽ, dù ngân sách do nghị viện (quốc hội liên bang) cung cấp bao giờ cũng thiếu thốn.

Nhóm đo vẽ địa hình dưới quyền ông đã xem xét tỉ mỉ từng thung lũng và đo tỷ lệ từng đỉnh núi chót vót của dãy An-pơ, dưới con mắt hoài nghi của số đông dân chúng. Năm 1845, mảnh đầu tiên của tám bản đồ tỷ lệ 1:100.000 - bao quát toàn bộ vùng Geneva - đã được công bố, và ngay lập tức thu hút sự chú ý từ dư luận. Tất cả không chỉ kinh ngạc về độ chính xác và tỉ mỉ đến từng chi tiết, mà còn bởi phong cách trong kỹ thuật vẽ đồ án. Dufour đã lựa chọn một kỹ thuật ít tên tuổi để đại diện cho phương pháp vẽ địa hình gai góc của người Thụy Sĩ, thông qua phương thức đánh bóng nhằm thể hiện lớp địa hình được nguồn sáng vô hình phía Đông Bắc chiếu rọi, giúp bản vẽ đạt chất lượng ba chiều, và giúp bản đồ trở nên dễ đọc hơn. Đối với Dufour, đây không chỉ là một dự án khoa học và tính toán đơn thuần, mà còn là một công trình nghệ thuật. Nhờ áp dụng cách thể hiện đồng nhất cho tạo hình địa thế, ông đã san bằng sự khác biệt về tôn giáo, chính trị và kinh tế, đồng thời đóng góp một phần quan trọng trong việc khắc họa diện mạo của một quốc gia non trẻ. Khi những mảnh bản đồ còn lại được công bố, cả nhóm đã ngập chìm trong các giải thưởng quốc tế. Tầm quan trọng của những tấm bản đồ đối với người Thụy Sĩ, với tư cách một dân tộc thống nhất, đã thể hiện rõ trong buổi trình diễn hoành tráng tại Triển lãm Quốc gia Thụy Sĩ năm 1883 tổ chức tại Zurich. Từ khởi đầu trên, vẽ bản đồ đã trở thành dự án thuộc về người dân và mang tính dân chủ, đồng thời dễ dàng hứng chịu sự soi xét từ mọi người dân Thụy Sĩ. Ngày nay, tại toà nhà Quốc hội Liên bang vừa được khôi phục của thành phố Bern, một bản sao của tám bản đồ Dufour in trên những phiến đồng nguyên chất vẫn được treo một cách trang trọng tại khu vực tiền sảnh dành cho khách

tham quan.

Nhu cầu cấp thiết của các kỹ sư

Từ trước khi Zurich Polytechnikum (nay là Đại học Kỹ thuật Quốc gia hay ETH, được ví như MIT của Thụy Sĩ) được thành lập năm 1855, nhiều kỹ sư đầy hoài bão đã quyết định du học tại nước ngoài để mở mang kiến thức. Do vậy, khi mạng lưới đường sắt được mở rộng với tốc độ chóng mặt vào thập niên 1850, các kỹ sư chuyên môn cao đã chính thức di cư đến Thụy Sĩ từ nhiều quốc gia khác nhau. Trong đó phải kể đến hai công dân Anh Quốc, Henry Swinburne và Robert Stephenson, những người được Hội đồng Liên bang ủy nhiệm việc phác thảo bản vẽ dự kiến của hệ thống đường sắt Thụy Sĩ vào năm 1850. Giáo sư đầu tiên của các bộ môn kỹ thuật chế tạo tại ETH, Carl Culmann (người Đức), cũng là một người nước ngoài; ông đã phát minh ra một phương pháp thực tế và hiệu quả nhằm tính toán trọng tải và áp lực, và gọi đó là "tính học đồ họa". Phương pháp này vận dụng một cách trình bày giúp các kỹ sư có thể giao tiếp với nhau một cách đơn giản và thống nhất. Nó không chỉ là những thiết kế khô cứng trong khối cấu trúc bằng sắt, mà còn tạo cơ sở cho kỹ thuật vẽ đồ án "sáng tạo". Nó còn cho phép các kỹ sư Thụy Sĩ cải tiến lý thuyết truyền thống dựa trên phân tích và các môn khoa học tự nhiên, bằng cách thêm vào cảm xúc thẩm mỹ đối với sự trang nhã của các cấu trúc cầu đường.

Trong số các sinh viên tại ETH đầu thế kỷ mới, Othmar Hermann Ammann đã nổi lên như một cá nhân xuất chúng. Ammann chính là kỹ sư xây dựng đầu tiên được phong tặng Huân chương Khoa học Quốc gia Hoa Kỳ. Nói về giải thưởng này, Ammann chia sẻ: "Con đường thành công luôn rộng mở với những ai không ngại làm việc cần mẫn, can đảm và kiên trì." Cần cù, can đảm và kiên trì cũng là những phẩm chất của chàng trai Thụy Sĩ xuất thân từ Schaffhausen, và tốt nghiệp ngành kỹ sư công chánh tại ETH năm 1902. Năm 1904, ông đã chu du đến Mỹ với dự định lưu lại đây hai năm - và sống đến hết phần đời còn lại. Những cây cầu của ông đến nay vẫn nổi bật trên đường chân trời New York và nhiều thành phố lớn khác.

Người đàn ông xây Cầu George Washington

Ammann lựa chọn Hoa Kỳ vì các dự án cơ sở hạ tầng trọng điểm được triển khai tại đây vào đầu thế kỷ XX. Ban đầu, chủ ý của ông chỉ là tích lũy kinh nghiệm trong kỹ thuật xây dựng những chiếc cầu có nhịp lớn. Tuy nhiên, dưới quyền Gustav Lindenthal, một kỹ sư gốc áo, ông đã được tạo cơ hội đóng góp trong nhiều công trình lớn và nổi tiếng nhanh chóng. Trong công trình xây dựng Cầu Hell's Gate 1.017 feet (tương đương 310m) bắc ngang Sông Đông New York, ông đã giữ vai trò phó kỹ sư trưởng của Lindenthal. Vài năm sau Thế chiến I, dự án xây cầu qua Sông Hudson - nối giữa Manhattan và New Jersey đã thu hút nhiều kỹ sư New York, trong đó có Ammann. Ammann có quan điểm hoàn toàn khác với ông chủ và thầy học của ông khi đó, Lindenthal, người đã đề xuất một chiếc cầu treo hai tầng hùng vĩ với một đầu cầu trên Đường 57, nơi tập trung 20 tuyến xe ngựa và 12 tuyến đường sắt. Trong khi đó, Ammann lại trình bày một kế hoạch cách xa hơn về hướng Bắc, với một đầu cầu cuối Đường 179, nơi các ngân hàng bên sông nằm gần nhau. Có thể nói, kế hoạch của Ammann mang nhiều tham vọng hơn hẳn: nhịp cầu giữa với độ dài 3.475 feet (1.060m) thậm chí còn gấp đôi chiều dài của bất kỳ chiếc cầu treo nào từng được xây dựng thời đó (Cầu Brooklyn khánh thành năm 1883 cũng chỉ có nhịp giữa dài 1.549 feet [472m]).



Cầu George Washington tại New York, do Othmar H. Ammann xây dựng và khánh thành ngày 24 tháng Mười năm 1931

Sau một cuộc tranh cãi kịch liệt, Ammann đã chiếm ưu thế, do kế hoạch của ông mang tính thực tế hơn và, quan trọng nhất, có thể được tài trợ ngay lập tức. Ammann đã tách khỏi Lindenthal với ít nhiều điều tiếng; nhưng đến năm 1925, ông đã được bổ nhiệm làm kỹ sư xây cầu tại Quận Cảng New York và New Jersey, và chỉ hai năm sau, ông đã đặt viên gạch nền đầu tiên cho cầu Hudson. Chiếc cầu này, được hoàn thành năm 1931 và đổi tên thành cầu George Washington, đã đánh dấu bước đột phá của ngài kỹ sư 53 tuổi, và lưu lại danh tiếng của ông như người xây cầu quan trọng nhất của thế kỷ XX. Ông cũng giữ chức kỹ sư cố vấn trong công trình xây dựng Cầu Cổng Vàng (Golden Gate), và tại quận cảng New York và New Jersey, ông đã dựng nên tất cả những chiếc cầu nối New York với các vùng lân cận. Sau khi chính thức giải nghệ năm 1939, ông vẫn tiếp tục làm việc; và ở độ tuổi "cổ lai hi", sự nghiệp của ông đã được tôn vinh cùng với công trình cầu Verrazano Narrows nối giữa các phân khu New York của Brooklyn và đảo Staten. Với nhịp giữa 4.264 feet (1.300m), chiếc cầu khánh thành năm 1964 này đã trở thành chiếc cầu treo dài nhất thế giới.

Nghĩ về bê-tông và cốt thép

Trái với Ammann, một sinh viên ETH cùng thời, Robert Maillart, vẫn lưu lại Thụy Sĩ. Khi ông tốt nghiệp năm 1894, bê-tông cốt thép chỉ mới được cấp bằng sáng chế hai năm trước đó. Một kỹ sư xây dựng người Pháp, François Hennebique, đã phát triển một hệ thống mang tính cách mạng kết hợp giữa độ bền kéo của thép và tính chịu lực của bê-tông; và đến năm 1894, Hennebique đã dựng nên chiếc cầu bê-tông cốt thép đầu tiên trên thế giới tại Escholzmatt, một tiểu bang thuộc Lucerne. Đối với chàng trai trẻ Maillart, thứ vật liệu mới mẻ và hữu dụng này, với khả năng đúc thành bất cứ hình dạng nào, chính là một phát hiện to lớn - và ông đã rất may mắn khi bắt đầu sự nghiệp tại thời điểm bê-tông cốt thép bắt đầu được bày bán, nhưng chưa kỹ sư công chánh nào khám phá ra các đặc tính của nó. Maillart đã nảy sinh một thứ cảm giác không thể nhầm lẫn về vật liệu này và biến các thiết kế cầu thành những bản phác thảo nghệ thuật; ông đã cống hiến cả sự nghiệp để tạo nên những vòm cầu mảnh nhất có thể. Những cây cầu của ông không cần bắc nhịp dài mênh mông, nhưng lại thể hiện một nét tinh tế chưa từng có, cộng với khả năng tận dụng hiệu quả nguồn vật liệu. Công

trình quan trọng đầu tiên của ông - Cầu Stauffacher bắc ngang sông Sihl tại Zurich - được xây dựng năm 1899 vẫn được phủ bằng gạch. Nhưng đến chiếc cầu tiếp theo tại Zuoz, ông đã để lộ khối bê-tông với đúng bản chất thô ráp của nó. Với một công ty xây dựng riêng chuyên về bê-tông, sự nghiệp kinh doanh của Maillart cũng gặt hái được thành tựu; và ông đã mở rộng hoạt động tại Đức, Tây Ban Nha và Nga. Mọi thứ đã thay đổi khi ông và gia đình bị bắt tại Nga trong cuộc bạo động do Thế chiến I năm 1914. Hai năm sau, vợ ông qua đời, công ty của ông tại Thụy Sĩ sụp đổ, và tất cả các dự án của ông tại Nga đã bị Cách mạng Tháng Mười năm 1917 quét sạch.

Tiến gần đến sự hoàn hảo

Khi Maillart trở về Thụy Sĩ năm 1919 và ổn định tại Geneva, ông phải bắt đầu lại với hai bàn tay trắng. Kể từ đó, ông đã sống một cuộc đời ẩn dật, khổ hạnh, đắm mình vào kỹ thuật công trình và dốc lòng cải tiến những chiếc cầu bê-tông của ông. Năm 1930, Cầu Salginatobel của Maillart đã khánh thành tại thành phố Schiers vùng Grisons. Với một nhịp cầu mỏng kiểu mắt cáo dài gần 300 feet (91,4m), nó đã minh chứng cho thắng lợi từ chất lượng thẩm mỹ của bê-tông. Chiếc cầu đã được đón nhận nồng nhiệt từ các chuyên gia trên khắp thế giới, và đến năm 1991, nó đã trở thành chiếc cầu bê-tông đầu tiên được Hiệp hội Kỹ sư Công chánh Hoa Kỳ đề cử là Bước ngoặt trong Ngành Kỹ thuật Dân dụng Quốc tế. Trong 10 năm cuối đời, Maillart đã tiến gần đến sự hoàn hảo với những chiếc cầu do ông xây dựng. ông đã kết hợp giá trị thẩm mỹ với chi phí thi công thấp, và tạo nên một phẩm chất được gọi là "phong cách Thụy Sĩ": bao gồm sự kinh tế, khiêm nhường và hài hòa với cảnh sắc.



Christian Menn, kỹ sư công chánh
hàng đầu giữa thế kỷ XX

Christian Menn - sinh năm 1927 tại một tiểu bang thuộc Bern - đã tiếp bước Maillart. Năm 1957, ông đã bắt đầu sự nghiệp trong ngành kỹ thuật dân dụng tại Chur và tiếp tục đến năm 1971, khi trở thành giáo sư bộ môn kỹ thuật kết cấu tại ETH Zurich, với trọng tâm thiên về thiết kế cầu đường. Năm 1991, ông đã rời ETH và tiếp tục sự nghiệp với vai trò kỹ sư cố vấn. Một trong các dự án đáng chú ý của ông kể từ khi "giải nghệ" tại ETH là Cầu Sunniberg gần Klosters, được hoàn thành năm 1998. Chiếc cầu do Menn thiết kế đã giành Giải thưởng Kết cấu Nổi bật do Hiệp hội Cầu đường và Kỹ thuật Kết cấu Quốc tế trao tặng năm 2001. Menn cũng là người phát triển ý tưởng cho cầu Zakim Bunker Hill Memorial (Tượng nhớ Zakim Bunker Hill) tại Boston - chiếc cầu cáp treo rộng nhất thế giới, và là biểu tượng của thành phố Boston.

Vật liệu xây dựng nên thế giới hiện đại

Bê-tông cũng là nền tảng kinh tế cho Tập đoàn Holcim tại Thụy Sĩ - trước đây được biết đến với tên Holderbank, và là doanh nghiệp hàng đầu thế giới về sản xuất xi-măng, bộ phận quan trọng nhất trong ngành vật liệu xây dựng. Tại một quốc gia nghèo tài nguyên khoáng sản, Holcim đã khai thác một nguồn tài nguyên tự nhiên có sẵn và vô cùng dồi dào: đá vôi. Hầu hết các dãy đồi vùng Jura, với vị thế vắt ngang miền Bắc Thụy Sĩ và tạo thành hình cánh cung từ Geneva đến Schaffhausen, đều tạo

nên từ loại đá này. Đá vôi khi được trộn với đất sét và nung nóng trong những lò vôi lớn với nhiệt độ cực cao (khoảng 1.450 độ C) sẽ tạo thành xi-măng. Một ngôi làng nhỏ tại Holderbank, tiểu bang thuộc Aargrau, đã đem lại địa thế lý tưởng để sản xuất xi-măng. Ngôi làng này nằm dưới triền núi phía Nam Jura và được kết nối với hệ thống đường sắt từ năm 1858. Cuối thế kỷ XIX, các cơ sở sản xuất xi-măng đã mọc lên khắp Thụy Sĩ, nhưng chỉ có Aargauische Portlandcementfabrik tại Holderbank mới được thế giới chú ý. Công ty này được thành lập năm 1913, đúng vào thời điểm khó khăn trong ngành sản xuất xi-măng, với cuộc chiến giá cả và cạnh tranh quốc tế đang ập vào Thụy Sĩ. Tuy nhiên, sau Thế chiến I, một doanh nghiệp xi-măng Holderbank tối tân đã lột xác và tăng trưởng nhanh chóng, nhờ một chuỗi các thương vụ mua lại và sáp nhập cùng một ban lãnh đạo vô cùng hăng hái.



Cầu Ganter do Christian Menn xây dựng và hoàn thành năm 1980. Chiếc cầu nằm về phía nam thị trấn Brigg với chiều dài 678m. Những trở ngại ghê gớm từ địa hình của Thụy Sĩ đã thôi thúc các kỹ sư nước này vươn lên dẫn đầu trong chuyên môn của họ

Có lẽ thời khắc quyết định nhất đối với tương lai của công ty này chính là năm 1914 - chỉ một năm sau khi nhà máy đi vào hoạt động - khi nhà đồng sáng lập kiêm chủ tịch một công ty được Holderbank mua lại, Ernst Schmidheiny, gia nhập hội đồng quản trị.

Xi-măng chủ yếu là chính trị

Schmidheiny xuất thân từ một gia đình tư bản công nghiệp trong nghề đúc gạch, nhưng ông đã sớm nhận ra bê-tông chính là mối đe dọa đối với ngành sản xuất gạch xây. Quả thực, thị trường xi-măng tăng trưởng khá đều đặn; nhưng cũng như toàn bộ

ngành thương mại xây dựng, nó quá mong manh trước những cuộc khủng hoảng kinh tế. Xây dựng các cơ sở sản xuất xi-măng đòi hỏi vốn đầu vào khá cao, và những lò nung đất đỏ cũng cần được sử dụng hết công suất. Lợi nhuận có thể khá ấn tượng khi năng lực sản xuất khan hiếm, nhưng chúng sẽ mời gọi các đối thủ mở rộng nguồn cung, và rồi lợi nhuận sẽ tụt dốc nhanh chóng khi hoạt động kinh tế giảm sút. Do đó, khả năng tồn tại lâu dài đóng vai trò rất quan trọng. Tăng trưởng là nhiệm vụ rất khó khăn tại những thị trường lâu năm, ngoại trừ thông qua hợp tác liên doanh, nắm giữ quyền sở hữu thiểu số và thâu tóm đối thủ; và kết quả, ngành sản xuất xi-măng toàn cầu đã tập trung trong tay một số ít thế lực hùng mạnh. Các mối quan hệ cá nhân cũng đóng vai trò rất quan trọng, vì xây dựng là ngành kinh doanh cục bộ về cả nguồn cung lẫn nguồn cầu. Các dự án xây dựng cũng thường là hệ quả từ những quyết định cục bộ, và công đoạn vận chuyển xi-măng, vật liệu tổng hợp, gạch xây và các loại vật liệu xây dựng khác cũng khá đắt so với giá trị thực. Để trở thành doanh nghiệp toàn cầu, một công ty vật liệu xây dựng phải lập nên một liên minh bao gồm nhiều hoạt động tại địa phương. Không ai khai thác tình thế này một cách tích cực như Schmidheiny. Từ năm 1921, ông đã đảm nhiệm chức vị chủ tịch hội đồng quản trị Holderbank, và theo đuổi một chính sách chủ động nhằm thâu tóm cổ phần, đồng thời mua lại các công ty vật liệu xây dựng tại Bỉ, Đức, Pháp, Hà Lan và Áo. Mối tương quan giữa kinh doanh và sở hữu tại Thụy Sĩ đã tiến đến giai đoạn nâng cao, và ông đã đối mặt với một thị trường nội địa hầu như nằm trong tầm kiểm soát của E.G. Portland, một công ty thành lập năm 1910.



Vua Fuad I của Ai Cập (nhìn nghiêng) gặp gỡ nhà công nghiệp tiên phong Thụy Sĩ Ernst Schmidheiny (thứ hai từ trái sang) tại Tourah-Le Caire, Cairo tháng Tư năm 1933

Môi liên kết định mệnh

Năm 1920, Schmidheiny đã thu tóm cổ phần tại một công ty Thụy Sĩ khác, Eternit-Werke. Eternit là loại vật liệu tổng hợp làm từ xi-măng và sợi a-mi-ăng, với các thớ sợi đóng vai trò như chất gia cố chi phí thấp và cải tiến sức căng của vật liệu. Eternit cũng kháng cự khá tốt ảnh hưởng từ thời tiết, do đó có tuổi thọ rất cao. Schmidheiny đã đánh giá hợp chất này là vật liệu thay thế ưu việt và tiết kiệm hơn xi-măng trong nhiều ứng dụng. (Tất nhiên, thời điểm đó vẫn chưa ai biết về tác hại nguy hiểm của a-mi-ăng.) Schmidheiny đã dự định mở rộng và quốc tế hóa hoạt động kinh doanh Eternit. Do hoạt động sản xuất tại châu Âu chỉ giới hạn tại các nhà máy và đã được nhà phát minh vật liệu (một người Áo tên Ludwig Hatschek) cấp phép, Schmidheiny đã nhanh chóng thống trị thị trường qua các thương vụ mua lại và thu tóm cổ phần. Cuối thập niên 1920, Holderbank đã có các khoản đầu tư quốc tế đầu tiên khi những cơ sở xi-măng hiện đại được thành lập tại phía Nam Cairo, và kéo theo một thương vụ thu tóm khác tại Li-băng năm 1929.

Những con đập trên dãy An-pơ và mạng lưới đường cao tốc xây dựng trong suốt thế kỷ XX đã tiêu thụ một khối lượng bê-tông khổng lồ (chỉ riêng con đập Grande Dixence cao 935 feet [285m] đã dùng đến 6 triệu m³). Nhưng nhu cầu đã chững lại trong thời kỳ Đại Suy Thoái, và khi Schmidheiny tử nạn trong một tai nạn máy bay tại

sa mạc Sinai năm 1935, các con trai của ông đã tiếp quản một công ty bên bờ vực phá sản. Ernst Schmidheiny (Con) cùng người em trai, Max, đã ổn định công việc, củng cố hoạt động kinh doanh và tiếp tục theo đuổi chiến lược tập trung bành trướng ban đầu. Thời kỳ tăng trưởng bùng nổ trong ngành xây dựng sau Thế chiến II đã đem lại cho họ đà bứt phá ngoạn mục; và đến thập niên 1950, doanh thu của Holderbank tại thị trường Thụy Sĩ đã trở thành một bộ phận thu nhỏ của ngành kinh doanh này.

Nền tảng của một triều đại

Gia tộc Schmidheiny giờ đây đã nắm giữ vị trí thống lĩnh trong lĩnh vực vật liệu xây dựng. Ernest và Max quyết định cùng nhau quản lý Holderbank và Eternit, tuy Ernst khá thiên về xi-măng còn Max tập trung vào hợp chất a-mi-ăng; trong khi đó, người em họ Peter vẫn tiếp tục điều hành mảng kinh doanh gạch xây của gia đình (các lò gạch tại Zurich đã trở thành nhà sản xuất lớn nhất Thụy Sĩ, và đó cũng là nơi khai sinh nên Conzzeta, một công ty cổ phần Thụy Sĩ với phạm vi hoạt động quốc tế rộng khắp, với các lĩnh vực từ nhà máy, máy móc, vật liệu tạo bọt, chất liệu phủ cho đến bất động sản, và thậm chí là dụng cụ thể thao - thông qua việc sở hữu Mammut).



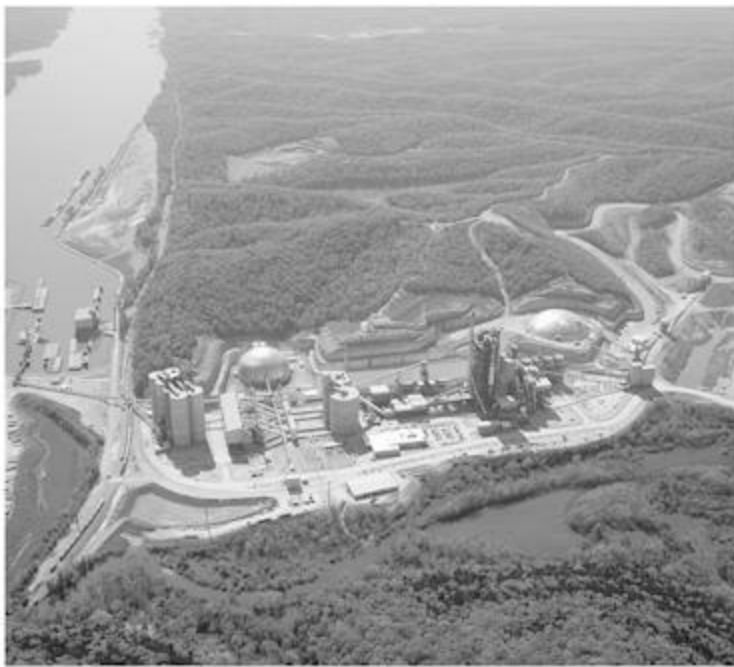
Thomas Schmidheiny, cổ đông lớn nhất của Holcim và là con trai của Max Schmidheiny. Trong nhiệm kỳ CEO của ông, Holcim đã bành trướng mạnh mẽ tại châu Á và hiện đang là hãng sản xuất xi-măng lớn nhất thế giới. Holcim được xem là hình tượng tiêu biểu của Thụy Sĩ, với xuất thân khiêm tốn, với sự tín nhiệm, đường lối hoạch định lâu dài và lòng trung thành từ nhân viên

Nét đặc trưng trong triều đại của Schmidheiny, bên cạnh tinh thần doanh nhân tận tụy, chính là bản phận đối với cộng đồng. Đối với Schmidheiny, thịnh vượng đồng nghĩa với trách nhiệm. Điển hình, trong Thế chiến I, Ernst đã giữ chức vụ Chánh Văn phòng Bồi thường Quốc gia, với mức đền bù hàng ngày 30 franc Thụy Sĩ, và chịu trách nhiệm đàm phán với các thế lực lớn nhằm đảm bảo Thụy Sĩ luôn được cung cấp đủ các nguyên liệu thô thiết yếu. Năm 1936, Jacob II đã chèo chống Escher Wyss, một tập đoàn kỹ thuật công nghệ tại Zurich, ra khỏi cuộc khủng hoảng đang đe dọa hủy diệt

họ. Và Max cũng tham gia vào chính trường - ban đầu chỉ là một chân trong hội đồng thành phố tại Balgach, sau đó là hội đồng tiểu bang St Gallen; và cuối cùng, từ năm 1959 đến 1963, ông đã là thành viên trong Hội đồng Quốc gia (vị trí ông đã thừa nhận là rất buồn chán). Thomas Schmidheiny, con trai Max, hiện đang là chủ tịch Quỹ Ernst Schmidheiny, được thành lập nhằm tạo ý thức về tầm quan trọng của tinh thần doanh nhân và hoạt động kinh tế trong giới trẻ Thụy Sĩ.

Những khóa học việc nguy hiểm

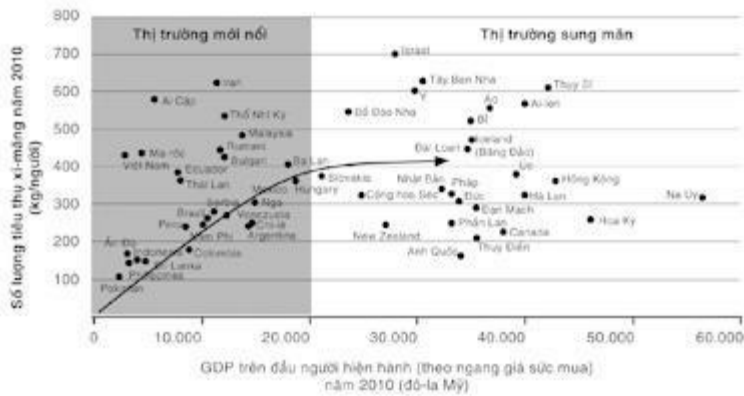
Trong giai đoạn tăng trưởng, Holderbank đã không ngừng tìm kiếm những địa điểm gần các nguồn nguyên liệu thô, nguồn điện và các tuyến giao thông. Năm 1937, một nhà máy đã được xây dựng tại Nam Phi; đến năm 1950, họ đã quyết định tiến sang Bắc Mỹ, khi các cơ sở sản xuất xi-măng khổng lồ được xây dựng gần Thành phố Quebec, cùng với các nhà máy lớn lại Hoa Kỳ. Tiếp theo đó là mạng lưới các cơ sở mở rộng tại Brazil, Colombia, Venezuela và các quốc gia Trung Mỹ. Đến giữa thập niên 1970, một kế hoạch quy củ nhằm chuyển giao quyền điều hành đến thế hệ thứ tư đã diễn ra dưới sự thu xếp của Max Schmidheiny. Theo truyền thống gia đình, hai người con Thomas và Stephan của ông đã học hỏi công việc kinh doanh vật liệu xây dựng từ bước thấp nhất. Thomas đã làm việc như một đốc công phân ca tại Holderbank Peru, và sau đó là quản lý nhà máy tại Mexico. Trong khi đó, Stephan lại tiếp nhận một khóa học việc tại Eternit Brazil, chuyên vận chuyển các bao bố vật liệu nguy hiểm dù vẫn ý thức được nguy cơ từ chúng. Năm 1975, Thomas đã được bổ nhiệm làm thành viên hội đồng quản trị công ty mẹ, và dần vươn lên nắm quyền điều hành toàn tập đoàn. Trong cùng năm đó, Stephan cũng nắm quyền điều hành Eternit, và gia nhập hội đồng quản trị năm 1976 với tư cách chủ tịch Tập đoàn Eternit.



Nhà máy xi-măng Holcim được khánh thành năm 2010 tại Ste Genevieve, bang Missouri, Hoa Kỳ

Sau khi Bức Màn Sắt được dỡ bỏ, Thomas Schmidheiny đã lập tức dẫn dắt Holderbank tấn công mạnh mẽ vào Đông Âu, đồng thời đẩy mạnh thâm nhập vào thị trường Đông Á - điển hình như việc xây dựng một nhà máy tại Việt Nam năm 1993. Sau cuộc khủng hoảng tài chính cuối thập niên 1990, kế hoạch mở rộng tại các thị trường mới nổi lại tiếp tục được thực hiện. Chẳng hạn như Ấn Độ, nơi thị trường trọng điểm của họ khai mở năm 2005 và đã trở thành một trụ cột quan trọng của công ty - Holcim (Holderbank đổi tên năm 2001) hiện đã là nhà sản xuất lớn thứ hai tại Ấn Độ. Holcim từng có hoạt động không đáng kể tại châu Á khi Schmidheiny đứng ra tiếp quản. Nhưng đến năm 2009, dưới sự lãnh đạo của thế hệ mới, khu vực châu Á - Thái Bình Dương đã vươn lên nắm giữ 30% tổng doanh thu tập đoàn, tiến sát châu Âu và tương đương Bắc Mỹ lẫn Nam Mỹ cộng lại.

Sản lượng tiêu thụ xi-măng và GDP trên đầu người



Thớ sợi kỳ diệu đã không còn

Nhưng khi Stephan Schmidheiny tiếp quản Eternit, ông đã sớm nhận ra mình vừa nhận một cốc rượu độc. Chất độc này chính là "thớ sợi kỳ diệu" danh tiếng một thời, a-mi-ăng, và cũng là tác nhân gây ra căn bệnh phổi chết người, bệnh phổi a-mi-ăng. Tại Hoa Kỳ, các hoạt động tố tụng pháp lý đã sẵn sàng chống lại ngành công nghiệp a-mi-ăng từ đầu thập niên 1970. Ban đầu Schmidheiny đã hy vọng rằng: nếu xử lý vấn đề a-mi-ăng một cách êm thấm, ông có thể tránh từ bỏ chúng hoàn toàn. Ông cũng tiến hành các nghiên cứu chuyên sâu nhằm tìm kiếm sản phẩm thay thế, nhưng quá trình thay đổi thật sự quá khó khăn. Do các thớ sợi a-mi-ăng đã được sử dụng rộng khắp trong tất cả sản phẩm của Eternit, đồng nghĩa nếu nó được thay thế, họ phải tìm ra một công thức phù hợp với từng loại sản phẩm. Vì lý do này, đầu thập niên 1980, Schmidheiny đã quyết định rời bỏ Eternit vĩnh viễn. Ông đã lần lượt bán tháo toàn bộ các nhà máy và cổ phần của Eternit; và đến năm 1989, người anh trai Thomas của ông đã tiếp quản quyền điều hành nhà máy nguyên gốc tại Niederurnen. Một năm sau, a-mi-ăng bị cấm tại Thụy Sĩ.

Giải dị và quyền lực

Stephan sau đó đã chuyển hướng hoạt động sang các khoản đầu tư công nghiệp và tài chính với thành công đáng kể, đến mức vương triều Schmidheiny đã vươn đến đỉnh cao trong hàng ngũ các tập đoàn công nghiệp ưu tú nhất Thụy Sĩ trong 25 năm cuối thế kỷ XX. Đến thập niên 1980, từng thành viên trong nhóm ba ngân hàng trọng yếu

của Thụy Sĩ sau này (gồm Credit Suisse, Tập đoàn Ngân hàng Thụy Sĩ và Ngân hàng Liên hiệp Thụy Sĩ) đã bổ nhiệm một thành viên trong gia tộc này vào hội đồng quản trị. Stephan đã đóng vai trò quyết định và mang tính xây dựng tại một trong các hoạt động tái cơ cấu quan trọng nhất Thụy Sĩ trong thập niên 1980, bao gồm sứ mệnh giải cứu ngành công nghiệp đồng hồ và thương vụ sáp nhập Asea với Brown Boveri (xem chương 2 và 8).

Thomas đã rút lui khỏi chức chủ tịch ban điều hành và hội đồng quản trị lần lượt vào các năm 2001 và 2003; Markus Akermann trở thành tân CEO năm 2002, và Rolf Soiron cũng nhậm chức tân chủ tịch vào năm 2003. Holcim vẫn trung thành với ngành kinh doanh cốt lõi; và từ thập niên 1990, họ đã trở thành nhà sản xuất xi-măng lớn nhất thế giới, với các công ty con và cổ phần thiểu số trải khắp năm châu. Năm 2009, với 80 nghìn nhân công tại 2 nghìn cơ sở hoạt động, họ đã đạt doanh thu 21,1 tỉ franc Thụy Sĩ và lợi nhuận trước thuế 2,8 tỉ franc. Tuy nhiên, trụ sở chính của công ty - tại Jona trước đây (nơi công ty mẹ vẫn còn tọa lạc) và Zurich ngày nay - vẫn chỉ là một tòa nhà văn phòng đơn giản và khiêm nhường, được công ty chủ yếu cho thuê thay vì sở hữu.

Đế chế của chất phụ gia và chất kết dính

Năm 1910, chỉ vài năm trước khi Ernst Schmidheiny ra mắt Holderbank, một doanh nhân xuất thân từ vùng Vorarlberg nước Áo, Kaspar Winkler đã thử vận may tại một thị trường vật liệu xây dựng hoàn toàn khác biệt. Năm 1889, Winkler đã chuyển đến Zurich, và trong bối cảnh thành phố này đang phát triển với tốc độ bùng nổ, ông đã nhanh chóng tìm được công việc thợ nề. Trong nỗ lực đầu tiên hòng xây dựng doanh nghiệp riêng - chuẩn bị sẵn các khối đá granite tại các mỏ đá Ticino nhằm phục vụ các công ty xây dựng tại Zurich - ông đã thất bại. Trong thời gian tìm kiếm lĩnh vực kinh doanh mới, ông đã thử qua các hóa chất phụ gia có thể trộn lẫn với xi-măng và bê-tông nhằm thay đổi các đặc tính của chúng một cách cụ thể. Năm 1910, cùng với một đồng sự là nhà hóa học, ông đã thành lập nên Kaspar Winkler & Co tại Zurich. Công ty đã phát triển một loại sản phẩm với tên gọi "Sika-1", một dung dịch xilicat và canxi

clorua; khi được trộn thêm hồ, chất này sẽ gắn chặt với gạch xây và tránh hút ẩm.



Hình bên trái: Nhà sáng lập Sika, Kaspar Winkler (1872 – 1951)

Hình bên phải: Sika đã phát triển một loại hồ chống thấm nước vào năm 1910, vật liệu đóng vai trò thiết yếu trong quá trình xây dựng nhiều con hầm đường bộ và đường sắt xuyên khắp dãy An-pơ trong nửa đầu thế kỷ XX

Doanh thu ban đầu khá nghèo nàn, nhưng bước đột phá đã đến vào năm 1918 cùng với quy trình điện khí hóa tuyến đường sắt St Gotthard nối liền Lucerne với Chiasso do bao gồm công đoạn chống thấm nước xuyên suốt các con hầm xây dựng trên tuyến đường này từ 30 năm trước. Có tổng cộng 67 con hầm trong số đó, với tổng diện tích mặt trong lên đến 635 nghìn feet vuông, đồng nghĩa Kaspar Winkler & Co đã phải cung cấp đến 350 tấn "Sika-3" và "Sika-4", với tổng giá trị 450 nghìn franc Thụy Sĩ (tương đương 4 triệu franc hiện nay).

Bành trướng chậm nhưng chắc

Với thành công mới trong tay, Winkler đã lập tức nghĩ đến việc mở rộng hoạt động ra nước ngoài. Một lần nữa, kết quả ban đầu thật đáng thất vọng: ông không thể bán giấy phép cho sản phẩm của mình, và công ty con đầu tiên thành lập năm 1921 tại một thị trấn miền Nam nước Đức, thuộc Durmersheim chỉ đem lại doanh thu nhỏ giọt (hệ quả do nền kinh tế Đức trải qua thời kỳ suy thoái rồi siêu lạm phát sau Thế chiến I). Song, đến năm 1925, ông đã chiêu mộ được một kỹ sư xây dựng có thâm niên kinh doanh và mở rộng hoạt động thành công nhờ đầu tư vào các công ty tại London, Milan và Paris. Sau này, khi con rể ông, Fritz Schenker, gia nhập công ty, tiến độ bành trướng đã tăng tốc với các chi nhánh được thành lập tại Tây Ban Nha, Ba Lan, Tiệp Khắc, Nhật Bản và Brazil. Bản thân công ty con tại London cũng thành lập các công ty con thứ cấp tại Canada, Úc, Ấn Độ và các nước thuộc địa châu Phi. Năm 1930, Winkler và

Schenker đã tập hợp toàn bộ hoạt động quốc tế của họ dưới một mái nhà chung, Sika Holdings, với trụ sở chính tại Glarus. Tên sản phẩm nay đã trở thành tên công ty, dù thời điểm đó có khá nhiều sản phẩm hóa chất được phát triển như chất bịt kín hay chất phụ gia dành cho bê-tông.

Đối với Tập đoàn Sika, Thế chiến II đã trở thành nguồn đơn hàng dồi dào. Tiêu biểu, việc xây dựng boong-ke dành cho các công sự phòng thủ trên dãy An-pơ Thụy Sĩ đã mở ra nhu cầu về các vật liệu chống thấm nước và các chất hóa lỏng bê-tông với khối lượng khổng lồ; trong khi đó, các công ty con tại nước ngoài vẫn không ngừng sản xuất phục vụ bản quốc của họ, và trở thành Sức mạnh Trụ cột của quân Đồng Minh. Sau khi kết thúc những năm tháng thù địch, Sika lại hưởng lợi từ giai đoạn bùng nổ kinh tế châu Âu, và lập ra một chuỗi các công ty con tại nước ngoài. Song, họ lại mất kết với các sản phẩm "đang thử nghiệm" và đầu tư khá khiêm tốn vào hoạt động nghiên cứu và phát triển thời gian đầu. Mọi thứ ngày càng trở nên rõ ràng, rằng chiến lược phân hóa rủi ro về mặt địa lý vẫn không đủ để công ty thích ứng với các hóa chất chuyên biệt; họ cần phải liên tục mở rộng về phạm vi sản phẩm. Cuối thập niên 1950, Sika đã đặt trọng tâm vào các hoạt động nghiên cứu; và đến năm 1962, họ đã mở rộng sản xuất các chất nhựa nhân tạo. Công ty giờ đây đã tự biến đổi thành một doanh nghiệp hóa chất đích thực, thay vì chỉ đơn giản trộn lẫn vô số các sản phẩm mua sẵn.

Một sản phẩm bom tấn

Bất chấp việc hăng hái mở rộng hoạt động ngoài nước, Sika vẫn là một doanh nghiệp với quy mô trung bình. Năm 1960, nhân dịp kỷ niệm 50 năm thành lập, doanh thu của toàn bộ tập đoàn đã đạt ngưỡng 50 triệu franc Thụy Sĩ. Cùng năm đó, Romuald Burkard, con rể của Schenker, đã đảm nhận vai trò điều hành hoạt động của Tập đoàn Sika. Ông đã thúc đẩy đà tăng trưởng bằng cách đa dạng hóa các dòng sản phẩm, và trên hết là đóng vai trò chống lưng sau các sản phẩm nhựa kết dính, cũng như Sikaflex, một loại chất bịt kín đơn thành phần được phát minh trong nội bộ năm 1968, từng khiến thị trường thế giới chao đảo suốt thập niên 1970. Đó thật sự là thành quả lớn của Burkard: từ năm 1970 đến 1975, Sika đã trải qua tình thế hết sức cam go do

ảnh hưởng của khủng hoảng dầu mỏ, và chỉ có thành công của Sikaflex - với vai trò một chất kết dính đa năng - mới đảm bảo cho chiến lược bành trướng của Sika trong ngành công nghiệp xe hơi (thông qua thương vụ mua lại một công ty Stuttgart, Lechler Chemie, năm 1982). Nhờ đó, họ có thể giảm bớt sự phụ thuộc vào ngành công nghiệp xây dựng biến động theo chu kỳ.

Sika ngày nay sau cùng đã trở thành một doanh nghiệp toàn cầu (năm 1989, doanh thu của họ đã vượt ngưỡng 1 tỉ franc Thụy Sĩ) và điều chỉnh cơ cấu điều hành của họ một cách phù hợp. Tuy 54% cổ phần Sika vẫn nằm trong tay Burkard và gia tộc Schenker, nhưng họ đã bàn giao hoàn toàn trách nhiệm điều hành công ty; và kể từ giữa thập niên 1990, Sika đã tăng trưởng không ngừng.

Chạy theo hình mẫu tăng trưởng toàn cầu

Cũng như Holcim, Sika đã tăng tốc tiến trình phát triển thông qua một chuỗi các liên kết thương mại tại nhiều quốc gia khác nhau. Từ năm 2000 đến năm 2010, Sika đã hoàn thành hơn 40 thương vụ mua lại các công ty vừa và nhỏ. Công ty hiện nay đang hoạt động tại 74 quốc gia trên toàn thế giới, và sở hữu 120 cơ sở sản xuất.

Công ty này cũng góp mặt trong thời kỳ tăng trưởng ngoạn mục của các quốc gia mới nổi. Doanh thu từ các quốc gia này đã tăng từ 101 triệu franc Thụy Sĩ năm 1980 lên 1.566 tỉ franc năm 2010. Khoảng 20 nghìn tỉ đô-la sẽ được chi tại riêng thị trường Trung Quốc cho đến năm 2030 trong các dự án cơ sở hạ tầng cần đến phương pháp xử lý bê-tông của Sika. Trong thời gian tới, chỉ có 30% lượng bê-tông trên được xử lý, nên vẫn còn đó một nhu cầu tiềm năng to lớn. Không những thế, kỹ thuật trữ nước cũng dần được quan tâm nhiều hơn, và Sika chính là doanh nghiệp hàng đầu thế giới về công nghệ chống thấm nước dành cho hồ chứa nhân tạo, đập ngăn nước, ống nước và thiết bị xử lý chất thải.

Năm 2010, sau khi chuyển trụ sở đến Baar, một tiểu bang thuộc Zug, công ty đã sở hữu 13.500 nhân công, đồng thời đạt doanh thu 4,4 tỉ franc Thụy Sĩ và lợi nhuận ròng 226 triệu franc.

Sân nhà của các nhà cung cấp tầm cỡ thế giới

Trong thế kỷ XX, nhờ công lớn của lực lượng kỹ sư công chánh đầy tài năng và hai tập đoàn vật liệu không lò, Holcim và Sika, ngành công nghiệp xây dựng Thụy Sĩ đã vươn đến quy mô toàn cầu. Nhưng Thụy Sĩ còn là sân nhà của các công ty nhỏ mang tầm cỡ quốc tế trong một số lĩnh vực chuyên biệt. Một trong số này là Omya, một công ty có trụ sở tại Oftringen, chuyên sản xuất các loại khoáng sản công nghiệp từ canxi cacbonat dành cho vật liệu gia cố và chất nhuộm màu sơn. Công ty này có tiền thân là một nhà máy đánh bóng kim loại thành lập năm 1884 tại Gottfried Plüss, Oftringen, nhưng hiện nay đã sở hữu 5 nghìn nhân công tại hơn 100 địa điểm sản xuất thuộc 50 quốc gia khác nhau, với doanh thu năm 2009 vào khoảng 3,7 tỉ franc Thụy Sĩ. Trong lĩnh vực phụ kiện vệ sinh, Geberit đã tạo được tiếng tăm trên trường quốc tế và phát triển vượt xa thời điểm thành lập vào thế kỷ XIX, khi Caspar Melchior Albert Gebert thành lập một doanh nghiệp ống nước tại Rapperswil năm 1874. Hiện nay, công ty này đã hoạt động tại 41 quốc gia, với 5.600 nhân công cùng doanh thu 2,2 tỉ franc Thụy Sĩ. Ví dụ thứ ba là Forbo Holding, một nhà sản xuất có trụ sở tại Baar chuyên về lớp lót sàn và chất kết dính; họ cũng tham gia phát triển công nghệ truyền tải năng lượng và các băng chuyền tải trọng nhỏ. Công ty này đã được thành lập năm 1928 với ba nhà sản xuất vải bố trải sàn - đến từ các nước Đức, Thụy Sĩ và Thụy Điển - với thương hiệu Continentale Linoleum Union (Liên hiệp Vải trải sàn Châu lục). Về sau, nhiều hoạt động phát triển và hợp nhất đã diễn ra thông qua chiến lược mua lại, và công ty đã được đổi tên thành Forbo năm 1974. Năm 2009, họ đã sở hữu 6 nghìn nhân công tại 35 quốc gia, với doanh thu xấp xỉ 1,8 tỉ franc Thụy Sĩ.

Không công ty Thụy Sĩ nào có hoạt động cốt lõi trong ngành xây dựng tham gia vào cuộc chiến mang tầm quốc tế. Doanh nghiệp xây dựng lớn nhất Thụy Sĩ, Implenla, với tiền thân là các công ty thuộc Batigroup thành lập năm 1886, đã sáp nhập với Conrad Zschokke (thành lập năm 1872) để lập nên Implenla. Nhưng kể cả sau thương vụ hợp nhất, công ty này vẫn có tầm vóc quá nhỏ bé so với các tập đoàn xây dựng quốc tế đồ sộ, và chỉ tập trung chủ yếu vào thị trường nội địa. Tuy nhiên, ngành công nghiệp xây dựng vẫn đóng vai trò quan trọng đối với nền kinh tế Thụy Sĩ. Năm 2009, lĩnh vực

này đã thu hút gần 80 nghìn lao động - tương đương với lượng nhân công toàn cầu của Holcim. Ngoài ra còn 9.700 doanh nghiệp kỹ thuật dân dụng hoạt động tại Thụy Sĩ, với tổng số lượng lao động lên đến 55.700 người. Một phần trong số này đang làm việc tại nước ngoài, và đem lại tổng lợi nhuận vào khoảng 9 tỉ franc Thụy Sĩ. Ngành công nghiệp xây dựng Thụy Sĩ cũng là ngành tuyển dụng chủ yếu các công nhân người nước ngoài.

Tuân theo nguyên tắc tiết kiệm

Giai đoạn từ thập niên 1920 đến thập niên 1930 là "kỷ nguyên anh hùng ca" của ngành kỹ thuật dân dụng. Đặc biệt tại Thụy Sĩ, nơi vô số chiếc cầu cần được dựng lên, các kỹ sư công chánh đã phát triển nên một phong cách được nhiều kiến trúc sư hàng đầu hiện nay nồng nhiệt đón nhận. Họ cực kỳ xem trọng sự phối hợp hài hòa giữa hình thái, chức năng và thiết kế - có thể sánh ngang với phong cách kiến trúc Gô-tích thời Trung cổ. Khi Le Corbusier, một kiến trúc sư gốc Thụy Sĩ, ghé thăm New York, ông đã hết lời tán dương Cầu George Washington của Ammann; và trong bản tuyên ngôn *Hướng Đến Nghệ Thuật Kiến Trúc* năm 1923, ông đã viết: "Người kỹ sư, vốn được các nguyên tắc dẫn dắt và các phép tính chi phối, đã đặt chúng ta vào sự hòa hợp xoay quanh nguyên lý của vũ trụ. Họ đã đạt đến sự hài hòa." Những con đập thủy điện uy nghi tọa lạc trên các thung lũng An-pơ hẻo lánh cũng giành được không ít sự ngưỡng mộ, và người Thụy Sĩ có thể yên tâm về nguồn điện năng tự cung tự cấp. Con đập đã trở thành biểu tượng của một quốc gia hiện đại và được khai sáng. Đập Grimsel (hoàn thành năm 1932) cùng một con đập khác tại Val de Dix, một tiểu bang thuộc Valais (hoàn thành năm 1935) là những dự án đồ sộ đòi hỏi khả năng hoạch định, cung ứng và thi công với trình độ cao. Tuy nhiên, thời hoàng kim của ngành xây dựng đập nước chỉ đến sau Thế chiến II. Từ năm 1950 đến 1970, đã có gần hai tá con đập thủy điện, với chiều cao trên 330 feet (tương đương 100m), được xây dựng - trong đó có Grande Dixence, con đập cao nhất thế giới hoàn thành năm 1965.

Chính sách năng lượng tại Thụy Sĩ hiện nay đang nhắm đến sự độc lập, và hai công ty có đóng góp quan trọng trong ngành công suất năng lượng Thụy Sĩ chính là

Elektrowatt (thành lập năm 1895 với tên gọi Elektrobank), và một liên doanh giữa AEG Berlin (Tổng Công ty Điện lực), Credit Suisse (với tên gốc Schweizerische Kreditanstalt thời đó) và Motor-Columbus (sau này cũng trở thành một công ty tài chính vào cuối thế kỷ XIX).

Ngành kinh doanh năng lượng đồ sộ

Chiến tranh, khủng hoảng kinh tế và chính sách thắt chặt tài chính đã buộc Elektrobank liên tục tụt lộn. Bộ phận kỹ thuật từng được lập nên như một ngành phụ vào năm 1920, đã trở thành đơn vị kỹ thuật dân dụng đủ lông cánh năm 1941, và bắt đầu lên kế hoạch xây dựng các nhà máy điện dự trữ-cung cấp lớn, bao gồm các dự án tại Mauvoisin, Mattmark, Albula-Landwasser và Göschenalp. Năm 1965, đơn vị này đã được tách hẳn thành Elektrowatt, và phát triển thành công ty lớn nhất Thụy Sĩ dành cho các kỹ sư công chánh.

Elektrowatt đã thiết kế và xây dựng các nhà máy điện tại Thụy Sĩ và trên toàn thế giới, trong số đó bao gồm Đập Atatürk (triển khai hoạt động năm 1992) và Đập Karakaya (triển khai năm 1987), cả hai đều thuộc Thổ Nhĩ Kỳ. Tuy nhiên, đến cuối thập niên 1950, việc hoạch định xây dựng các nhà máy điện tại Thụy Sĩ đã qua thời kỳ đỉnh cao, do đó - không chỉ lần đầu - các công ty buộc phải tìm kiếm một định hướng mới. Đối với Elektrowatt, kinh nghiệm trong việc xây dựng các khoang áp suất thủy lực nay đã được áp dụng trong xây dựng hầm đường giao thông. Trong khi đó, Motor-Columbus lại tập trung tối đa vào các nhà máy năng lượng nguyên tử, bao gồm một nhà máy dự kiến xây tại Kaiseraugst - một dự án sau khi bị kéo dài vì các mâu thuẫn chính trị đã buộc phải hủy bỏ vào năm 1988 (Motor-Columbus sau cùng đã được Tập đoàn Alpiq mua lại).

Hoạt động phong phú của các kỹ sư Thụy Sĩ cũng là hệ quả từ quyết định được do Quốc hội Liên bang Thụy Sĩ ban hành năm 1960, nhằm xây dựng một mạng lưới đường cao tốc quốc gia, với chiều dài 1.143 dặm. Đây cũng là dự án kỹ thuật dân dụng lớn nhất tại Thụy Sĩ từ sau Thế chiến II - dù vào thời điểm đó, không ai dám nghĩ rằng công trình này sẽ chưa thể hoàn tất sau 50 năm triển khai. Cũng như trong

ngành xây dựng đường sắt, Thụy Sĩ thật sự đã để các quốc gia khác bỏ xa. Tại Mỹ, ý và Đức, các tuyến đường cao tốc đã đi vào sử dụng được nhiều thập kỷ. Còn tại Thụy Sĩ, việc thi công vẫn gặp nhiều khó khăn (như đối với các tuyến đường sắt trước kia) do bản chất "phân ô" của thể chế chính trị, với quyền tự trị rộng khắp của các tiểu bang và thành phố; sau cùng, dự án mạng lưới đường cao tốc Thụy Sĩ đã được triển khai bình đẳng trên toàn quốc, với trách nhiệm thuộc về từng địa phương.

Yêu cầu về một ngành kỹ thuật toàn diện

Cơ cấu nền tảng của các hoạt động kỹ thuật dân dụng đã thay đổi đáng kể trong các thập kỷ vừa qua, do tác động đối với môi trường cùng nhiều ảnh hưởng khác bắt đầu được xem xét trong mỗi giai đoạn. Các kỹ sư Thụy Sĩ đã gây dựng được danh tiếng về phương pháp quản lý tinh tế nhất và toàn diện nhất trong các dự án lớn. Ví dụ tiêu biểu nhất chính là Tuyến Đường sắt bắc ngang An-pơ mới, hay NEAT [New Alpine Transveral] (còn có tên gọi khác là Tuyến Đường sắt Mới qua dãy An-pơ - [New Rail Link through the Alps - NRLA]). Dự án khởi nguồn từ thập niên 1940 này được thiết kế nhằm cho phép các chuyến tàu hỏa đi xuyên qua chân núi An-pơ tại Thụy Sĩ với tốc độ cao, và không triển dốc hay khúc quanh nào có thể khiến đoàn tàu chậm lại. ý tưởng tuyến đường sắt đã trở thành phát kiến về phương tiện vận tải hấp dẫn nhất đối với các hãng vận chuyển châu âu, và giảm bớt áp lực trên những tuyến đường bộ trọng yếu. Dự án này là thử thách lớn về mặt kỹ thuật và tài chính, đòi hỏi những con hầm xuyên suốt dãy An-pơ; do đó, nó đã được tạm hoãn. Nhưng nhu cầu đã trở nên bức thiết vào thập niên 1980, khi lưu lượng giao thông xe tải bị tắc nghẽn trên các thung lũng cao ngất của dãy An-pơ. Nhằm đối phó với áp lực từ công chúng, nhà cầm quyền Thụy Sĩ đã ra giới hạn về khối lượng lưu thông và tải trọng của các đoàn xe tải băng ngang dãy An-pơ; tuy nhiên, họ đã vấp phải sự phản nộ từ những người láng giềng. Đức và ý đã rất tức giận trước các chính sách hạn chế, trong khi Pháp và áo lại phàn nàn rằng các hãng vận tải đã chuyển hướng lưu thông từ Thụy Sĩ sang các con đèo vốn đã tắc nghẽn của họ.

Dự án sau cùng đã được tiến hành vào cuối thập niên 1980, với một phương án mới

mẽ. Sự phụ thuộc của các nhà hoạch định đối với các công ty kỹ thuật công trình lớn như Elektrowatt và Motor-Columbus, với vị thế thống trị thị trường đến tận ngày nay, đã được thay thế bằng một phương thức với phạm vi rộng khắp, bắt nguồn từ một công ty kỹ thuật dân dụng Thụy Sĩ. Dưới sự dẫn dắt và phối hợp của Ernst Basler & Partners, một công ty trẻ được thành lập năm 1981, tiến độ dự án đã được xây dựng. Trong suốt hơn 20 năm, họ vẫn giữ nguyên thái độ kiên định đối với hai đường hầm quan trọng - dưới các chân đèo St Gotthard và Lötschberg - đồng thời cũng tiếp thu thêm nhiều kiến thức kỹ thuật mới.

Năm 1993, dự án đã chính thức được triển khai: cả hai đường hầm đều được khoan đồng thời tại 5 điểm khác nhau nhằm giảm bớt thời gian thi công. Tuy nhiên, thành tựu lớn nhất của NEAT không nằm ở chính các đường hầm, mà đến từ quy trình quản lý linh hoạt từ cơ cấu chính phủ, với các phương thức ra quyết định phức tạp và phân quyền trong một thời gian dài, cũng như quá trình phát triển và nâng cấp có chọn lọc kỹ năng mới từ các kỹ sư công chánh tham gia.

Công thức Thụy Sĩ: kiên trì, dài hạn và nhạy bén

Lịch sử của ngành công nghiệp xây dựng Thụy Sĩ cùng các ngành liên quan cũng tuân theo các nguyên tắc kiểu mẫu như chúng ta đã chứng kiến trong nhiều lĩnh vực khác: Một số doanh nhân hoặc nhà chuyên môn đã nổi lên từ sớm, và kéo theo quá trình phát triển các công ty mang tầm vóc toàn cầu. Một số các công ty, như Holcim và Sika trong lĩnh vực này đã phát triển vô cùng bề thế. Trong khi đó, những công ty còn lại đều là các đấu thủ đến từ sàn đấu chuyên biệt, với tính chuyên môn hóa cao và - trong một vài trường hợp - sở hữu các sản phẩm cùng dịch vụ vô cùng thiết yếu.



Các kết cấu hỗ trợ được chuẩn bị trước nhằm kích hoạt các khối chất nổ dọc tuyến đường sắt NEAT (Tuyến đường sắt bắc ngang An-pơ mới), một đường hầm kéo dài 57km dưới chân đèo Gotthard. Với chi phí ước tính 24 tỉ đô-la, đây là dự án xây dựng đắt đỏ nhất trong lịch sử Thụy Sĩ

Các tập đoàn vật liệu xây dựng Thụy Sĩ hàng đầu (thống kê năm 2011)

	1950	1970	1980	2000	2011
Holcim (1912)					
Doanh thu (triệu franc TS)	Không rõ	1.203	5.247	14.012	20.744
Tổng nhân viên	Không rõ	9.700	29.560	44.320	80.967

Tổng nhân viên tại Thụy Sĩ	Không rõ	1.390	2.380	2.780	2.040
Sika (1910)					
Doanh thu (triệu franc TS)	Không rõ	213	1.100	1.998	4.556
Tổng nhân viên	Không rõ	2.480	6.240	7.870	14.368
Tổng nhân viên tại Thụy Sĩ	Không rõ	Không rõ	1.080	1.060	1.900

Bảng trên cung cấp doanh số và tổng số nhân viên (toàn cầu và tại Thụy Sĩ) của hai công ty vật liệu xây dựng lớn nhất Thụy Sĩ, nếu số liệu hiện hữu (số liệu không hiện hữu sẽ được đánh dấu "không rõ"). Số năm phía sau mỗi công ty thể hiện thời gian thành lập. Số liệu doanh thu và nhân viên được làm tròn lên hoặc xuống, và trong một số trường hợp có thể dao động theo các năm. Holcim được thành lập với tên gọi Aargauische Portlandcementfabrik, còn

tiền thân của Sika là Kaspar Winkler & Co. Công ty xây dựng lớn nhất Thụy Sĩ, Implenla, được thành lập năm 2006 từ thương vụ sáp nhập nhiều công ty, do đó không thể thể hiện doanh số và số nhân viên. Do các công ty lớn nhất trong ngành kỹ thuật dân dụng đều quá nhỏ so với Holcim và Sika, chúng sẽ không xuất hiện trong bảng này

Nguồn: Tạp chí Fortune

Chúng ta đã chứng kiến họ tìm cách bứt phá khỏi thị trường Thụy Sĩ ngay từ giai đoạn đầu, và tìm kiếm thành công bên kia biên giới - từ các công trình chuyên môn danh tiếng, như trường hợp Ammann, cho đến các doanh nghiệp toàn cầu phát triển, như Holcim, Sika, Geberit và nhiều công ty khác. Đa phần, chúng ta đều chứng kiến họ thể hiện sự nhạy bén đối với những thay đổi về công nghệ và thị trường, và hầu hết đã thích nghi thành công.

Họ đều là những đấu thủ tranh đấu cho dài hạn và có thái độ gan lì trước nghịch cảnh, hiểu rằng rồi đây họ sẽ trải qua nhiều thăng trầm do hệ quả từ nguồn vốn đầu tư khổng lồ và bản chất tuần hoàn của các ngành kinh doanh. Họ đa phần là những doanh nghiệp do chủ sở hữu quản lý, và trong một số trường hợp có thể truyền đến thế hệ thứ ba hoặc thứ tư trong gia tộc sở hữu, nhưng chưa có bằng chứng nào cho thấy họ mất đi khí thế hay động lực. Đội ngũ quản trị của họ luôn có thâm niên hoạt động lâu dài và biết cách tự thúc đẩy. Markus Akermann, CEO của Holcim, đã phục vụ tại công ty này trong 33 năm; và người trong cuộc cũng nói vui rằng ông giống như một "cuốn bách khoa sống", vì phạm vi hiểu biết của ông trong ngành kinh doanh xi măng có thể bao trùm mọi khía cạnh trên toàn cầu.

Đây là một công thức - nếu nó đúng là một công thức - phù hợp hơn với lối tư duy

của người Thụy Sĩ, thay vì những quốc gia có lãnh thổ rộng lớn và phân hóa hơn, chẳng hạn như Hoa Kỳ hay Anh Quốc. Nhưng cũng không bằng chứng nào cho thấy nó sẽ không thể tiếp tục là công thức thành công trong tương lai.

Các cột mốc quan trọng

1800

-

1899

Khởi công hệ thống kênh đào Sông Linth, nối giữa các hồ

1807 Walen

và Zurich

1822 Bắt đầu quá trình khảo sát cho dự án vẽ bản đồ Thụy Sĩ của Dufour

1974 Caspar Gebert thành lập một công ty ống nước tại Rapperswil, tiền thân của Geberit sau này

Gottfried Plüss mở nhà máy sản xuất bột đánh bóng kim loại

1884 tại Oftringen, tiền thân của Omya sau này

Bank für Elektrische Unternehmungen (Ngân hàng Các
1895 Doanh nghiệp Điện) thành lập, tiền thân của Elektrowatt
(đổi tên năm 1946)

1900

-

1999

1904 Othmar Hermann Ammann, kỹ sư xây cầu, bắt đầu sự
nghịệp tại Mỹ

Kaspar Winkler thành lập công ty dưới tên ông tại Zurich,
1910 tiền thân của Sika sau này; phát minh ra hồ (vữa) chống
thấm nước

1913 Aargauische Portlandcementfabrik triển khai hoạt động tại
Holdenbank; công ty sau này đổi tên thành Holcim

- 1918- Quá trình chống thấm thực hiện tại hầm đường sắt St
- 1922 Gotthard với sản phẩm của Sika
- 1928 Continentale Linoleum thành lập, tiền thân của Forbo
- 1930 Lễ khánh thành Cầu Salginatobel của Robert Mallart, công trình tiên phong trong ngành xây dựng cầu đường
- 1957 Max Firsch giúp vị kỹ sư không biết mỗi một lưu danh muôn thưở trong vở diễn Homo Faber
- 1957 Christian Menn bắt đầu sự nghiệp kỹ sư công chánh tại Chur
- 1960 Khởi công xây dựng mạng lưới đường cao tốc Thụy Sĩ
- 1965 Ngành kỹ thuật dân dụng của Elektrowatt được tách thành công ty độc lập
- 1967 Đập thủy điện Grande Dixence đi vào hoạt động, là con đập

cao nhất thế giới thời điểm đó

1993 Khởi công thông hầm Tuyến Đường sắt bắc ngang An-pơ mới (NEAT)

Từ

2000

2006 Công ty xây dựng Implenia thành lập do sáp nhập Batigroup và Zschokke

12. Từ siêu máy tính đến những con chuột

Tất cả những nền văn minh vĩ đại đều bắt đầu từ việc đo đếm. Và tất cả đều tìm cách phát triển nên những phương pháp, và sau cùng là các loại máy móc nhằm đơn giản hóa các phép tính phức tạp - những phương pháp và máy móc này đã tiến hóa thành các ngành công nghệ phần mềm và phần cứng khổng lồ ngày nay. Các nhà phát minh, nhà thiết kế và doanh nhân Thụy Sĩ đã góp phần viết nên câu chuyện cuối cùng về kỷ nguyên tăng trưởng của nền công nghiệp thời hiện đại - song, nỗ lực của họ vẫn còn khập khiễng và thiếu nhất quán. Thời gian trôi qua, và một lần nữa các kỹ sư công nghệ thông tin và chế tạo máy móc lại cống hiến tâm sức trong một ngành mũi nhọn, nhưng rồi chỉ để náu mình trong bóng tối trước diện mạo khốc liệt của thực tế cạnh tranh cùng nhịp độ thay đổi hung hiểm trong các ngành công nghệ. Tuy nhiên, vẫn có những cá nhân sống sót, và thậm chí là những câu chuyện thành công vang dội trong ngành công nghệ phần mềm. Bên cạnh đó, cũng có những dấu hiệu cho thấy Thụy Sĩ đang đóng vai trò quan trọng trên phương diện "mềm" đang tăng trưởng vượt trội và sinh lợi dồi dào của cuộc cách mạng công nghệ thông tin.



Chờ đợi một "triệu phú"

Người Thụy Sĩ đầu tiên từng công bố một phát minh thắng lợi trong tính toán có lẽ chính là Jost Bürgi (sinh năm 1552). Ở tuổi 27, ông đã gia nhập một công ty dịch vụ tại Landgrave, Hesse, với tư cách một thợ đồng hồ và người chế tác dụng cụ. Ông chịu trách nhiệm bảo quản và cải tiến các dụng cụ trên đài thiên văn Landgrave, và để giúp các phép tính thiên văn học trở nên dễ dàng hơn, ông đã phát minh ra hệ thống hàm

lôgarit đầu tiên trên thế giới. Thật không may, ông đã không công bố phát kiến này ngay lập tức - một nét đặc trưng sẽ còn lặp lại tại Thụy Sĩ. Đó là lý do hàm lôgarit ngày nay được gắn với tên tuổi nhà toán học người Xcôt-len, John Napier, người đã công bố nó bằng văn bản vào năm 1614.

Phải mất đến gần ba thế kỷ sau, Thụy Sĩ mới khai sinh thêm một tài năng xuất chúng trong lĩnh vực hỗ trợ tính toán. Otto Steiger, một nhà phát minh cuối thế kỷ XIX tại St Gallen, đã phát triển một "cỗ máy tính toán bốn chiều", với chức năng thực hiện bốn phép tính đại số cơ bản, bao gồm: cộng, trừ, nhân và chia. Năm 1899, Steiger đã thuyết phục một nhà tư bản công nghiệp, Hans Egli, tiến hành sản xuất chiếc máy với số lượng lớn tại một nhà máy Zurich, và tung ra thị trường với nhãn hiệu "Triệu phú". Lợi thế khiến loại máy này vượt trên tất cả các sản phẩm cạnh tranh, và thậm chí trên tất cả các chức năng từ chiếc máy được Blaise Pascal - một triết gia và nhà phát minh nổi tiếng người Pháp - chế tạo năm 1642, chính là phương thức hoạt động tương đối đơn giản của nó.

Công nghệ đã bỏ qua người Thụy Sĩ

Chín năm sau, nhà máy sản xuất cơ khí chính xác của Egli đã tiến hành sản xuất loại máy tính bốn phép tính nhỏ gọn hơn, nhờ công của một người Thụy Sĩ tên Erwin Jahnz. Những chiếc máy tính "Madas" đầu tiên là loại máy cơ học thuần túy, và hoạt động nhờ các phím nhấn cùng một tay quay. Các mẫu mã sau đó đã được tích hợp thêm nguồn điện và được sản xuất cho đến giữa thập niên 1950 - với các phiên bản tinh vi hơn. Tuy nhiên, ngoài các loại máy móc trên, những bước phát triển trong công nghệ thông tin đã thực sự bỏ xa Thụy Sĩ từ nửa đầu thế kỷ XX. Không có tiến bộ đáng kể nào xuất hiện cho đến năm 1950, khi một giáo sư toán học tại ETH (Đại học Kỹ thuật Quốc gia) Zurich, Eduard Stiefel, tỏ ra hứng thú với chiếc máy tính lập trình do Konrad Zuse, một người Đức thiết kế, và thuê về một chiếc máy tương tự để lắp đặt tại Zurich.

Zuse đã phát triển Z4 (hoạt động bằng một rô-le điện) vào năm 1942; và đến cuối Thế chiến II, chiếc máy đã sống sót cùng ông khi trốn khỏi Berlin. Tuy đến năm 1950 đã

có nhiều loại máy tính van điện tử hoạt động nhanh hơn Z4 gấp 100 lần, nhưng chúng đều chỉ dùng được một lần, và có xuất xứ tận Anh Quốc và Hoa Kỳ; hiển nhiên, ETH không có đủ ngân sách cho chúng. Chiếc máy Z4 được Stiefel nhập khẩu và cải tiến theo đúng yêu cầu của ông cũng chính là chiếc máy tính đầu tiên được lắp đặt tại một trường đại học của châu Âu lục địa. Nó có ứng dụng rất chuyên sâu: từ năm 1950 đến 1955, nó đã được sử dụng trong 55 dự án xuất phát từ các khoa ngành khác nhau của ETH, cũng như trong các công ty công nghiệp. Một trong nhiều dự án đồ sộ được thực hiện với sự hỗ trợ của Z4 chính là công trình Đập Grande Dixence tại Valais, với chiều cao 935 feet (tương đương 285m) hoàn thành từ năm 1951 đến 1965; trong đó, Z4 đã xử lý mọi phép tính quan trọng.

Chế tạo một chiếc máy tính toàn điện

Công trình nghiên cứu do Stiefel và trợ lý của ông, Heinz Rutishauser, tiến hành nhờ Z4 đã mở ra nhiều khám phá nền tảng và phương pháp mới mẻ trong tính toán. Đóng góp quan trọng nhất của Rutishauser chính là bước phát triển sơ khai của trình biên dịch - một thiết bị chuyển mã lập trình viết thành ngôn ngữ nhị phân của máy tính, bao gồm một chuỗi các ký tự "0" và "1" mà máy tính có thể xử lý. Tuy nhiên, Stiefel đã nhận ra rằng dù sớm hay muộn thì Viện Toán học Ứng dụng cũng sẽ cần đến một máy tính của riêng họ; do đó, chiếc máy tính này đã không thể xuất hiện rộng rãi ngoài thị trường trong năm 1950, và ông không còn cách nào khác ngoài việc chế tạo riêng một chiếc.

Mục tiêu của Stiefel là chế tạo một loại máy tính tổng hợp không chỉ dành cho các nhà khoa học của ETH, mà còn tất cả các công ty công nghiệp Thụy Sĩ. Tuy nhiên, dự án đầy tham vọng của ông, ERMETH (Elektronische Rechenmaschine der ETH - Máy tính Điện tử ETH) lại hầu như không nhận được sự hỗ trợ nào từ trường đại học. Không nản chí, ông vẫn tiến hành chế tạo ERMETH vào năm 1954. Nó đã gần như được hoàn thành vào mùa hè năm 1955 - trùng với dịp kỷ niệm 100 năm thành lập của ETH - nhưng nhiều vấn đề không lường trước đã làm chậm tiến độ. Rutishauser phải vật lộn với vấn đề sức khỏe, và sau đó trưởng nhóm kỹ thuật của dự án, Ambros

Speiser, đã quyết định đầu quân sang IBM với tư cách giám đốc đầu tiên của phòng thí nghiệm nghiên cứu mới tại Thụy Sĩ (một đề nghị ông không thể chối từ). Vì vậy, ERMETH, chiếc máy tính chính hiệu Thụy Sĩ đầu tiên, đã không thể ra mắt trong hai năm sau đó. Thiết bị mới này mạnh gấp trăm lần loại Z4 cơ điện tử, và ban đầu được ứng dụng nhằm xử lý các vấn đề trong vật lý học và công nghệ, tuy nhiên lĩnh vực ứng dụng mới cũng nhanh chóng được bổ sung, bao gồm y học và sinh học. ERMETH vẫn được ưa chuộng cho đến năm 1963, khi nó bị thay thế bởi loại máy có tốc độ xử lý nhanh hơn rất nhiều từ Tập đoàn Quản lý Dữ liệu (Control Data Corporation) tại Hoa Kỳ.

IBM phải chú ý

Nỗ lực trong ngành tin học của ETH đã đủ thuyết phục IBM thành lập một cơ sở nghiên cứu tại Thụy Sĩ năm 1956, một cơ sở vẫn hoạt động đến ngày nay và là nơi khai sinh 4 nhân vật đoạt giải Nobel. Đây cũng chính là giai đoạn đỉnh cao của Thụy Sĩ trong thời kỳ đầu của kỷ nguyên máy tính - khởi đầu với công nghệ phần cứng, nhưng đã nhanh chóng tiếp nối với phần mềm. Trong đó, có hai nhân vật xuất thân từ ETH giữ vai trò đặc biệt quan trọng: đó là Heinz Rutishauser và Niklaus Wirth. Sau khi tốt nghiệp ngành kỹ sư điện năm 1959, Wirth đã dành vài năm nghiên cứu trong lĩnh vực tin học tại các trường đại học Mỹ, trước khi trở về Thụy Sĩ năm 1967. Từ giữa thập niên 1950, Rutishauser đã giữ vai trò quan trọng trong quá trình phát triển ngôn ngữ lập trình Algol (viết tắt của ngôn ngữ thuật toán - algorithmic language), và được Wirth cải tiến sâu hơn. Wirth đã nhanh chóng thăng tiến thành giáo sư môn khoa học máy tính tại ETH, khi ông tiết lộ một ngôn ngữ lập trình mới, Pascal, vào năm 1970; nhờ cấu trúc rõ ràng và nguyên lý đơn giản, nó đã trở thành công cụ lý tưởng trong việc giảng dạy môn lập trình. Những năm sau



Hình bên trái: Niklaus Wirth đã phát triển ngôn ngữ phần mềm Pascal năm 1970 tại ETH, Zurich.

Hình bên phải: Quảng cáo của Apple khuyến khích sử dụng Pascal trên máy tính Apple II của họ.

đó, Pascal đã trở thành một trong những ngôn ngữ phổ biến nhất trong hướng dẫn lập trình - ít nhất cũng do Học viện Hệ thống Máy tính của ETH đã công bố nó hoàn toàn miễn phí.

Có lẽ, điều đáng ngạc nhiên chính là không người Thụy Sĩ nào nghĩ đến ý tưởng công bố một ngôn ngữ lập trình gắn liền với các ứng dụng kinh doanh để hợp thành một sản phẩm thương mại. Chiến tích này đã thuộc về Philippe Kahn, một người Pháp sinh trưởng tại Mỹ, người đã trở về Mỹ sau khi theo học tại ETH cùng Nhạc viện Zurich, và thành lập công ty phần mềm Borland, nơi cho ra mắt một trong những sản phẩm đầu tiên của họ, Turbo-Pascal, một môi trường phát triển toàn diện dành riêng cho máy vi tính thời điểm đó. Borland đã giành được thành tựu phi thường với sản phẩm này; và theo ước tính, vào thập niên 1980, có đến hơn một nửa các chương trình ứng dụng dành cho máy tính cá nhân của IBM (ra mắt năm 1981) được viết bằng ngôn ngữ Turbo-Pascal.

Từ ý tưởng đến thị trường là một hành trình dài

"Không thể thương mại hóa" là thất bại chung của các phát minh gốc Thụy Sĩ trong công nghệ thông tin liên lạc, đặc biệt khi ứng dụng vào phần cứng. Một ví dụ tiêu biểu

chính là công nghệ silicon hai chiều trong sản xuất bóng bán dẫn do Jean Hoerni, một người Thụy Sĩ, phát minh, và được các công ty Thụy Sĩ như Oerlikon Contraves mua lại, nhằm xây dựng các hệ thống kỹ thuật số sử dụng chip được ứng dụng trong dẫn đường vũ khí. Tuy nhiên, Contraves đã không thể khai thác tiềm năng từ công nghệ này, và tất cả những bước phát triển mang tính quyết định đối với máy vi tính sử dụng chip đã thuộc về tay các tập đoàn Hoa Kỳ như Intel, Motorola và Rockwell.

Lịch sử của ngành siêu máy tính Thụy Sĩ cũng rất đáng quan tâm. Anton Gunzinger, người đứng sau biên niên sử này là con trai của một nông dân vùng Solothurn, và đã tốt nghiệp ETH vào năm 1990 với bằng tiến sĩ khoa học công nghệ. Luận án của ông về các máy tính song song đã nhận Giải Sáng tạo của ETH và Giải thưởng Seymour Clay, do Cray Research, một công ty siêu máy tính chứng nhận trong lĩnh vực tin học hiệu năng cao. Cùng năm đó, ông cùng ba đồng nghiệp đã phát triển một máy tính song song mang tên MUSIC. Với 170 vi mạch xử lý, chiếc máy này có thể thực hiện 10 tỉ phép tính mỗi giây. Tuy thời điểm đó đã xuất hiện những chiếc máy thậm chí còn mạnh mẽ hơn, nhưng chúng đều công kênh và đắt tiền gấp nhiều lần. Những nhà phát triển máy tính vô danh người Thụy Sĩ này đã giới thiệu cỗ máy của họ trong Cuộc thi Gordon Bell tại Hội nghị Siêu máy tính Minneapolis, nơi những gã khổng lồ trong ngành như Cray Research, IBM và Intel đều góp mặt - và người Thụy Sĩ đã tạo nên cơn sốt khi giành ngôi á quân. Trong phút chốc, Gunzinger đã trở nên nổi tiếng, và ETH đã bổ nhiệm ông làm giáo sư trợ giảng tại Học viện Công nghệ điện tử. Năm 1994, khi tạp chí Time công bố tên 100 người được ban biên tập đánh giá là sẽ có tầm ảnh hưởng to lớn trong thế kỷ XXI, Gunzinger đã trở thành cái tên Thụy Sĩ duy nhất trong danh sách.



Hình bên trái: Anton Gunzinger, nhà phát triển Siêu máy tính Gigabooster thập niên 1990

Hình bên phải: Gigabooster, một "siêu máy tính" cỡ nhỏ, tiết kiệm chi phí nhưng mạnh mẽ, là sản phẩm đầu tiên của công ty do Anton Gunzinger tách ra từ ETH (Đại học Kỹ thuật Quốc gia), Supercomputing Systems

Nhằm thương mại hóa ý tưởng MUSIC, Gunzinger đã thành lập Supercomputing Systems vào năm 1993. Sản phẩm đầu tiên của họ là chiếc máy tính hiệu năng cao với giá thành vô cùng phải chăng, Gigabooster, được ra mắt năm 1995. Chiếc máy này có công suất 1,7 giga-FLOPS (tương đương hàng tỉ hoạt động nổi điểm mỗi giây), với kích thước bằng một chiếc va-li mỏng; và không như các sản phẩm tin học khác, nó chỉ tiêu tốn công suất 450 watt - hay xấp xỉ công suất hai máy tính cá nhân (PC) bình thường. Gigabooster gây ấn tượng mạnh đến mức giúp SCS tiêu thụ ngay mười chiếc trong thoáng chốc. Tuy nhiên, thành công của chiếc siêu máy tính gốc Thụy Sĩ lại không duy trì được lâu, do chỉ riêng chi phí cập nhật phần mềm hoạt động đã vượt quá nguồn lực của một công ty nhỏ. Trong khi đó, siêu máy tính lại là vấn đề uy tín thuộc về các tập đoàn lớn, và họ cũng thường xuyên nhận được trợ cấp chéo hoặc được nhà nước hậu thuẫn. SCS lại thiếu hẳn những nguồn lực này. Do vậy, Gunzinger đã quyết định điều chỉnh mục tiêu kinh doanh. Thay vì sản xuất và quảng bá cho các siêu máy tính của bản thân, ông đã tập trung vào một ngành kinh doanh khiêm tốn hơn, đó là phát triển hệ thống phần cứng và phần mềm dành cho máy tính cá nhân, điển hình như bộ xử lý dành cho một nhà máy phân loại khoai tây, bao gồm công đoạn kiểm định khoai tây lần hai trên băng chuyền và lựa chọn những củ có kích thước phù hợp. Với những hệ thống trên, công ty đã tìm ra những hướng đi riêng với khả năng sinh lời, và SCS hiện nay có thể xem là một hình mẫu thành công đối với một công ty dịch vụ khiêm tốn, với vốn vụn 70 nhân viên.

Suýt thành cách mạng

Những nhà tiên phong người Thụy Sĩ trong lĩnh vực tin học thuần túy thường khó có thể thương mại hóa các phát minh của họ, do quy mô nhỏ của các doanh nghiệp tin học Thụy Sĩ, trong khi mục tiêu của công nghệ thông tin lại nhắm đến ngành công nghiệp viễn thông thường chú trọng vào thị trường nội địa, bao gồm các cơ quan chính quyền và cơ sở quốc doanh. Bất chấp sự thật rằng Thụy Sĩ là nơi sở hữu mật độ thuê bao điện thoại cao nhất thế giới trong thế kỷ XX, quốc gia này vẫn đem lại điều kiện lý tưởng cho ngành công nghiệp này. Không những thế, tiềm năng của các hệ thống thông tin liên lạc số hóa cũng được phát hiện từ sớm; và trong một số lĩnh vực nhất định - như tích hợp máy tính trong hệ thống liên lạc giao thông khoảng thập niên 1970 - Thụy Sĩ đã dẫn đầu thế giới về ứng dụng công nghệ mới.

Năm 1969, một dự án đầy tham vọng đã được triển khai nhằm xây dựng một hệ thống viễn thông tích hợp hoàn toàn kỹ thuật số tại Thụy Sĩ. Nhưng dự án đồ sộ này đã vấp phải tình trạng trì trệ cố hữu từ các cơ sở nghiên cứu trọng điểm do nhà nước bảo hộ. Các tổ chức được mời tham gia dự án không phải là những ứng cử viên phù hợp nhất, mà chỉ là các đối tác được ưu ái trong chính sách của chính phủ về việc làm và hoạt động công nghiệp. Do đó, cần có một hiệp hội phụ trách sản xuất một hệ thống viễn thông kỹ thuật số tích hợp theo phiên bản Thụy Sĩ, bên cạnh liên minh PTT quốc doanh (viết tắt của Bưu chính (Post), Điện báo (Telegraph) và Điện thoại (Telephone) đó chính là ba đầu thủ lớn nhất trên võ đài viễn thông Thụy Sĩ - bao gồm Hasler, Albis Werke Zurich (sau này trở thành Siemens-Albis) và Standard Telephone and Radio.

Có lẽ việc dự án này bị bỏ xa trong cuộc chiến cạnh tranh là điều không thể tránh khỏi. Đến năm 1983, khi dự án chính thức bị hủy bỏ, họ đã hoang phí 220 triệu franc Thụy Sĩ. Thành quả rõ ràng duy nhất chính là việc sáp nhập ba công ty vào năm 1987 để lập nên Ascom, và đã mang lại thành công khi tập trung vào các giải pháp không dây, kiểm định mạng lưới và an ninh thông tin liên lạc. Tập đoàn này hiện đang hoạt động tại 20 quốc gia và sở hữu khoảng 2.100 nhân viên trên toàn cầu, với doanh thu năm 2010 đạt 570 triệu franc Thụy Sĩ.

"Tiếng gầm" của chuột

Một lời biện minh đôi khi được quy cho nhược điểm của Thụy Sĩ trong các lĩnh vực IT và viễn thông chính là việc thiếu vắng những bộ óc trẻ trung, tươi mới. Trái lại, những bộ óc này luôn có thừa tại các sân trường học bang California từ thập niên 1970 đến 1980. Những học viện ưu tú như Đại học Berkeley và Stanford, Viện Nghiên cứu Stanford và Trung tâm Nghiên cứu Palo Alto của Xerox chính là nơi ươm mầm những nhân tài phát triển máy tính. Trong số các nghiên cứu sinh đang hoạt động tại Stanford, có Daniel Borel, một cử nhân đến từ Ecole Polytechnique Fédérale de Lausanne (EPFL) và Pierluigi Zappacosta, một kỹ sư người Ý. Trên đường trở về châu Âu, họ đã cùng nhau thành lập một công ty chuyên phát triển phần mềm, và đến 1981 đã nhận được đơn đặt hàng đầu tiên từ một doanh nghiệp Nhật Bản, Ricoh, về một nghiên cứu mang tính khả thi. Mục tiêu của họ là tạo ra một hệ thống chế bản điện tử có thể vận hành với một con chuột.

Thời điểm đó, chuột máy tính vẫn chưa xuất hiện trên thị trường, nhưng với tư cách cựu sinh viên Stanford, Borel và Zappacosta có thể truy cập vào Astranet, tiền thân của Internet ngày nay. Họ đã tìm thấy những nhà tiên phong trong công nghệ này - đơn cử như tại Thụy Sĩ là Jean-Daniel Nicoud, một giáo sư phụ trách phòng thí nghiệm vi-tin học của EPFL. Năm 1981, Borel và Zappacosta - cùng với sự tham gia của nguyên giám đốc Olivetti, Giacomo Marini - đã sử dụng số tiền họ kiếm được từ hợp đồng với Ricoh để lập nên Logitech tại một thị trấn - với cái tên kỳ quặc nhưng khá phù hợp: Apples - thuộc một tiểu bang vùng Vaud. Tại đây, họ đã phối hợp chặt chẽ với phòng thí nghiệm của Nicoud, và đạt được thành công bước đầu trong việc cải tiến chuột máy tính cơ điện tử thuần túy. Chuyển động của con chuột đã được ghi nhận theo phương pháp mới, với các thiết bị cảm biến quang điện tử, và một vi mạch xử lý lần đầu tiên được sử dụng nhằm điều khiển nó. Thành quả sau cùng chính là P4, sản phẩm phần cứng đầu tiên của Logitech. Không như các loại chuột máy tính khác được phát triển cùng thời, bí quyết của P4 không nằm ở phần cứng, mà chính là phần mềm, vốn được thiết kế chính xác theo ứng dụng có sẵn của nó. Thành quả này đã giúp Logitech, một công ty chuyên về phần mềm giành được vị thế dẫn đầu vững chắc

trước các đối thủ tập trung vào phần cứng.

Định mệnh trở thành "thiết bị trung tâm"

Năm 1982, Logitech bắt đầu tổ chức hoạt động sản xuất chuột máy tính thành một ngành kinh doanh độc lập. Khách hàng của họ là những nhà sản xuất máy tính hùng mạnh chuyên cung cấp ứng dụng trong các lĩnh vực thiết kế hay đồ họa qua máy vi tính. Trong những năm đầu, chi phí phát triển của Logitech chủ yếu đến từ dự án Ricoh. Nhưng khi nguồn tài trợ này kết thúc năm 1986, Logitech đã tự đứng trên đôi chân của mình, với đơn đặt hàng từ các nhà sản xuất hàng đầu như Apollo Computer hay Hewlett-Packard. Năm 1984, Apple đã dự đoán chuột máy tính sẽ trở thành thiết bị điều khiển trung tâm đối với mọi ứng dụng. Tuy điều này giờ đây đã được minh chứng là chính xác, nhưng khi ấy, tuyên bố này vẫn vấp phải sự dửng dưng từ nhiều hãng sản xuất máy tính cá nhân (PC) và phần mềm PC; và chính Microsoft cũng đã bỏ qua cơ hội kết hợp công nghệ Logitech trong các sản phẩm của họ.



Hình bên trái: Daniel Borel, đồng sáng lập Logitech



Hình bên phải: Chuột không dây do Logitech phát minh, được ứng dụng công nghệ tia hồng ngoại

Một sự kiện ban đầu được cho là bước thụt lùi đã trở thành quãng nghỉ đầy may mắn đối với Logitech. Sau khi bị Microsoft khước từ, công ty đã quyết định chinh phục thị trường người tiêu dùng bằng chính khả năng của họ. Bước ngoặt then chốt đã diễn ra vào năm 1986, khi Logitech ra mắt một sản phẩm bán lẻ với giá thành thấp hơn chuột máy tính của Microsoft 45%, và doanh thu của họ đã cất cánh. Năm 1991, Logitech đã ăn mừng con chuột thứ 10 triệu được tiêu thụ. Năm tiếp theo, Microsoft cũng tung màn hình tương tác đồ họa ra thị trường, đồng nghĩa mỗi người sử dụng PC giờ đây

đều cần đến một con chuột. Ban đầu, sự kiện này đã bổ sung thêm nguồn doanh thu đáng kể cho Logitech, nhưng ngay sau đó họ phải đối mặt với giai đoạn khó khăn, do các đối thủ giá rẻ tại Đông Á đã nhanh chóng mở ra một thị trường đại chúng mới.

Mức giá cạnh tranh không khoan nhượng đã buộc công ty tiến hành những giải pháp khó khăn. Borel, CEO đương nhiệm từ năm 1992, đã quyết định thu hẹp phạm vi sản phẩm (khi đó bao gồm cả máy scan và máy ảnh), đóng cửa các cơ sở sản xuất tại Ai-len và Hoa Kỳ, đồng thời thành lập một nhà máy với chi phí cạnh tranh tại Trung Quốc, cũng như chuyển văn phòng trụ sở toàn cầu từ Thụy Sĩ đến Thung lũng Silicon (Logitech vẫn duy trì các hội sở tại châu Âu và các bộ phận phát triển tại Thụy Sĩ). Cuối thập niên 1990, doanh thu đã bắt đầu hồi phục. Đến đầu thiên niên kỷ mới, mức tăng trưởng vẫn được duy trì và giúp Logitech sống sót vô sự qua cuộc khủng hoảng "dot-com". Năm 2003 đã đánh dấu con chuột thứ 500 triệu được tiêu thụ. Trọng tâm kinh doanh hiện nay của họ đã chuyển sang thị trường bán lẻ, và Logitech cũng vươn lên thành một đầu thủ toàn cầu, với vị thế đối đầu trực tiếp với Microsoft, Apple và Sony.

Không phải ai cũng có thể thành công

Sự trỗi dậy ấn tượng của Logitech, nay đã trở thành một trong những công ty lớn nhất miền Tây Thụy Sĩ, chính là đối trọng của kết cục không kém phần sừng sốt từ một công ty khác, cũng xuất xứ từ khu vực nói tiếng Pháp của Thụy Sĩ - và là công ty từng đặt ra những quy chuẩn mới trên khắp thế giới. Đó chính là Paillard-Bolex, một doanh nghiệp sản xuất cơ khí chính xác. Được Moïse Paillard, một thợ máy kiêm nhà phát minh, thành lập năm 1814 như một nhà máy chế tạo đồng hồ, công ty này đã sớm xuất xưởng một loạt các dụng cụ thiết bị, trong đó có hai sản phẩm gây tiếng vang lớn trên thế giới: đó là máy đánh chữ nhãn hiệu "Hermes" và máy quay phim Bolex, với hàng trăm nghìn phiên bản 16mm được sản xuất. Chiếc máy đánh chữ xách tay "Hermes Baby" - ra mắt lần đầu tiên năm 1935 - đã trở thành chiếc máy tính xách tay thực thụ trong thời đại của nó, do không có loại máy đánh chữ nào khác vừa có giá cả phải chăng, vừa tiện dụng, vừa có chất lượng cao đến như vậy. Thụy Sĩ đã trở thành quốc

gia sản xuất máy đánh chữ lớn thứ ba thế giới, và những văn hào danh tiếng như Ernest Hemingway, John Steinbeck và Max Frisch đều đã viết nên những thiên tiểu thuyết được ca ngợi khắp năm châu nhờ những chiếc máy Hermes. Đến giữa thập niên 1960, công ty đã sở hữu 6 nghìn nhân công tại Yverdon và Sainte-Croix, cùng 2 nghìn lao động khác ngoài Thụy Sĩ.



Nhạc sĩ kiêm nghệ sĩ Dieter Meier bên chiếc máy đánh chữ "Hermes Baby" của ông. Meier là nhà tiên phong về thể loại nhạc vũ trường (techno)

Nhưng chính kỹ nguyên kỹ thuật số đã trở thành hồi chuông báo tử cho công ty này. Tuy đã nỗ lực hội nhập với thế giới trên một con tàu mới - với nhiều sản phẩm giúp máy in phun được cấp bằng sáng chế - song, bước chuyển hướng từ kỹ thuật điện chính xác sang lĩnh vực điện tử lại vượt quá sức họ. Năm 1974, Eumig, một hãng sản xuất thiết bị quay phim tại Áo, đã mua lại Paillard-Bolex, và rồi đã đóng cửa vĩnh viễn công ty này vào năm 1982. Hiện nay, chỉ còn một nhóm nhỏ các chuyên viên kỹ thuật hoạt động dưới thương hiệu Bolex International chuyên lắp ráp loại máy quay Bolax huyền thoại từ số linh kiện còn lại.

Cuộc lột xác mang tên Kudelski

Tuy Logitech là cái tên Thụy Sĩ duy nhất trong lĩnh vực IT và viễn thông, nhưng trên phương diện cá nhân, nhiều công ty Thụy Sĩ hoạt động trong các lĩnh vực công nghệ cao chuyên biệt cũng đã vươn đến vị thế dẫn đầu toàn cầu - và một số cũng có lịch sử lâu đời. Kudelski là một trường hợp tiêu biểu; công ty này đã tiến hành sản xuất các loại máy ghi băng chất lượng cao, và ngày nay đã chứng tỏ họ là doanh nghiệp dẫn

đầu thực thụ trong lĩnh vực công nghệ thông tin.

Stefan Kudelski xuất thân từ một gia đình nhập cư gốc Ba Lan, và đã chế tạo chiếc máy ghi băng đầu tiên khi đang theo học trường EFPL tại Lausanne. Năm 1951, ông đã lập công ty riêng và phát triển loại máy ghi băng Nagra, được thiết kế riêng cho các phóng viên đài phát thanh. Chiếc máy đã được kiểm định trong chuyến đi thử nghiệm của người Thụy Sĩ lên Đỉnh Everest năm 1952; và đến năm 1953, Auguste Piccard đã mang chiếc máy theo cùng ông trong chuyến lặn biển sâu kỷ lục trên tàu thăm dò Trieste. Kể từ đó, loại máy ghi băng này đã được sản xuất với số lượng lớn và không ngừng cải tiến. Nhiều loại máy cũng được thiết kế riêng dành cho ứng dụng chuyên môn trong các lĩnh vực phát thanh, phim ảnh và truyền hình; Kudelski cũng sản xuất các phiên bản đặc biệt dùng trong dịch vụ an ninh, quân sự và đo đạc âm thanh.

Khóa cửa và khóa truyền hình kỹ thuật số

Tuy nhiên, trong suốt thập niên 1980, công ty về cơ bản đã thay đổi chiến lược nhằm lợi dụng sự xuất hiện của dịch vụ truyền hình xem-trả-tiền tại Thụy Sĩ, và Kudelski đã tiến hành phát triển các hệ thống mã hóa dành cho truyền hình trả tiền. Khách hàng đầu tiên của họ (năm 1989) là một hãng truyền hình Pháp, Canal Plus; và bước khởi đầu này kéo theo cả một thập kỷ phát triển về sau. Công ty đã vấp phải cuộc khủng hoảng trong ngành truyền hình châu Âu vào năm 2002, nhưng chỉ hai năm sau, họ lại một lần nữa công bố kết quả kinh doanh kỷ lục. Sau đó, họ tiếp tục phát triển các hệ thống truy cập dành cho những khu vực công cộng như sân vận động thể thao, đồng thời cũng đối mặt với các thách thức mới như truyền hình kỹ thuật số và truyền hình trên điện thoại di động.

Hệ thống truy cập cũng là "kế sinh nhai" của một công ty Thụy Sĩ khác, Kaba. Năm 1862, một thợ khóa tên Franz Bauer đã thành lập một nhà máy tại Zurich chuyên sản xuất kết bạc, nhưng câu chuyện thành công thật sự của Kaba chỉ bắt đầu từ năm 1934 với phát minh khóa hình trụ do Fritz Schori, một thợ máy nghiệp dư thiết kế cùng một chìa khóa có thể đảo ngược. Bauer đã đăng ký bằng sáng chế cho thiết bị này, và do nhà sáng lập công ty Franz Bauer vốn nổi tiếng với biệt danh "Kassenbauer" (thợ làm

kết bạc), ông đã đặt tên tắt cho phát minh này là "Kaba". Thậm chí đến ngày nay, vẫn còn một số lượng lớn các tòa nhà tại Thụy Sĩ được trang bị khóa Kaba. Hệ thống khóa của Bauer đã phát triển đến mức chúng cũng có tên trong lĩnh vực công nghệ thông tin. Ngày nay, những chiếc chìa khóa này được gắn kèm một chip điện tử, tương ứng với một mã số riêng biệt. Lưu bên trong ổ khóa là các dãy số cho phép mở khóa, nên chúng có thể được kiểm tra thông qua một máy tính trung tâm. Do đó, nếu người chủ đánh mất chìa khóa, ổ khóa sẽ bị chặn nếu có ai khác tìm cách sử dụng nó. Kaba là một trong các hãng cung cấp lớn nhất trong ngành an ninh. Công ty hiện đang sở hữu khoảng 7.700 nhân công tại hơn 60 quốc gia, và đã công bố doanh thu thường niên khoảng 1,1 tỉ franc Thụy Sĩ trong giai đoạn 2009-2010.

Tự động hóa phòng thí nghiệm

Một quyết định thành công tương tự trong lĩnh vực điện tử cơ khí chính xác đã thuộc về Mettler Instrumente (nay là Mettler Toledo), một công ty chuyên sản xuất các loại cân có độ chính xác cao. Lịch sử của doanh nghiệp này bắt đầu từ năm 1945, khi Erhard Mettler, một kỹ sư, bắt đầu sản xuất loại cân đĩa của ông. Thậm chí đến thập niên 1950, cân của Mettler vẫn có thể cân chính xác đến 1/10 triệu gram; nhưng đến thập niên 1970, công ty đã bắt đầu tích hợp các vi mạch xử lý mới trong cân của họ, và mở ra nhiều ứng dụng hoàn toàn mới, như các thiết bị làm đầy tự động. Những công cụ này đã cho phép người sử dụng trong ngành tiết kiệm được một khoản chi phí lớn, và chúng cũng được thanh toán đầy đủ chỉ trong vài tháng. Bên cạnh đó, công ty cũng đặt ra những tiêu chuẩn mới trong công nghệ tự động hóa phòng thí nghiệm; đồng thời, trọng tâm kinh doanh thứ ba của họ chính là sản xuất các loại cân kết hợp công nghệ vi mạch xử lý sử dụng trong giao dịch bán lẻ. Năm 1980, Mettler đã bán công ty của ông cho Ciba-Geigy; và 9 năm sau, ông đã mua lại Toledo Scale Corporation (Tập đoàn Cân Toledo), nhà sản xuất thiết bị cân đo công nghiệp lớn nhất Hoa Kỳ. Mettler Toledo hiện nay đang thuộc quyền sở hữu của AEA Investors, với tổng số lao động 10 nghìn người và doanh thu 1.968 tỉ đô-la năm 2010.

Trong số các doanh nghiệp phần cứng thành công với hoạt động trên toàn cầu, phải

kể đến Dätwyler Cables, Reichle & De-Massari và Huber + Suhner. Tuy nhiên, một trong số các doanh nghiệp sáng tạo nhất chính là Baumer Holding, công ty hàng đầu thế giới về thiết bị cảm biến chính xác. Công ty này đã được Herbert Baumer, một kỹ sư ETH 32 tuổi, thành lập năm 1952; ông đã dành 4 năm kế tiếp cho việc phát triển một loại công tắc mini nhằm ghi nhận các chuyển động cơ học và biến đổi chúng thành xung lực điện từ. Năm 1959, Baumer đã chế tạo các công tắc mini dành cho hệ thống điều khiển lập trình chuyên theo dõi và kiểm soát các quy trình sản xuất điều chỉnh bằng dòng điện, và công chúng đã nhanh chóng kháo nhau về những thiết bị cảm biến chính xác nhất thế giới đến từ vùng Frauenfeld, Thụy Sĩ. Danh tiếng của Baumer cũng lên như diều với những phát minh như bộ cảm biến laser quang học hay các thiết bị cảm biến xử lý hình ảnh. Ngày nay, với 36 công ty con trên 18 quốc gia, Tập đoàn Baumer đã trở thành hãng cung cấp lớn nhất thế giới về công nghệ cảm biến trong lĩnh vực sản xuất và chế biến tự động hóa. Tập đoàn hiện đang sở hữu khoảng 2 nghìn lao động, với doanh thu năm 2010 vào khoảng 360 triệu franc Thụy Sĩ.

Hành trình của bộ nhớ

Bên cạnh đó, cũng có một số công ty Thụy Sĩ đã đặt nền móng ngay tại trung tâm của ngành kinh doanh công nghệ cao: sản xuất chip máy tính. Và chỉ duy nhất một lần, động thái hỗ trợ của nhà nước đã đóng vai trò quan trọng tích cực. Năm 1985, Học viện Hệ thống Tổng hợp đã được thành lập tại ETH. Đứng đầu học viện là Wolfgang Fichtner, một nhà vật lý lý thuyết người Áo từng hoạt động tại Phòng thí nghiệm AT&T Bell. Học viện này đã hưởng lợi không ít từ một nghị quyết của chính phủ liên bang về nguồn vốn bổ sung dành cho lĩnh vực công nghệ thông tin tại các trường đại học. Nhờ thế, ETH Zurich đã nhanh chóng tiếp bước các học viện danh tiếng như Stanford, MIT và UC Berkeley trong hoạt động giảng dạy và nghiên cứu chất bán dẫn. Fichtner đã giới thiệu một chương trình cho phép sinh viên tự thiết kế các con chip và ứng dụng chúng trong thực tế thông qua một hãng sản xuất chất bán dẫn công nghiệp. Tại Thụy Sĩ, có ba công ty như thế: bao gồm Brown Boveri (ABB sau này), Faselec (một bộ phận của Tập đoàn Philips Hà Lan) và EM Microelectric (thuộc quyền sở hữu của hãng đồng hồ SMH). Nhờ mối quan hệ của Fichtner với các doanh nghiệp trên,

học viện của ông đã nhận được hợp đồng phát triển từ các công ty sản xuất chất bán dẫn hàng đầu, bao gồm ABB, Motorola, Intel, National Semiconductor và Toshiba. Thành công của Học viện Hệ thống Tổng hợp không chỉ được minh chứng bằng thành tích tốt nghiệp của hơn 500 sinh viên từ ngày sáng lập (trong đó có 100 người đã giành được học vị tiến sĩ), mà còn từ số lượng các công ty chất bán dẫn Thụy Sĩ đã liên tục tăng lên từ con số 3 lên 20, trong giai đoạn từ năm 1985 đến thế kỷ XXI hiện nay. Trong số đó phải kể đến Swissbit, một công ty thành lập năm 2001 từ thương vụ mua đứt đơn vị sản phẩm bộ nhớ máy tính của Siemens. Với doanh thu 60 triệu franc Thụy Sĩ và doanh số hàng năm bao gồm 6 triệu mô-đun bộ nhớ và thẻ nhớ, Swissbit chính là nhà sản xuất độc lập về sản phẩm bộ nhớ lớn nhất châu Âu.

Nền kinh tế mới: bùng nổ, tan vỡ và hồi phục

Những ví dụ trên cho thấy người Thụy Sĩ đã tìm kiếm thành công các lĩnh vực chuyên biệt trong lĩnh vực IT công nghệ cao và đặt chân vào hàng ngũ các nhà sản xuất dẫn đầu thế giới về chất lượng. Nhưng các doanh nghiệp chuyên biệt không phải là những kẻ làm nên xu thế toàn cầu; và trong cuộc cách mạng công nghệ và thông tin do Internet dẫn dắt, các công ty Thụy Sĩ chỉ đóng một vai trò rất hạn chế. Trong suốt thời hoàng kim cuối thập niên 1990, nhiều nhà tiên phong Internet đã mọc lên như nấm dưới tấm biểu ngữ "nền kinh tế mới", với những cái tên nghe rất ấn tượng và thường sở hữu các mô hình kinh doanh đầy cảm hứng. Nhưng tất cả chỉ kéo dài đến tháng Ba năm 2000, khi bong bóng dot-com vỡ tan cùng hàng loạt công ty biến mất trên các bảng điện tử. Một ngoại lệ trong số đó là Day, công ty phần mềm gốc Basel. Sau khi vươn đến đỉnh cao thị trường nhờ sức nâng của bong bóng "kinh tế mới" dưới thương hiệu Day Interactive, họ đã trải qua giai đoạn suy thoái trầm trọng; nhưng sau đó, với tư cách kẻ sống sót mạnh mẽ nhất từ bong bóng dot-com, họ đã gượng dậy một lần nữa. Đến tháng Mười năm 2010, công ty này đã được Adobe, gã khổng lồ phần mềm Hoa Kỳ mua lại với giá 240 triệu đô-la.

Phần mềm đã được minh chứng là mảnh đất phì nhiêu dành cho các công ty Thụy Sĩ vừa và nhỏ. Một trong số đó là Temenos, công ty phần mềm được George Koukis

thành lập tại Geneva năm 1993. Sản phẩm duy nhất của công ty là Globus, một chương trình phần mềm dành cho các ngân hàng, với nguồn gốc phát triển từ Anh Quốc nhờ công 5 cựu chủ tịch ngân hàng Thành phố, nhưng đã được chuyển giao nhiều lần trước khi về tay Temenos. Trong vài năm sau đó, công ty đã bổ sung thêm một số cải tiến logic cho phần mềm Globus, giúp cải thiện tính năng và thu hút khách hàng trên khắp thế giới - bao gồm nhiều ngân hàng lớn. Hiện nay, Temenos đang là một trong các nhà sản xuất hàng đầu thế giới về hệ thống IT tích hợp, và sản phẩm của họ cũng được sử dụng tại 600 tổ chức tài chính trên 120 quốc gia. Temenos không phải là doanh nghiệp duy nhất đã tạo nên chỗ đứng vững chắc trong lĩnh vực phần mềm ngân hàng: ERI Bancaire, Finnova và Tập đoàn Avaloq (thành lập với tên khai sinh BZ Informatik), cũng là những đấu thủ quan trọng.

Phần mềm và những bí mật

Thụy Sĩ hiện đang mang lại nhiều đóng góp cho ngành công nghệ phần mềm, như cách quốc gia này vẫn cống hiến trong hàng thế kỷ. Điển hình, ELCA Informatik đã được khởi nguồn từ năm 1968 khi một số cử nhân từ EPFL Lausanne thành lập một doanh nghiệp cung cấp hệ thống điều khiển bằng máy tính cho nhà máy thủy điện tại Grande Dixence (hoạt động nhờ sức nước của con đập cao thứ 5 thế giới hiện nay). Sau đó, công ty đã chuyển sang lĩnh vực phần mềm quản lý quy trình dựa trên các ngân hàng dữ liệu - sau này đã trở thành thuật ngữ mới trong xử lý dữ liệu - và thậm chí còn mở rộng sang Đông Nam á với quyết định thử sức tại Việt Nam. Hiện nay, Elca đang sở hữu khoảng 500 nhân viên tại Lausanne, Zurich, Geneva, Bern, London, Paris, Madrid và Thành phố Hồ Chí Minh. Một công ty với tầm vóc quốc tế kém hơn là Tập đoàn Noser, với chuyên môn trong ngành phần mềm, tích hợp hệ thống và cố vấn kỹ thuật. Câu chuyện về Noser đã khởi đầu từ một cửa hàng áo mưa cao su vùng Winterthur năm 1984; nhưng ngày nay, qua nhiều thương vụ mua lại khác nhau, tập đoàn này hiện đang hoạt động tại Thụy Sĩ, Đức và Canada; và trong năm 2010, với 430 nhân viên, họ đã mang về doanh thu 85 triệu franc Thụy Sĩ. An ninh IT (công nghệ thông tin) cũng là một ngành kinh doanh nhỏ bé nhưng không kém phần quan trọng đối với các công ty Thụy Sĩ. Trong lĩnh vực này, Crypto là một biểu tượng thành

công tiêu biểu: doanh nghiệp này được thành lập năm 1952 dưới tay Boris Haegelin, một chuyên gia mật mã người Thụy Điển; Heagelin tin rằng Thụy Sĩ trung lập sẽ là cái nôi hoàn hảo để gây dựng nên một công ty chuyên về một lĩnh vực nhạy cảm. Ngày nay, Crypto được xem là doanh nghiệp dẫn đầu trong một ngành kinh doanh hết sức kín đáo, với khách hàng chủ yếu là quân đội, các dịch vụ bảo mật, cơ quan chính phủ và dịch vụ ngoại giao.

Hiển nhiên, một số nhà phát minh phần mềm Thụy Sĩ là những doanh nghiệp nhỏ nhưng đã được rèn giũa qua thời gian. Một trong số đó là Doodle, công ty thành lập năm 2007. Doodle cung cấp một công cụ lập kế hoạch trực tuyến, với số lượng khách hàng đang gia tăng nhanh chóng tại châu Âu và Hoa Kỳ. Một công ty khởi nghiệp thành công khác là SVOX, chuyên phát triển phần mềm tổng hợp và nhận dạng giọng nói. SVOX cũng được thành lập từ các cử nhân ETH vào năm 2000. Năm 2009, Google đã lựa chọn hệ thống công nghệ giọng nói SVOX cho các smartphone (điện thoại thông minh) của họ; và đến năm 2010, SVOX đã được Nuance Communications, một công ty phần mềm Mỹ chuyên về ứng dụng giọng nói và hình ảnh mua lại với 87 triệu franc Thụy Sĩ (tương đương 125 triệu đô-la thời đó). Trụ sở công ty tại Zurich hiện nay đã trở thành trung tâm năng lực của Nuance Communications.

Các doanh nghiệp không lồ đang ở nơi đâu?

Như đã đề cập trong chương này, đóng góp của Thụy Sĩ đối với ngành IT và công nghệ thông tin liên lạc toàn cầu là có thật, và luôn mang lại thành công - tuy nhiên, vẫn có nhiều cơ hội bị bỏ lỡ. Các nhóm phát triển bao gồm những nhà phát minh nhỏ - vốn là nét đặc trưng của các ngành công nghiệp Thụy Sĩ - vẫn luôn góp mặt; tuy nhiên, những thành tựu toàn cầu người Thụy Sĩ từng chinh phục trong các lĩnh vực như kỹ thuật chế tạo, chế biến thực phẩm và tài chính, lại đang mất dần.

Vì sao Thụy Sĩ không gây dựng nên một công ty tầm cỡ thế giới về dịch vụ Internet, tin học hay viễn thông? Đơn cử, lý do muôn thuở vẫn được dùng để biện minh cho nỗ lực đổi mới thất bại trong lĩnh vực viễn thông chính là cơ chế sở hữu nhà nước

trong ngành thông tin liên lạc. Trong khi đó tại Hoa Kỳ, đế chế gần như độc quyền của AT&T đã sụp đổ từ năm 1984, và mở đường cho nhiều doanh nghiệp mới vươn lên; song, điều tương tự lại không diễn ra tại Thụy Sĩ - mãi đến năm 1998. Và trong lĩnh vực tin học cũng như phần mềm đại chúng, Thụy Sĩ cũng gặp nhiều khó khăn do quy mô hoạt động nhỏ lẻ. Những dự án then chốt như siêu máy tính hay các ứng dụng đại chúng đòi hỏi nguồn vốn đầu tư dự kiến không lồ để tạo nên con địa chấn, nhưng lĩnh vực tin học lại tỏ ra quá nhỏ bé để có thể mang lại một chính sách trợ cấp chéo cần thiết.

Các cột mốc quan trọng

Trước

1800

1588 Jost Bürgi phát triển hệ thống hàm lôgarit đầu tiên trên thế giới

1800

-

1899

1862 Franz Bauer thành lập một nhà máy chế tạo khóa và kết bạc tại Zurich, tiền thân của Kaba sau này

- 1856 Gustav Adolf Hasler mua lại Các Trung tâm Điện báo Quốc gia Thụy Sĩ (Swiss National Telegraph Workshops - thành lập năm 1952), nơi khai sinh Hasler (năm 1909) và Ascom (năm 1987)
- 1900
-
- 1999
- 1915 Adolf Dätwyer thành lập Dätwyer Cables
- 1920 Tập đoàn quốc doanh PTT Thụy Sĩ thành lập (gồm Bưu chính, Điện báo, Điện thoại)
- 1945 Erhard Metter thành lập Mettler Instrumente tại Küsnacht
- 1948 Willi Studer thành lập Revox
- 1950 Eduard Stiefel ra mắt máy vi tính Z4 do Konrad Zuse chế

tạo tại ETH, Zurich

- 1951 Stefan Kudelski thành lập công ty cùng tên tại Chéseaux-sur-Lausanne
- 1952 Herbert Baumer thành lập Baumer Electric tại Frauenfeld
- 1955 Ambros Speiser trở thành giám đốc đầu tiên của phòng thí nghiệm nghiên cứu mới của IBM tại Thụy Sĩ
- 1970 Niklaus Wirth công bố ngôn ngữ lập trình mới, Pascal
- 1981 Daniel Borel và các cử nhân đồng môn thành lập Logitech
- 1984 Hans Noser thành lập Noser Engineering
- 1989 Mettler Instrumente AG mua lại Toledo Scale Corporation; công ty đổi tên thành Mettler Toledo

1989 Moïse Assaraf thành lập ERI Bancaire tại Geneva

1990 Anton Gunzinger phát triển máy vi tính song song MUSIC

Từ

2000

2004 Google thành lập trung tâm nghiên cứu tại Zurich

Tương lai bên kia biên giới

Tuy nhiên, Thụy Sĩ lại có sự quan tâm không ngờ đối với lĩnh vực IT và viễn thông. Điển hình, hơn 80% dân số nước này đã được kết nối Internet - con số chỉ có thể bị qua mặt tại một số ít quốc gia. Sự thích nghi của doanh nghiệp Thụy Sĩ đối với lĩnh vực IT đã đạt đến cấp độ vượt trội, và hiện đã có khoảng 13.500 doanh nghiệp hoạt động trong lĩnh vực IT và công nghệ viễn thông. Tuy nhiên, rõ ràng không phải ngẫu nhiên mà các tập đoàn hàng đầu thế giới lại nhận thấy ở Thụy Sĩ sức hấp dẫn trên nhiều phương diện khác (xem chương 14). Những công ty như eBay, Google, Microsoft, IBM, Orange, T-Systems, Siemens, Dell, EDS, Yahoo, Reuters và Hewlett-Packard đều đã đầu tư một lượng vốn đáng kể vào các trụ sở tại châu Âu, ít nhất vì họ có thể thu hút và duy trì nguồn lao động chất lượng cao. Chẳng hạn, Google đã thành lập cơ sở nghiên cứu lớn nhất ngoài nước Mỹ tại Zurich, trong khi từ năm 1959, Hewlett-Packard đã điều hành một công ty marketing tại Geneva - cũng là công ty đầu tiên của họ có trụ sở ngoài Hoa Kỳ. Và chắc chắn những động lực bên ngoài kể trên - vẫn thường xuất hiện trong lịch sử nền kinh tế Thụy Sĩ - sẽ phát động một làn sóng mới do các doanh nghiệp Thụy Sĩ với nền tảng thông tin dẫn đầu.

13. Ngành kinh doanh cái đẹp: Nghệ thuật và kiến trúc

Nghệ thuật và kiến trúc là những yếu tố cốt lõi trong văn hóa Thụy Sĩ, cũng như nền kinh tế Thụy Sĩ hiện đại. Trên hết, chỉ trong một thời gian ngắn, quốc gia này đã sản sinh ra những Alberto Giacometti, Paul Klee và Le Corbusier, và cũng là nơi tổ chức một trong những triển lãm nghệ thuật hiện đại lớn nhất thế giới. Thế hệ các kiến trúc sư Thụy Sĩ hiện nay - bao gồm Mario Botta, Jacques Herzog và Pierre de Meuron, Peter Zumthor - đã trồng những cột mốc mang đậm dấu ấn của họ trên khắp thế giới. Tuy nhiên, đối với nhiều người, thậm chí cả người Thụy Sĩ, "nghệ thuật Thụy Sĩ" vẫn là một khái niệm rất nghịch lý. Rất nhiều nghệ sĩ Thụy Sĩ, đặc biệt trong thời kỳ hiện đại, đã tránh thừa nhận họ là người Thụy Sĩ. Le Corbusier, kiến trúc sư kiêm nhà thiết kế, đã trở thành công dân Pháp vào năm 1930. Klee, một họa sĩ, đã luôn tự xem mình là người Đức thay vì người Thụy Sĩ. Giacometti là một điêu khắc gia sinh trưởng và qua đời tại Thụy Sĩ, nhưng lại gây dựng danh tiếng tại Pháp, nơi tác phẩm quan trọng nhất của ông được hoàn thành. Nhiều nghệ sĩ Thụy Sĩ khác cũng mất đi bản sắc Thụy Sĩ trong mắt cộng đồng quốc tế. Henri Fuseli, họa sĩ gốc Thụy Sĩ hàng đầu vào thế kỷ XIX, đã sống toàn bộ cuộc đời từ năm 20 tuổi tại Anh Quốc. Kurt Seligmann, một họa sĩ hiện đại thế kỷ XX sinh trưởng tại Basel, đã được lưu trong kỷ yếu của Bảo tàng Nghệ thuật Hiện đại New York như một công dân Mỹ. Và hẳn nhiều người sẽ bất ngờ khi biết rằng Robert Frank, nhà làm phim kiêm nhiếp ảnh gia có ảnh hưởng người Mỹ, đã phát triển tài năng nghệ thuật của ông từ quê nhà Zurich.



Một nghiên cứu lý thuyết về sự nghiệp của các nghệ sĩ và nhà thiết kế kể trên sẽ vượt quá phạm vi của cuốn sách này - nhưng tại nơi nghệ thuật và thiết kế trở thành các ngành kinh doanh, như trong hoạt động thiết kế kiến trúc và buôn bán các công trình

nghệ thuật, chúng có thể trở thành một bộ phận quan trọng của nền kinh tế. Tuy nhiên, chúng là các lĩnh vực khó có thể xác định số lượng, do nguồn lực đầu tư và kết quả thu về không được mô tả và công bố rõ ràng theo lẽ thường như các ngành nghề khác. Do đó, phương pháp của chúng tôi là mang đến một bản khảo sát về những thành tựu xuất chúng từ các nhân vật quan trọng, nổi bật trong lĩnh vực nghệ thuật và kiến trúc Thụy Sĩ, với hy vọng rằng những ảnh hưởng kinh tế do họ đóng góp cũng được trân trọng như khiêu thẩm mỹ của họ.

Cân bằng, thống nhất - và kinh doanh

Hoạt động buôn bán trong lĩnh vực nghệ thuật và kiến trúc Thụy Sĩ đã trở thành những bộ phận quan trọng trong nền kinh tế mang bản sắc Thụy Sĩ - kín đáo và dè dặt - bắt nguồn từ khuynh hướng gây dựng từ nền móng, phân đầu vì sự cân bằng và thống nhất, cũng như làm chủ doanh nghiệp theo phương thức riêng. Tuy nhiên, mối quan hệ nhập nhằng giữa nhiều tượng đài văn hóa Thụy Sĩ với quê hương của họ cũng đang dần được hé lộ. Quan niệm cho rằng Thụy Sĩ dường như là một môi trường ngọt ngào đã bắt rễ từ rất lâu trong lịch sử. Tại một Thụy Sĩ thời đại tiền công nghiệp, nghệ thuật và kiến trúc sáng tạo là những thành tựu hết sức hiếm hoi. Không như những người láng giềng châu Âu khác, Thụy Sĩ không có khuôn viên tráng lệ dành cho các gia đình quý tộc đóng vai nhà bảo trợ nghệ thuật nhằm cải thiện uy danh và quyền lực của họ. Những quan niệm phù phiếm đó bị xem là lập dị trong suy nghĩ của người Thụy Sĩ. Tiền bạc - nếu có - chỉ nên chi cho những thứ thực tế. Không bất ngờ khi những dấu hiệu đầu tiên trong năng khiếu nghệ thuật thiên bẩm của người Thụy Sĩ đã thể hiện trong lĩnh vực kiến trúc, nơi các giá trị thẩm mỹ có thể bộc lộ một cách kín đáo thông qua một thiết kế thực tiễn hay tôn giáo.

Nước ý và bước tôi luyện

Từ thế kỷ XVI đến thế kỷ XVIII, những kiến trúc sư quan trọng nhất tại Thụy Sĩ đều xuất thân từ phía Nam dãy An-pơ, thuộc địa phận các tiểu bang nói tiếng Ý vùng Ticino, với con đường chính dẫn đến thành Rome. Nổi bật trong số đó là Domenico Fontana, truyền nhân của Micheangelo với vai trò kiến trúc sư trưởng của công trình

Vương cung Thánh đường Thánh Peter. Cháu trai của Fontana, Carlo Maderno, cũng chính là người hoàn thành Vương cung này. Trong những năm cuối cùng trước lễ tấn phong Thánh Peter năm 1629, một kiến trúc sư Thụy Sĩ khác, Francesco Castelli, cũng đã tham gia vào lĩnh vực trên. Sau khi lấy họ Borromini, ông đã gây dựng nên danh tiếng với công trình Nhà thờ San Carlo alle Quattro Fontaine trên Đồi Quirinal, với phong cách ba-rôc La Mã cổ.

Trải qua một thế hệ, Domenico Trezzini, một di dân khác, đã rời Astano (gần Lugano) để theo đuổi sự nghiệp tại nước ngoài. Sau một khóa huấn luyện bắt buộc tại Rome, Trezzini đã tìm đến nước Nga, nơi Sa hoàng Peter Đại Đế bổ nhiệm ông làm chuyên viên quy hoạch tại thủ đô mới, St Petersburg. Trong suốt 30 năm cho đến khi qua đời, Trezzini đã đổ sức vào bản vẽ thành phố và xây dựng nên những công trình quan trọng nhất, bao gồm Thánh đường Thánh Peter và Thánh Paul, cũng như hai Cung điện Mùa hè và Mùa đông dành cho Sa hoàng. Tại đây, ông cũng đặt bước khởi đầu cho văn bằng thạc sĩ trong ngành kiến trúc. Tại Thụy Sĩ, phải mất đến 150 năm trước khi một học viện đào tạo kiến trúc sư ngang tầm được thành lập.



Bản vẽ tổng thể thành phố St Petersburg được kiến trúc sư người Thụy Sĩ, Domenico Trezzini (1670 - 1734) thiết kế năm 1720. Công trình thành phố St Petersburg là dự án xây dựng đồ sộ nhất do Peter Đại Đế khởi xướng tại nước Nga, và cũng là một trong những phát kiến quan trọng nhất thế giới thời điểm đó

Nhu cầu trong ngành kiến trúc

Khoảng thập niên 1800, ngành kiến trúc chuyên nghiệp đã trải qua bước thay đổi sâu sắc. Sự vươn lên của tầng lớp trung lưu giàu có đã gia tăng một số lượng khổng lồ các hợp đồng xây dựng đa dạng. Đồng thời, các giá trị thương nghiệp và phương thức sản xuất công nghiệp cũng hình thành nên những quan điểm về năng suất trong lĩnh vực xây dựng công trình - khách hàng giờ đây mong muốn được chứng kiến thành quả đầu tư của họ trong một khoảng thời gian hợp lý. Việc hoạch định và thi công các công trình uy thế cũng đòi hỏi những kiến trúc sư đã qua đào tạo bài bản, với khả năng bao quát khâu hậu cần đầy phức tạp và hoàn toàn thân thuộc đối với bất kỳ phong cách kiến trúc nào được yêu cầu.

Trong nửa đầu thế kỷ XIX, Thụy Sĩ hầu như không có đóng góp đáng kể nào trong những xu hướng trên - các kiến trúc sư chỉ theo học các khóa đào tạo tại Pháp hoặc Đức, và mang phong cách kiến trúc đương thời áp dụng tại Thụy Sĩ. Song, sự kiện thành lập Eidgenössisches Polytechnikum (ETH) đã trở thành bước ngoặt lớn. Chính phủ liên bang mới thành lập đã thành công khi đưa về ngôi trường này một kiến trúc sư người Đức, Gottfried Semper.¹ Cùng với người bạn thân, Richard Wagner đã tham gia vào cuộc nổi dậy chống lại Vương quốc Saxony tại Dresden năm 1849. Cuộc khởi nghĩa thất bại, và Semper cùng Wagner phải rời thành phố để tránh bị truy bắt. Semper đã đào thoát sang Paris và sau đó là London, trong khi Wagner chuyển đến Zurich. Vài năm sau, Wagner đã tận dụng các mối quan hệ để đưa Semper về ngôi trường mới thành lập Polytechnikum. Semper không chỉ được thuê thiết kế các khu nhà giảng dạy với mái hiên nhìn ra trung tâm thành phố, mà còn được bổ nhiệm làm giáo sư chính thức của trường đại học mới, với mức lương "khủng" 5.000 franc Thụy Sĩ một năm. Semper tin rằng việc học hỏi về chuyên môn công việc sẽ mang lại đóng góp quan trọng cho sự nghiệp của một kiến trúc sư, và phương pháp này vẫn được duy trì tại ETH cho đến ngày nay.

Thời khắc giải phóng

Nhờ ETH và quyết định bổ nhiệm Semper, Thụy Sĩ đã dần trở thành một thế lực trong giới kiến trúc châu Âu. Đó là giai đoạn tăng trưởng nhanh chóng tại các thành phố

Thụy Sĩ, và các kiến trúc sư đã nhận được vô số hợp đồng thiết kế - từ ga tàu hỏa, nhà hát, khách sạn, ngân hàng cho đến bưu điện trung tâm. Nguyên mẫu của các công trình này có thể được nhận thấy từ các thủ đô hoa lệ châu Âu, đặc biệt là Paris, Munich và Vienna; song, các kiến trúc sư Thụy Sĩ cũng dần đề xuất ý tưởng của riêng họ, với phương thức đặc trưng của người Thụy Sĩ, và đẩy lên nhận thức về tính khả thi cũng như tiết kiệm. Qua thời gian, một phong cách kiến trúc hiện đại đã thoát khỏi ràng buộc truyền thống và bắt đầu vươn mình.

Cùng với quyết định bổ nhiệm kiến trúc sư người Thụy Sĩ, Karl Moser, tại ETH, quy trình đào tạo trong ngành kiến trúc đã được cải thiện sâu hơn. Moser từng có thời gian lưu lại Paris và ý, đồng thời đã gây dựng thành công một công ty kiến trúc hợp doanh tại Karlsruhe, nước Đức, và tạo dựng danh tiếng trên thế giới. Ông đã hoàn tất các bản thiết kế cho nhà ga cuối Badischer tại Basel (năm 1913), Đại học Zurich (năm 1918) và phòng triển lãm nghệ thuật Kunsthaus tại Zurich (năm 1910). Moser là ví dụ điển hình cho phong cách "Cách tân" phát triển trong thập niên 1900, dựa trên quan điểm cho rằng: chức năng, hình thái và thiết kế phải hợp thành một khối thống nhất vững chắc, và hình khối đó phải nằm trong sự chi phối của tính thiết thực. Phong cách "Cách tân" quả thực đã sở hữu những mối liên kết với trào lưu nghệ thuật hiện đại. Chủ nghĩa tân thời đã ghi dấu bằng thứ triết lý thực tế về sự khoan dung, giúp củng cố cho phương châm "chung sống mỗi ngày" tại một quốc gia nhỏ bé nhưng phân hóa đa dạng. Bên cạnh đó, các xu thế mới cũng mở ra từ các quốc gia khác; Dưới thời Moser, ETH đã từ bỏ tư tưởng "kiến trúc lý thuyết" của Semper với mong muốn thiết kế nên những công trình thật sự, đồng thời xem trọng chất lượng và sự thành thạo.

Basel, thành phố được khai sáng

Tuy kiến trúc chất lượng là yếu tố được người Thụy Sĩ thận trọng ngày càng ưa chuộng, nhưng nó lại không phù hợp với nghệ thuật tạo hình thuần túy. Tại Thụy Sĩ thời tiền công nghiệp, nghệ thuật đồng nghĩa với sự hạ đẳng. Lệnh cấm đối với hình tượng tôn giáo do ảnh hưởng của trào lưu Cải Cách đã hạn chế sự phát triển của văn hóa, đặc biệt tại thành thị và các thành phố lớn thuộc trung tâm Thụy Sĩ; và trong

hàng thế kỷ, những vùng đất như Calvin hay Zwingli đều có cái nhìn gương ép đối với nghệ thuật tạo hình. Một ngoại lệ duy nhất chính là thành phố vùng biên giới Basel, nơi từ thời Trung cổ đã có mối quan hệ giao thương phát đạt với nước ngoài. Từ sự kiện thành lập trường đại học đầu tiên tại Thụy Sĩ năm 1460, việc tiếp nhận các nạn dân từ cuộc thanh trừng tôn giáo trong và sau phong trào Cải Cách, cũng như việc xuất hiện ngành kinh doanh tự do và các tổ chức phường hội đều giúp hình thành nên một chính thể tư sản được khai sáng của các thương nhân, các xưởng dệt lụa và các viên chức chuyên môn vốn rất cởi mở với nghệ thuật và khoa học. Không phải ngẫu nhiên mà Basel là nơi khai sinh hoạt động sưu tầm nghệ thuật tại Thụy Sĩ, và cũng chính là động lực đầu tiên khiến Erasmus của Rotterdam, một nhà nhân loại học quyết định để lại bộ sưu tập tiền xu, tranh họa và tranh vẽ cho một công dân Basel, Bonifacius Amerbach, người đã nhập chung những tặng phẩm này với bộ sưu tập của chính ông. Con trai của Amerbach, Basilius, về sau đã mở rộng thêm bộ sưu tập và bán lại cho thành phố năm 1661 với giá 9.000 gulden (tương đương 19.000 franc Thụy Sĩ), và giúp Basel trở thành cộng đồng Thụy Sĩ đầu tiên sở hữu một công trình sưu tập nghệ thuật quan trọng.

Nhưng Basel chỉ là một ngoại lệ. Cho đến thế kỷ XX, sưu tầm nghệ thuật vẫn chỉ là hình thức bảo quản của riêng mỗi cá nhân. Khi hoạt động sưu tầm bắt đầu phát triển, nó vẫn chưa bị áp thuế quá nghiêm ngặt; nhưng đến năm 1907, khi đạo luật sáng lập được nhấn mạnh trong Bộ luật Dân sự Thụy Sĩ, chỉ còn hai lựa chọn duy nhất được quy định sau cái chết của người sưu tầm: đó là bán đứt, hoặc quyên tặng bộ sưu tập cho người khác. Và do không có hoạt động buôn bán tác phẩm nghệ thuật chuyên nghiệp nào tại Thụy Sĩ cho đến thế kỷ XIX nhằm thu mua những công trình sưu tầm trên, quyên tặng đã nghiêm nhiên trở thành lựa chọn duy nhất. Bảo tàng thuần túy dành riêng cho nghệ thuật đầu tiên tại Thụy Sĩ, Musée Rath, đã mở cửa tại Geneva vào năm 1826, và cũng chỉ sở hữu những tặng vật. 20 năm sau, Basel đã tiếp bước Zurich với Bảo tàng Museum an der Augustinergasse, với các bộ sưu tập nghệ thuật ca ngợi những kiệt tác xuyên suốt chiều dài lịch sử. Hiện nay, Thụy Sĩ thật sự không thiếu những bộ sưu tập nghệ thuật - với một bảo tàng cho mỗi 65 nghìn người - nhưng đó phần lớn là thành quả từ công sức hiến tặng đầy nhiệt thành của các nhà sưu tầm tư

nhân.

Tạo nên những bộ sưu tập kinh điển

Cuối thế kỷ XIX, đầu thế kỷ XX, thành công trong hoạt động công nghiệp đã mở ra nguồn vốn tự do, và giới thượng lưu bắt đầu mong muốn thể hiện khiếu thẩm mỹ và gây dựng tiếng tăm trên toàn cầu thông qua việc xây dựng và triển lãm các bộ sưu tập. Chòm sao quy tụ các chủ nhân mới trong giới sưu tầm nghệ thuật thế giới đã phát triển tại Winterthur - nơi tập trung những nhà sưu tầm đến từ các gia tộc như Volkart, Reinhart và Bühler, những người đã tìm thấy sự thịnh vượng từ ngành thương mại kinh doanh hàng may mặc, với những bộ sưu tập danh tiếng của Arthur và Hedy Hahnloser, Richard Bühler, cũng như George và Oskar Reinhart. Sidney Brown, con trai nhà sáng lập người Anh từ Brown Boveri, cũng đã thu thập thành công một bộ sưu tập quan trọng tại Basel.

Như lẽ thường, trong giai đoạn chuyển giao giữa hai thế kỷ XIX và XX, giai cấp tư sản đã khoác lên mình hình mẫu từ phong cách sống tại những thành phố lớn châu Âu, đặc biệt là Paris và Munich. Kẻ nắm giữ vai trò thúc đẩy quan trọng, và đôi khi là then chốt trong trào lưu này chính là các họa sĩ Thụy Sĩ hoạt động tại Paris, với sự góp mặt của Cuno Amiet, Félix Vallotton và Carl Montag đến từ Winterthur. Nhờ nỗ lực dàn xếp của Vallotton và Montag, gia tộc Hahnloser và Bühler đã du nhập trường phái nghệ thuật Ấn tượng vào Thụy Sĩ. Họ cũng nuôi dưỡng nên hai họa sĩ đại tài người Thụy Sĩ, Giovanni Giacometti (cha đẻ của bức tượng điêu khắc Alberto Giacometti) và Ferdinand Hodler, nhân vật nổi lên từ các hợp đồng mua tranh thường xuyên.

Ban đầu, những nhà sưu tầm Thụy Sĩ hoàn toàn lệ thuộc vào hoạt động buôn bán tác phẩm nghệ thuật tại Pháp và Đức. Tuy nhiên, đến năm 1907, thời cơ đã đủ chín muồi để Theodore Fischer khai trương nhà đấu xảo nghệ thuật Thụy Sĩ đầu tiên tại Lucerne. Từ năm 1911, một thị trường nghệ thuật Thụy Sĩ riêng biệt đã mở ra với một chuỗi các "mỹ viện nghệ thuật" - tiền thân của các phòng triển lãm ngày nay - được lập nên tại Zurich, với Johann Erwin Wolfensberger là người khởi xướng, và nhanh chóng được tiếp bước bởi Gottfried Tanner cùng hai anh em Gustave và Léon Bollag.

Nơi gặp gỡ của nghệ sĩ và nhà buôn

Các sự kiện trên thế giới chưa bao giờ ủng hộ ngành kinh doanh nghệ thuật tại Thụy Sĩ nhiều đến thế. Trong suốt Thế chiến I, hoạt động buôn bán nghệ thuật giữa Đức và Pháp đã trở nên bế tắc, và Thụy Sĩ chính là kẻ được lợi. Cả người mua lẫn kẻ bán đều nhận ra môi trường tổ chức và pháp lý vô cùng lý tưởng tại quốc gia này: quyền sở hữu được bảo vệ, và nghĩa vụ đối với các tác phẩm nghệ thuật nhập khẩu vào Thụy Sĩ đều được đánh giá hoàn toàn dựa trên giá trị của chúng. Các nhà buôn người Đức không thâm nhập được vào nước Pháp đã đổ về Thụy Sĩ, và các nghệ sĩ từ chối lệnh nhập ngũ thời chiến cũng tìm đến lối thoát tương tự. Trong làn sóng nhập cư này, đã xuất hiện một nhà buôn nghệ thuật đến từ Stuttgart - với tên thường gọi là August Gutekunst (Nghệ thuật Tuyệt vời), người đã cùng một sử gia nghệ thuật, August Klipstein, lập nên đại lý phân phối Gutekunst & Klipstein vào năm 1919. Sau Thế chiến II, công ty này đã được Eberhard Kornfeld mua lại, và biến thành một nhà đầu tư hoạt động rất phát đạt.

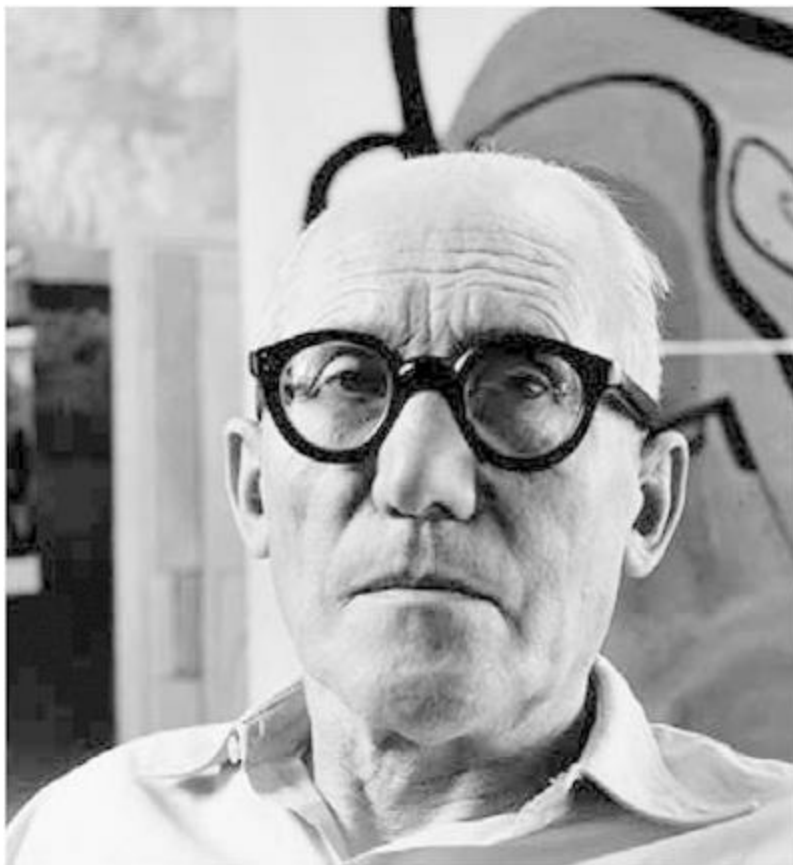
Thị trường nghệ thuật Thụy Sĩ đang đứng giữa thời kỳ mở rộng khi Đảng Quốc xã thiết lập chế độ cai trị tại nước Đức năm 1933. Trong số những nạn nhân Do Thái chạy trốn đến Thụy Sĩ nhằm tránh họa khủng bố, có cả Fritz Nathan, một nhà buôn nghệ thuật tại Munich, người đã cố vấn cho Oskar Reinhart về bộ sưu tập của ông từ năm 1928. Nathan đã nhanh chóng nắm giữ vai trò then chốt trong mối quan hệ giao thương giữa Thụy Sĩ, Đức và Pháp - ông cũng trở thành cố vấn quan trọng nhất của Emil Georg Bührle, một công dân nhập cư người Đức và là cổ đông lớn nhất của công ty công cụ máy móc Oerlikon từ năm 1929. Bührle, người đã nghiên cứu qua triết học, văn học, lịch sử và lịch sử nghệ thuật, vốn không phải một nhà tư bản công nghiệp bình thường. Một mặt, ông đã biến nhà máy Zurich này thành một cơ sở sản xuất vũ khí và lập nên cơ nghiệp từ chiến tranh. Mặt khác, ông còn là nhà sưu tầm hàng đầu về các tác phẩm hội họa, chủ yếu thuộc về các Họa sĩ Bạc thầy hoặc trường phái Ấn tượng. Sau năm 1947, ông đã giành được một phần quan trọng trong bộ sưu tập của mình, bao gồm vô số các danh tác của Cézanne, van Gogh, Gauguin và Monet. Từ năm 1960, một số bức tranh trong bộ sưu tập hàng trăm tác phẩm hội họa của ông đã

được trưng bày tại một biệt thự Zurich. Song, để giúp công chúng tiếp cận gần hơn, Bührle đã cấp vốn cho Zurich Kunsthaus tiến hành mở rộng khuôn viên ngôi biệt thự (do kiến trúc sư người Anh David Chipperfield thiết kế), và đặt tên là Bührle-Saal.

Ảnh hưởng của Le Corbusier

Trong lĩnh vực kiến trúc, tầm ảnh hưởng của chủ nghĩa hiện đại đã thể hiện rõ tại Thụy Sĩ trong các thập niên đầu thế kỷ XX. Chủ nghĩa hiện thực quốc tế của Karl Moser đã tác động đến nhiều thế hệ nghệ sĩ, những người vẫn nhắc đến tên ông trong hàng thập kỷ sau đó. Nhưng có lẽ nhân vật chính trong trào lưu chủ nghĩa hiện đại này chính là Charles-Edouard Jeanneret-Gris, người sau này tự gọi mình là Le Corbusier. Ông sinh ra trong một thị trấn thuộc Le Chaux-de-Fonds và theo học Trường Nghệ thuật Ứng dụng tại đây. Ông được đào tạo để trở thành một thợ khắc và thợ chạm trổ, nhưng đã nhanh chóng chuyển hướng sang kiến trúc. Trong Thế chiến I, ông đã chuyển hẳn đến Paris sinh sống, nơi ông thành lập một công ty kiến trúc cùng người anh họ, Pierre Jeanneret.

Năm 1918, Le Corbusier đã gặp gỡ một chủ ngân hàng người Basel, Raoul La Roche, khi ông này đang tiến hành xây dựng một bộ sưu tập quan trọng về hội họa Lập thể. Tình bạn đã nảy nở giữa hai người đàn ông, với thành quả là công trình xây dựng ngôi biệt thự Villa la Roche năm 1923. Lời ủy thác của La Roche cũng là một trong những cơ hội đầu tiên giúp chàng kiến trúc sư trẻ vận dụng các ý tưởng cách mạng của mình vào thực tế. Ngôi nhà tọa lạc trong khu vực hành chính Paris thế kỷ XVI đã trở thành biểu tượng của chủ nghĩa hiện đại, và vẫn là địa điểm thu hút các kiến trúc sư đến tham quan.



Charles-Edouard Jeanneret-Gris,
tên thường gọi Le Corbusier
(1887 - 1965), một trong những kiến trúc
sư lừng danh nhất thế giới

Cơ thịnh nộ khai sinh thành phố mới

Tuy nhiên, tham vọng của Le Corbusier không chỉ gói gọn trong việc xây nhà riêng cho người bạn thân giàu có; trong tác phẩm *Le Corbusier: A Life*, Nicholas Foxx đã nhắc đến hoài bão của Le Corbusier, đó là "san bằng hầu như tất cả các thành phố hiện tại" để xây dựng các khu căn hộ điều kiện sống tốt hơn. Viễn cảnh về một thành phố hiện đại trong mắt Le Corbusier chính là những khu căn hộ to lớn, ít cầu kỳ dựng nên từ những cây cột lớn (ông là một trong những kiến trúc sư đầu tiên lưu ý đến ảnh hưởng của xe cộ trong quá trình tập trung đô thị). Tuy được xem là nhà tiên phong trong trường phái kiến trúc hiện đại, nhưng ông cũng không tránh khỏi bị chỉ trích. Trong tác phẩm *The Death and Life of Great American Cities*, Jane Jacobs đã lên án

các công trình của Le Corbusier đã gây tác động xấu đến tiến trình phát triển xã hội.

Tài năng hoa mỹ của Le Corbusier, cùng với cá tính nóng nảy và ưa xung đột, cũng như lối kiến trúc triệt để có khả năng lột trần lớp vỏ trang trí tráng lệ, đã đặt ông vào vị thế dẫn đầu một trào lưu tiên phong. Với những tuyên ngôn như Hướng đến nghệ thuật kiến trúc (năm 1923), Quy hoạch thành phố (năm 1925) và Năm lưu ý về nghệ thuật kiến trúc mới (năm 1927), ông đã nêu lên những lý luận căn bản về "ngành xây dựng mới". Với những bài viết và thiết kế đầy khiêu khích, Le Corbusier đang lựa chọn cách hành động rất "phi Thụy Sĩ": ông đã phân cực và chia cộng đồng kiến trúc thành hai nhóm - bao gồm những người ủng hộ cuồng nhiệt và những kẻ phản đối gay gắt - ngay tại Thụy Sĩ. Kiến trúc của ông mang đặc điểm chuyên chế. Theo Pierre Frey, một sử gia nghệ thuật, Le Corbusier là "một nhà lý thuyết cấp tiến về thuyết ưu sinh trong không gian". Yếu tố "chuyên chế" trong kiến trúc của ông cũng phản ánh phương thức "kiến trúc uyên thâm" trong thiết kế: không chỉ là một kiến trúc sư tự học, ông còn là một chuyên viên quy hoạch đô thị; ông cũng sáng lập một tạp chí riêng và điều hành một nhà máy gạch xây; và ông sẽ tự thiết kế mọi chi tiết trong các dự án của mình, bao gồm cả nội thất.

Người Thụy Sĩ hung tợn

Bản tính ưa gây gổ của Le Corbusier đã bộc lộ mãnh liệt trong cuộc thi thiết kế Cung điện mới dành cho Hội Quốc Liên tại Geneva. Sau những cuộc tranh luận dai dẳng, ủy ban các chính trị gia do Đại hội đồng Hội Quốc Liên bổ nhiệm đã lựa chọn thiết kế của một kiến trúc sư theo trường phái cổ điển Pháp; mặc dù các chuyên gia, chỉ có đề xuất của Le Corbusier được nhìn nhận là nổi trội hơn hết thảy 377 thiết kế còn lại. Về sau, khi kiến trúc sư giành chiến thắng áp dụng một số yếu tố cốt yếu trong ý tưởng của Le Corbusier, ông đã thốt ra một tràng chửi rủa dữ dội và thậm tệ chưa từng có trong lịch sử những cuộc tranh luận về kiến trúc. Nhà tiên phong này cũng khai thác sức ảnh hưởng trong dư luận thông qua việc sáng lập Congrès International d'Architecture Moderne (CIAM - Đại hội Kiến trúc Hiện đại Quốc tế). Trong số 24 kiến trúc sư sáng lập, có 1/4 là người Thụy Sĩ; và thư ký của CIAM chính là Sigfried

Giedion, một sử gia kiến trúc sinh trưởng tại Prague nhưng hoạt động tại Zurich, với tác phẩm Không gian, thời gian và kiến trúc: hành trình phát triển của một truyền thống mới (năm 1941) đã trở thành công trình chuẩn mực trong lĩnh vực kiến trúc hiện đại. CIAM tự xem mình là thời nam châm thu hút các nhà thực hành nghệ thuật đồng chí hướng và là đại diện phát ngôn của trào lưu mới; trong đại hội lần thứ ba năm 1933, các thành viên tham gia đã tiếp thu "Hiến chương Athens", một cương lĩnh bao gồm các chỉ dẫn về việc làm thông thoáng các thành phố cũ, và xem chúng là những nguyên lý sáng suốt.

Các nhà thực hành nghệ thuật Thụy Sĩ cũng góp phần du nhập trường phái kiến trúc mới đến Hoa Kỳ. William Lescaze, một kiến trúc sư người Geneva đã di cư đến đây vào năm 1920 sau khi hoàn thành chứng chỉ Karl Moser, và quyết định chuyển đến New York sau khi đã chu du đến Paris. Toà nhà văn phòng do Lescaze thiết kế dành cho Hiệp hội Quỹ Tiết kiệm Philadelphia đã hoàn thành vào năm 1932, và cũng là tòa nhà chọc trời hiện đại đầu tiên tại Mỹ; công trình này cũng trở thành hình mẫu đối với nhiều kiến trúc sư Hoa Kỳ cho đến thập niên 1960.

Thụy Sĩ và trường Bauhaus

Tầm ảnh hưởng chủ yếu của trào lưu phát triển chủ nghĩa hiện đại Thụy Sĩ vốn đã bắt nguồn từ Bauhaus, một ngôi trường nghệ thuật và thủ công thành lập tại Weimar năm 1919. Trong suốt thập niên 1920, những nghệ sĩ và nhà thiết kế đầy hoài bão đã quy tụ về đây từ khắp châu Âu. Trong số những người tham gia từ buổi đầu, có cả Johannes Itten, họa sĩ kiêm nhà lý luận màu sắc người Thụy Sĩ, người sở hữu kỹ năng giảng dạy và uy thế độc tôn trong bốn năm đầu thành lập trường. Từng theo học một trường cao đẳng sư phạm tại Bern, Itten đã lập ra một khóa căn bản tại Bauhaus - một chương trình được rất nhiều trường viện nghệ thuật ứng dụng khác thuộc các quốc gia nói tiếng Đức áp dụng, và đến nay đã được xếp vào chương trình giảng dạy chính thức.

Năm 1928, một kiến trúc sư người Basel kiêm thành viên sáng lập CIAM, Hannes Meyer, đã kế nhiệm Walter Gropius làm hiệu trưởng Bauhaus - ngôi trường nay đã được chuyển đến Dessau, phía Bắc Leipzig. Meyer đã thành lập khoa kiến trúc và biến

Bauhaus - lúc này đã thấm nhuần hệ tư tưởng chính trị - thành một học viện ủng hộ phe cánh tả sâu sắc. Trong bầu không khí bảo thủ của Dessau, thủ phủ cũ của một công quốc, quyết định này đã kéo theo tình trạng căng thẳng gay gắt. Trước sức ép nặng nề cộng với sự nổi lên của quân Quốc xã, Meyer buộc phải thoái nhiệm vào năm 1930. ông đã chuyển đến Matxcova, nhưng rồi sớm cảm thấy bất mãn với chế độ cai trị của Stalin và trở về Thụy Sĩ năm 1936. Meyer không có nhiều cơ hội thể hiện khả năng xây dựng và thiết kế, nhưng ông đã đóng góp một phần quan trọng trong hành trình phát triển của nghệ thuật kiến trúc với các công trình lý thuyết, các bài viết đấu tranh, một số công trình được hoàn thành và nỗ lực sáng lập một cơ sở đào tạo trong ngành quy hoạch đô thị tại Mexico. Danh tiếng của ông là thành quả từ những cuốn sách mỏng với sức thuyết phục mạnh mẽ cùng tư tưởng chính trị nghệ thuật cấp tiến.

Thể loại đặc biệt của chủ nghĩa hiện đại

Bản thân Thụy Sĩ cũng không nằm ngoài tình trạng phân cực do bối cảnh chính trị tại châu Âu trong thập niên 1930, tuy những cuộc tranh luận có ít căng thẳng hơn tại nhiều nơi khác trên khắp châu lục. Quan điểm đặc biệt của người Thụy Sĩ về chủ nghĩa hiện đại có thể tóm gọn trong tuyên bố của Werner Oechslin: "Đó là sự xoa dịu, sự thiết thực và sự hắt hủi của một tượng đài bất hủ." Ví dụ hoàn hảo nhất cho hệ tư tưởng này chính là công trình Kongresshaus tại Zurich, được Max Haefeli, Werner Moser và Rudolf Steiger khôi phục năm 1938, với phong cách đối lập hẳn với phổ kiến trúc của lối kiến trúc cường điệu kiểu Phát xít được ủng hộ tại nước Đức láng giềng thời bấy giờ. Tuy nhiên, quan điểm về xây dựng trong nội bộ các kiến trúc sư tiên phong đã chia rẽ; đối với một số người, đó là sự hiện thân đặc biệt của phong cách tân thời Thụy Sĩ; trong khi với những người khác, nó lại thiếu đi sự cấp tiến và tính nhất quán giáo điều, và họ cũng không thích quan điểm "làm dịu sự hiện đại" cũng như sự khác biệt đối với thị hiếu đại chúng của nó. Nói cách khác, nó có thể là một công trình theo chủ nghĩa tân thời, nhưng vẫn phải mang hơi hướng Thụy Sĩ.

Nghề buôn khét tiếng

Trong Thế chiến II, Thụy Sĩ đã trở thành một quốc gia với vị thế lưu giữ đến ngày nay

- một trung tâm thương mại nghệ thuật quốc tế. Khối lượng tài sản khổng lồ được các nạn dân mang đến quốc gia này - bao gồm các công trình nghệ thuật do người Đức gốc Do Thái sở hữu được giải thoát khỏi bàn tay quân Quốc xã - đã được gửi tạm tại các kho chứa và nhà kho bảo tàng, và được rao bán trên thị trường nghệ thuật nhằm mở ra một cuộc sống mới cho những chủ nhân bị đày đọa của chúng cũng như những nạn dân sống sót. Nhưng không phải tất cả mọi hoạt động mua bán đều hợp pháp, (như Ủy ban Các Chuyên gia Độc lập - do sử gia Jean-François Bergier dẫn đầu - đã được chứng minh trong một báo cáo (xuất bản năm 2001) về Thụy Sĩ trong Thế chiến II). Thị trường nghệ thuật Thụy Sĩ cũng từng loại bỏ những tác phẩm nghệ thuật bị chiếm đoạt trắng trợn - gồm những công trình bị chế độ Quốc xã tại Đức và các khu vực bị chiếm đóng tước đoạt bằng vũ lực. Từ năm 1933 - thời điểm Hitler lên nắm quyền - đến năm 1945, số liệu thống kê từ thuế nhập khẩu tại Thụy Sĩ đã ghi nhận tổng giá trị nhập khẩu 26,3 triệu franc Thụy Sĩ từ các tác phẩm nghệ thuật hợp pháp, hơn một 1/3 so với nước láng giềng Đức. Tuy không có số liệu xác thực ở thị trường tranh đen trắng, nhưng có thể thấy rõ rằng khá nhiều đối tượng tham gia thị trường - bao gồm các bảo tàng, nhà sưu tầm, nhà buôn và nhà đấu giá - đã thu lời đáng kể từ bối cảnh trên. Nhân vật tai tiếng nhất chính là Galerie Fischer đến từ Lucerne, kể từ năm 1939 đã bị thế giới khinh bỉ do tổ chức cuộc đấu giá "entartete Kunst" (nghệ thuật thoái hóa), bao gồm những tác phẩm nghệ thuật hiện đại bị quân Quốc xã kết tội và sung công. Phòng triển lãm này vẫn kiếm được doanh thu - không chỉ từ tài sản của dân tị nạn, mà còn từ những tác phẩm bị chiếm đoạt - từ túi tiền của các nhà sưu tầm Thụy Sĩ, trong đó có Emil Bührle.

Tuy nhiên, sau khi Thế chiến II kết thúc, Thụy Sĩ đã phấn đấu nhằm chiếm lĩnh vị thế dẫn đầu trong hoạt động thương mại nghệ thuật quốc tế, trong khi phần còn lại của châu Âu vẫn để mặc lĩnh vực này suy tàn. Và, quả thực đã có một người làm được điều đó. Ernst Beyeler đã lớn lên trong gia cảnh khiêm tốn tại Basel, theo học một khóa tập sự thương mại, nhưng lại chọn công việc trong một cửa hàng sách cổ. Chủ hiệu sách qua đời năm 1945, và Beyeler đã mua lại cửa hiệu, nhưng ông đã phải bán gần như toàn bộ số sách trong kho để thanh toán. Ông đã phát hiện trong kho một số bản khắc gỗ tiếng Nhật, nhưng vẫn rao bán và không bao giờ nhìn lại.²

Làn sóng mới của nghệ thuật đương đại

Thụy Sĩ hiện đang tràn ngập các bộ sưu tập tư nhân và các bảo tàng lưu giữ những tác phẩm nghệ thuật quý hiếm với chất lượng cao. Các tác phẩm thường được lưu truyền qua nhiều thế hệ, và rất hiếm khi bị rao bán. Giới buôn bán nghệ thuật cũng có suy nghĩ tương đồng với khách hàng của họ. Nhân viên của Sotheby's và Christie tuy ăn vận rất cầu kỳ, lịch sự và trò chuyện rất thú vị trong các buổi tiệc nhẹ, nhưng họ thường là những đối tượng không làm nên được thành tựu gì. Rất hiếm có trường hợp một tân binh xác xược tìm cách định nghĩa lại hoạt động thương mại nghệ thuật Thụy Sĩ. Nhưng thời thế đã thay đổi, và sân khấu phải nhường chỗ cho những diễn viên mới.

Tầng lớp thượng lưu mới bắt đầu nổi lên, với sự tiếp sức từ đà tăng trưởng mạnh mẽ trong Thế chiến II cùng sức nâng của thị trường tài chính. Đồng thời, có một lượng của cải mới đang tìm kiếm "quyền được kiêu hãnh" từ những kiệt tác hội họa danh tiếng. Ngày nay, nếu một tác phẩm hiếm hoi từ một họa sĩ danh tiếng được treo trong phòng khách, thì đó hoàn toàn là hình thức tự công nhận địa vị.³ Song, nguồn cung tác phẩm nghệ thuật cổ điển lại rất hạn chế, và đã nhanh chóng vượt quá khả năng của cá nhân người mua. Để lấp đầy khoảng cách trên, các nhà buôn và phòng triển lãm đã tìm cách nâng tầm nghệ thuật đương đại, cũng như tôn vinh những nghệ sĩ giàu nhiệt huyết và đầy tài năng. Beyeler là một trong những thương nhân đầu tiên thực hiện điều này, bằng cách vun đắp mối quan hệ gắn bó với những nghệ sĩ đang lên, và khiến họ được săn lùng nhiều hơn từ giới thượng lưu thông qua tổ chức các buổi triển lãm chất lượng cao với danh mục tác phẩm được chuẩn bị kỹ lưỡng.

Beyeler đã xây dựng mối quan hệ cá nhân với các nghệ sĩ nổi tiếng nhất trong thời đại của ông. Năm 1957, ông đã ghé thăm Picasso tại nhà riêng ở miền Nam nước Pháp và trở về với 26 tác phẩm được họa sĩ cho phép ông lựa chọn. Ông cũng đóng vai trò người đại diện độc quyền cho Dubuffet một thời gian và đạt được thỏa thuận với quả phụ Kandinsky về di sản của danh họa. Ông cũng bênh vực cho Francis Bacon, Roy Lichtenstein cùng nhiều họa sĩ khác. Bên cạnh việc sưu tầm và tổ chức triển lãm,

Beyeler vẫn tiếp tục điều hành phòng tranh riêng và bản thân cũng là một nhà buôn tranh thành công. Đầu thập niên 1980, ông đã chuyển giao lại bộ sưu tập - bao gồm khoảng 200 tác phẩm nghệ thuật hiện đại cùng một số tài sản riêng - cho một quỹ từ thiện. Gần đây nhất, ông đã được Renzo Piano, một kiến trúc sư người Ý, ủy thác lại công trình xây dựng bảo tàng nghệ thuật tại Riechen, ngoại ô Basel. Quỹ Beyeler cũng thu hút nhiều du khách hơn bất kỳ bảo tàng tiếng Đức nào tại Thụy Sĩ.

Trường phái cách mạng

Basel không chỉ là quê nhà và nơi hoạt động của những nhà buôn tranh như Beyeler; mà bản thân các cử tri của thành phố cũng cảm thấy ấn tượng về các tác phẩm nghệ thuật: trong cuộc trưng cầu dân ý năm 1967, họ đã thông qua việc sử dụng nguồn quỹ cộng đồng để mua lại hai kiệt tác của Picasso. Đây là một cuộc bỏ phiếu độc nhất vô nhị, và Picasso cũng rất vui sướng khi quyên tặng thêm bốn tác phẩm khác cho thành phố. Tháng Sáu năm 1970, với Beyeler cùng hai nhà buôn nghệ thuật khác và Lorenzo Rudolf - người đạo diễn ý tưởng - đã khởi xướng tổ chức hội chợ triển lãm nghệ thuật thương mại quốc tế đầu tiên của thế giới (viết tắt là ART) đã được tổ chức. Thời điểm đó, chỉ có Cologne là địa điểm tổ chức tương xứng với sự kiện trên; nhưng do tiêu chí tiếp nhận quá khắt khe tại đây, chỉ có một số phòng tranh Đức được triển lãm; ART đã nỗ lực cho ra đời một chính sách tự do, và khuyến khích giới hoạt động nghệ thuật Thụy Sĩ và quốc tế cùng tham gia. Không những thế, việc lựa chọn tuần đầu tiên của tháng Sáu cho buổi triển lãm cũng đem lại nhiều cảm hứng. Tháng Sáu chính là thời điểm các chủ phòng triển lãm và nhà sưu tầm từ khắp nơi trên thế giới, đặc biệt là Hoa Kỳ, đổ về châu Âu vì những cuộc đấu giá của Sotheby's và Cristies tại London, cũng như vì Venice Biennale và Documenta được tổ chức tại Kassel 5 năm một lần.



Art Basel và phân nhánh Art Miami, hiện đang nằm trong số các khu trưng bày nghệ thuật đương đại quan trọng nhất thế giới

Phong cách thể hiện tại đây cũng mang tính cách mạng. Nhờ triển lãm các tác phẩm nghệ thuật như các sản phẩm tại một hội chợ thương mại, ART đã phá vỡ điều cấm kỵ. Nhưng đối với những người đam mê nghệ thuật thông thường, phương thức này còn xóa bỏ cách thể hiện truyền thống của các phòng tranh nghệ thuật từng ngăn họ bước qua ngưỡng cửa thương lãm. Những người ủng hộ ART mong muốn thu hút thêm đối tượng mua tranh mới - và thành công này đã chứng minh cho quyết định đúng đắn của họ. Số lượng khách tham quan trong năm đầu tiên là 16 nghìn người. Đến năm 2009, bất chấp khủng hoảng tài chính và suy thoái kinh tế, số lượng vé kỷ lục 60 nghìn chiếc vẫn được bán ra. ART đã trở thành hình mẫu cho mọi hình thức hội chợ triển lãm được tổ chức sau này, và - dưới sự dẫn dắt của Sam Keller, một sử gia nghệ thuật, từ năm 2000 - nó đã trở thành nơi tương phùng của nghệ thuật toàn cầu với ngành kinh doanh phong cách sống. Keller cũng thúc đẩy việc thành lập một phân nhánh của hội chợ này tại Bãi biển Miami, điếm đến lý tưởng của giới say mê nghệ thuật lăm tiền của tại Hoa Kỳ và Mỹ Latin.



Sử gia nghệ thuật Sam Keller (trái)
và nhà buôn nghệ thuật huyền thoại
Ernst Beyeler (phải)

Môi trường chào đón các nhà buôn

Sự phát triển mạnh mẽ của ART đã diễn ra trái với bối cảnh hình thành do một thay đổi lớn trong thị trường nghệ thuật Thụy Sĩ từ thập niên 1960 đến 1970. Nghệ thuật Đại chúng Hoa Kỳ (American Pop Art) chính là điển hình cho cách nhận thức mới trong nghệ thuật, khi tự xem nó là một phần của nền văn hóa đại chúng (dù giá cả có vượt xa tầm vóc của thị trường đại chúng). Bên cạnh đó, vẫn còn rất nhiều nguồn của cải dư dả có sẵn, bắt đầu từ Mỹ, rồi đến Nhật Bản, tiếp đến là Trung Quốc, Ấn Độ rồi Trung Đông. Chúng đã giúp thị trường nghệ thuật Thụy Sĩ phát triển nhanh chóng, cùng với sự thúc đẩy từ môi trường tổ chức, pháp lý và tài chính thuận lợi. Các tác phẩm nghệ thuật không nằm trong danh mục hàng hóa bị áp thuế - ban hành năm 1941, và chúng cũng được nhập khẩu hoặc xuất khẩu miễn thuế hoàn toàn. Năm 2005, Thụy Sĩ đã ban hành Đạo luật Chuyển giao Tài sản Văn hóa, trong đó quy định việc nhập khẩu hay xuất khẩu sản phẩm nghệ thuật là nguồn gốc của hình thức kinh doanh các kho tàng nghệ thuật bị chiếm dụng trái phép. Tuy các hiệp định song phương xuất phát từ đạo luật này đã được ký kết tại nhiều quốc gia khác nhau, nhưng chúng chỉ

được phê chuẩn duy nhất tại ý. Từ năm 1995, thuế giá trị gia tăng đã được áp dụng, nhưng vẫn chỉ ở mức thấp so với các quốc gia châu âu khác. Thuế di sản Thụy Sĩ cũng bị bãi bỏ tại nhiều tiểu bang. Một lợi thế quan trọng khác trong thương mại nghệ thuật Thụy Sĩ chính là việc không áp dụng quyền bán lại dành cho nghệ sĩ. Trong Liên minh châu âu (EU), nghệ sĩ sẽ được hưởng thêm một khoản chia từ việc bán lại tác phẩm của họ.

Kiến trúc và chiến tranh không hòa nhập

Không như thị trường nghệ thuật, ngành kiến trúc Thụy Sĩ đã bị Thế chiến II vắt kiệt. Hoạt động giao lưu ý tưởng với các quốc gia khác đã lâm vào bế tắc, và khuynh hướng thỏa hiệp cũng như tư tưởng bảo lưu truyền thống vùng miền cũng trở nên mạnh mẽ hơn. Chỉ duy nhất Le Corbusier tại Paris còn trung thành với những lý tưởng của một nhà tiên phong, và ngay sau khi chiến tranh kết thúc, ông đã lập tức tạo nên cơn địa chấn toàn cầu, khi thiết kế gốc của tòa nhà trụ sở tổ chức Liên Hợp Quốc mới thành lập tại New York được lấy từ bản vẽ của chính ông (tuy một liên minh các kiến trúc sư khác mới thật sự phụ trách công đoạn thực thi ý tưởng sau cùng). Năm 1952, ông đã được bàn giao kế hoạch xây dựng một thành phố Ấn Độ mới tại Chandigarth, thủ phủ bang Punjab, nơi ông dựng nên những tòa nhà chính trong khuôn viên các trụ sở của Đảng Dân chủ. Ngôn ngữ hình thể của Le Corbusier sau cùng đã chuyển từ các khối lập phương trắng, sắc cạnh sang cách diễn đạt cảm xúc, với đặc tính chạm trổ từ các khối bê-tông. Với nhà nguyện Notre-Dame-du-Haut tại Ronchamp, miền Bắc nước Pháp, ông thật sự đã làm nên một kiệt tác (chef d'oeuvre), nơi giao thoa giữa tôn giáo và kiến trúc.



Uli Sigg (bên trái, cùng tượng điêu khắc bên phải), đã đàm phán về cơ hội liên doanh với Trung Quốc để giúp Schindler AG trở thành doanh nghiệp công nghiệp nước ngoài đầu tiên được thành lập tại đây năm 1980, và sau này trở thành đại sứ Thụy Sĩ tại Trung Quốc. Ông đã góp nhặt nên bộ sưu tập lớn nhất và hoàn thiện nhất về nghệ thuật đương đại Trung Quốc, và gần đây đã quyên tặng 1.463 tác phẩm nghệ thuật, tương đương 1,3 tỉ đô-la Hồng Kông (163 triệu đô-la Mỹ) cho M+, một bảo tàng tại Hồng Kông

Dẫn đầu trong công cuộc khơi gợi lại chủ nghĩa hiện đại từ sự nghiệp của Le Corbusier tại Thụy Sĩ chính là Atelier 5, một nhóm các kiến trúc sư đến từ Bern. Với một dự án lớn năm 1961 - nhằm phát triển dân cư vùng Halen gần Bern, kế hoạch thi công của cả nhóm đã lập tức gây tiếng vang trên toàn cầu. Công trình là một gia trang bao gồm các khu nhà ở liên tiếp nhau nằm giữa không gian thoáng đãng của một khu rừng; và với thành quả này, Atelier 5 đã lập tức xóa tan không khí ảm cúng thời hậu chiến.



Hình bên trái: Kiến trúc sư Mario Botta

Hình bên phải: Bảo tàng Nghệ thuật Hiện đại San Francisco do Mario Botta thiết kế, khai trương năm 1995

Thế hệ truyền nhân của Corbusier

Đến đầu thập niên 1970, một tiểu bang thuộc Ticino đã giành lại ngôi đầu trong hoạt

động kiến trúc quốc tế, nhờ công lớn của Mario Botta và một nhóm các kiến trúc sư vùng Ticino - với nghệ danh "Tendenza" sau này. Botta từng học tập tại Venice, và làm việc cho Le Corbusier trong một thời gian ngắn từ năm 1965 (cùng năm Le Corbusier qua đời). 5 năm sau, ông đã tách ra hoạt động riêng tại Mendrisio, Ticino, nơi những ngôi nhà tư nhân do ông xây dựng từ năm 1971 đến 1973 đã thu hút sự quan tâm của quốc tế. Bảo tàng Nghệ thuật Hiện đại San Francisco (hoàn thành năm 1995) và thánh đường tại thị trấn Evry nước Pháp (khánh thành cùng năm đó) đã trở thành những điểm sáng trong sự nghiệp của ông, theo quan điểm của nhiều nhà phê bình.

Botta không phải kiến trúc sư Thụy Sĩ duy nhất có tầm ảnh hưởng quốc tế dù vẫn lưu lại chính quốc. Jacques Herzog và Pierre de Meuron, cùng sinh năm 1950, đã thành lập một công ty kiến trúc tại Basel từ năm 1978, sau khi tốt nghiệp tại ETH. Từ những năm đầu, Herzog & de Meuron đã tìm cách định hướng hoạt động của họ gần với tính nghệ thuật, thông qua việc cộng tác với một nghệ sĩ từ Jura, Rémy Zaugg. Từ sự đóng góp nhiệt thành đậm chất nghệ thuật này, họ đã hình thành nên một luồng tư tưởng mới, không chỉ trong hoạt động lý thuyết mà cả các công trình thực tế.

Lý trí và cảm xúc

Herzog và de Meuron được biết đến như những nhà trí thức, nhưng các công trình của họ luôn khiến người xem dâng trào cảm xúc mạnh mẽ. Tại nhà ga chính của Basel, đó là một hộp đèn tín hiệu trung tâm phía trên các sân ga được bao bọc hoàn toàn từ những phiến đồng, và giúp tên tuổi các kiến trúc sư đến gần với công chúng hơn. Họ đã được cả thế giới công nhận, khi biến trạm Bankside Power bên bờ Nam sông Thames, London thành một khu triển lãm nghệ thuật của Tate Modern. Kể từ đó, nhiều dự án lớn đã liên tục đổ về, và công trình nổi tiếng nhất của họ cho đến ngày nay chính là Sân vận động Quốc gia, nơi đăng cai Thế vận hội Olympic Mùa hè lần thứ 29 tại Bắc Kinh năm 2008. Năm 2001, họ đã được trao tặng Giải thưởng Pritzker từ Quỹ Hyatt, vốn được xem là "Giải Nobel của ngành Kiến trúc"; và đến năm 2007, họ lại đoạt Giải thưởng Hoàng gia (Praemium Imperiale) do Hiệp hội Nghệ thuật Nhật Bản trao tặng.

Một hướng đi thành công khác mang tầm vóc quốc tế đã được Peter Zumthor lựa chọn - Zumthor xuất thân từ Oberwil gần Basel, và từng được đào tạo để trở thành một thợ gỗ mỹ thuật. Sau này, ông đã theo học Học viện Pratt tại New York trước khi trở về Thụy Sĩ, nơi ông ổn định cuộc sống tại Haldenstein và thành lập một công ty kiến trúc tại đây; kể từ đó, danh tiếng của ông đã nhanh chóng lan truyền qua những lời đồn đại. Zumthor dành rất nhiều thời gian cho những dự án của mình, để chúng định hình hoàn thiện trong tâm trí và trên bản vẽ, và đã từ chối vô số hợp đồng hậu hĩ. Lối "kiến trúc chậm rãi" này, như ông định nghĩa, đã được thu nhỏ trong những khu phòng tắm ấm áp do ông thiết kế tại một khu làng nhỏ miền núi Grisons thuộc Vals. Được xây dựng vào năm 1996, công trình này đã thu hút du khách đông đảo đến mức ban quản lý phải đặt ra một hệ thống chỉ tiêu giới hạn. Tuy nhiên, công trình lớn nhất của Zumthor cho đến ngày nay vẫn là bảo tàng nghệ thuật Kolumba, được hoàn thành dành cho một giáo phận tại Cologne năm 2007. Hai năm sau, bất chấp số lượng công trình khiêm tốn, ông vẫn được trao giải Praemium Imperiale, và sau đó là Pritzker.



Hình bên trái: Jacques Herzog (trái) và Pierre de Meuron (phải), bộ đôi lừng danh của Herzog & de Meuron từng nhận Giải Pritzker được nhiều người thêm muốn

Hình bên phải: "Tổ Chim" của Herzog & de Meuron, sân vận động chính đăng cai Thế vận hội Olympic 2008 tại Bắc Kinh



Hình bên trái: Peter Zumthor, một kiến trúc sư Thụy Sĩ khác từng đoạt Giải thưởng Pritzker

Hình bên phải: Nội thất bên trong Therme Vals do Zumthor thiết kế

Cân đối giữa trật tự và tự do

Trong bài diễn thuyết "Cách nhìn sự vật" năm 1988, Zumthor đã dành lời giải thích về thành tựu ông mong muốn đạt được từ kiến trúc của mình: "Kiến trúc là nghệ thuật phối hợp giữa không gian, thời gian, ánh sáng và nhiệt độ. Đó cũng là sự dàn dựng có ý thức của chúng tôi đối với áp lực và năng lượng giữa bên trong và bên ngoài; giữa tính thân mật và công khai. Nó là sự chi phối của ngưỡng khởi đầu, của sự chuyển giao, và của những ranh giới. Và sau cùng, chúng tôi phải tìm thấy sự cân đối giữa trật tự và tự do. Để đạt được điều đó, chúng tôi cần phải mộng tưởng, phải phiêu du, phải kháng cự và thậm chí, phải mặc cho bị cám dỗ."

Herzog & Meuron và Zumthor đã có tên trong hàng ngũ những kiến trúc sư hàng đầu thế giới. Tuy nhiên, thành công của họ lại dựa trên hai hình mẫu tư duy và thực hành hoàn toàn khác biệt. Số lượng nhân viên của họ có thể minh chứng cho những khác biệt này: Herzog & Meuron sở hữu hơn 300 nhân viên và các văn phòng tại châu Âu và Hoa Kỳ; trong khi đó, Zumthor chỉ tuyển chọn 25 nhân viên làm việc trong một nhà thờ cải đạo, tại một ngôi làng nhỏ dưới chân núi An-pơ.

Không còn là điều xa xỉ

Chương này đã chứng minh rằng tầm ảnh hưởng của ngành kinh doanh kiến trúc và nghệ thuật Thụy Sĩ luôn lớn hơn khối lượng hoạt động thực chất. Các kiến trúc sư Thụy Sĩ đã xây dựng các công trình trên khắp thế giới, và trong lĩnh vực thương mại nghệ thuật, Thụy Sĩ cũng trở thành một đầu mối quan trọng, bên cạnh New York, London và Paris. Các thị trường nghệ thuật và kiến trúc đã phát triển bùng nổ trong 50 năm trở lại đây. Cho đến thập niên 1950, sản phẩm văn hóa vẫn còn là những mặt hàng xa xỉ dành riêng cho giới thượng lưu. Nhưng ngày nay, chúng đã xuất hiện rộng rãi trong công chúng.

Len lỏi vào khắp các ngõ ngách trên toàn cầu, ngành công nghiệp văn hóa đã ưu ái bắt rễ tại các thành phố với mạng lưới liên kết toàn cầu rộng lớn, điển hình như Zurich, Geneva và Basel. Mô hình sản xuất này cũng khác hẳn các lĩnh vực kinh

doanh khác: người tham gia sẽ hoạt động theo mạng lưới, với hình thức phối hợp cộng tác luân phiên để thu về thành quả tài chính - thường thấp hơn mức trung bình. Đạo đức nghề nghiệp của người nghệ sĩ, những người đã xóa bỏ khoảng cách giữa các giá trị lao động và giải trí, đã lan khắp toàn bộ ngành công nghiệp văn hóa, với đặc điểm hình thành từ một bộ phận lớn ngành kinh doanh nhỏ bé nhưng độc lập.

Văn phòng Thống kê Liên bang Thụy Sĩ đã ghi nhận 9.800 hoạt động của các kiến trúc sư trong năm 2009, với tổng số 37 nghìn lao động, trong đó có 94% văn phòng không sở hữu quá 10 nhân viên. Theo ước tính của Hiệp hội Kỹ sư và Kiến trúc sư Thụy Sĩ, tổng doanh phí thu được từ hoạt động kiến trúc tại Thụy Sĩ trong năm 2009 vẫn chưa chạm ngưỡng 6 tỉ franc Thụy Sĩ. Năng suất toàn ngành cũng khá khiêm tốn, và chỉ có thể gia tăng trong giai đoạn khó khăn, cho mỗi công trình được thiết kế đều có nét đặc trưng riêng, và các phương pháp hợp lý hóa cũng khó có thể vận dụng, ngoại trừ chi phí về chất lượng. Điều đó đòi hỏi một quá trình đào tạo hạng nhất trong ngành kiến trúc, các công trình chất lượng cao tại hầu hết mỗi thị trấn nhỏ, và một hệ thống cạnh tranh rộng khắp - khi so sánh với các quốc gia láng giềng - nhằm thôi thúc các kiến trúc sư tiếp tục phát triển - cũng như cung cấp một môi trường thử nghiệm dành cho các ý tưởng độc đáo. Không phải ngẫu nhiên mà có một số lượng các kiến trúc sư lừng danh toàn cầu khởi nghiệp tại Thụy Sĩ, điển hình như Santiago Calatrave, một người Tây Ban Nha, với văn phòng đầu tiên được thành lập tại Zurich năm 1980.

Các cột mốc quan trọng

Trước

1800

1703 Domenico Trezzini được bổ nhiệm làm chuyên viên quy

hoạch thành phố tại St Petersburg

1800 -

1899

1826 Musée Rath, bảo tàng nghệ thuật đầu tiên tại Thụy Sĩ khánh thành tại Geneva

1837 Hiệp hội Kỹ sư và Kiến trúc sư Thụy Sĩ thành lập

1855 Gottfried Semper gia nhập Polytechnikum mới thành lập tại Zurich

1883 Hội chợ Triển lãm Quốc gia Thụy Sĩ đầu tiên tổ chức tại Zurich

1900 -

1999

Theodore Fischer thành lập nhà đấu giá Thụy Sĩ đầu tiên tại

- 1907 Lucerne
- 1915 Karl Moser được bổ nhiệm làm giáo sư chuyên ngành kiến trúc tại ETH (Đại học Kỹ thuật Quốc gia) Zurich
- 1916 Charles-Edouard Jeanneret-Gris (Le Corbusier) rời Thụy Sĩ đến Paris
- 1928 Congrès International d'Architecture Moderne (Đại hội Kiến trúc Hiện đại Quốc tế) thành lập
- 1934 Emil Bührle bắt đầu thu thập một bộ sưu tập nghệ thuật
- 1945 Ernst Beyeler mở một phòng triển lãm tại Basel
- 1967 Thử theo kết quả trưng cầu dân ý, Basel mua lại hai tác phẩm nghệ thuật từ Picasso
- 1970 Mario Botta thành lập công ty kiến trúc riêng

- 1970 Hội chợ triển lãm nghệ thuật đầu tiên tổ chức tại Basel
- 1978 Jacques Herzog và Pierre de Meuron thành lập công ty kiến trúc tại Basel
- 1979 Peter Zumthor thành lập một công ty kiến trúc tại Haldenstein, gần Chur
- Từ
2000
- 2001 Jacques Herzog và Pierre de Meuron đoạt Giải thưởng Pritzker, "Giải Nobel" của ngành kiến trúc
- 2009 Peter Zumthor nhận Giải Pritzker

Xác xuất sáng tạo cốt yếu

Quan điểm ban sơ về tầm quan trọng kinh tế của yếu tố văn hóa trên một phương diện rộng lớn (hay một tổng thể kết hợp từ các lĩnh vực quảng cáo, điện ảnh, văn học, âm nhạc, báo chí, đồ họa, kiến trúc và nghệ thuật) đã được Philipp Klaus, một nhà địa lý,

đề cập trong tác phẩm Cyti, Culture and Innovation. Theo ước tính của ông: trong năm 2001, chỉ riêng tại Zurich, số lượng công dân tham gia trong các hoạt động trên đã lên đến 28.560 người, tương đương 8,4% dân số lao động của thành phố.

Theo chuẩn quốc gia lẫn quốc tế, đây thật sự là một con số cao; và có người đã cho rằng Zurich - cùng với một số ít các trung tâm khác như Basel và Geneva - đã đạt được tỷ trọng thiết yếu trong các mạng lưới sáng tạo, và đóng vai trò quan trọng trên toàn cầu trong lĩnh vực sản xuất và giao thương văn hóa. Các ngành kinh doanh kiến trúc và nghệ thuật cũng sở hữu chung một đặc điểm quan trọng, đó chính là động lực tự cường: chất lượng sẽ thu hút chất lượng, và ý tưởng sẽ sinh ra ý tưởng. Vòng tròn đạo đức này đã mang lại thành quả tại Thụy Sĩ, và thật khó để nghĩ đến một lý do nào đó khiến nó không thể tiếp diễn.

14. Vì sao các tập đoàn đa quốc gia yêu thích Thụy Sĩ

Phần lớn các chương trong cuốn sách này đã thảo luận về những doanh nhân, những nhà khoa học, những nghệ sĩ và những công ty Thụy Sĩ, với những thành tựu và sản phẩm có tầm ảnh hưởng trên toàn thế giới. Những cái tên như Boveri, Escher, Nestlé, Schmidheiny, Willsdoft hay Zumthor ngày nay cũng đã gợi lên nhiều ý nghĩa. Một số đã hình thành và sinh sôi tại Thụy Sĩ; và cũng có một số lượng đáng kinh ngạc từng chu du tại nước ngoài. Nhưng trong mỗi trường hợp, họ đều đã gây dựng nên những đế chế công nghiệp đáng ghen tỵ với vị thế dẫn đầu, hay thậm chí thống trị trong các lĩnh vực họ tham gia cạnh tranh. Không những thế, trong từng ví dụ tiêu biểu, các ngành kinh doanh của họ đều được nuôi dưỡng nên từ "vườn ươm" kinh tế - xã hội độc nhất của đất nước Thụy Sĩ.



Tuy nhiên, cũng chào đón những công ty đã hoàn toàn "trưởng thành". Dow Chemical, với trụ sở châu Âu đặt tại Thụy Sĩ, đã đạt mức doanh thu toàn cầu thường niên 54 triệu đô-la, một con số vượt quá tổng GDP của 30 nước và tương đương ngân sách quốc gia Thụy Sĩ. Google, công ty gần đây đã quyết định thành lập trung tâm kỹ thuật công nghệ lớn nhất ngoài Hoa Kỳ tại Zurich, cũng được định giá 184 triệu đô-la (đầu năm 2012), nhỉnh hơn đôi chút so với tập đoàn lớn nhất Thụy Sĩ, Nestlé. Những quyết định quan trọng về nguồn lao động, nguồn vốn và công nghệ từ các tổ chức kể trên không thuộc về các doanh nhân - do ảnh hưởng của nhu cầu hay tự phát - mà nằm trong tay các hội đồng quản trị tập đoàn đang yên vị tại Minneapolis, São Paulo hay Osaka. Và chúng cũng xuất phát từ quá trình cân nhắc kỹ lưỡng về tình hình ổn định chính trị, nhu cầu tiếp cận nguồn khách hàng, năng suất thuế cũng như khả năng

thu hút và giữ chân nhân tài tại mỗi địa điểm. Kết quả có thể rất sùng sốt. Một phân tích gần đây đã cho thấy iPhone - được xem là một trong những sản phẩm thành công nhất của thời đại hiện nay - đã thu về kết quả âm trong cán cân thương mại Hoa Kỳ do hoạt động thuê ngoài rộng khắp. Các kỹ sư của Google cũng hoạt động theo nhóm ba hoặc bốn người, và được giao nhiệm vụ dựa trên năng lực thay vì địa điểm hoạt động, do bản chất "không biên giới" của doanh nghiệp này.

Thỏ nam châm chất xám

Các chính phủ đã cạnh tranh với nhau nhằm thu hút các công ty nước ngoài trong suốt hàng thế kỷ. Nhưng cho đến gần đây, cuộc chiến đã chuyển sang thu hút các nhà máy lớn - như các nhà máy lắp ráp linh kiện hay bộ phận xe hơi - với khả năng mang lại một số lượng lớn việc làm. Các chính phủ thường sẽ đề nghị với công ty những khoản thuế ưu đãi, hoặc tặng đất và các khoản lo lót khác. Nhìn chung, Thụy Sĩ không đủ sức tham gia trong cuộc cạnh tranh này. Nhưng họ lại được đánh giá khá cao về khả năng thu hút các trụ sở vệ tinh và địa phương, hay các cơ sở theo cách gọi khôn ngoan là "văn phòng liên quan".

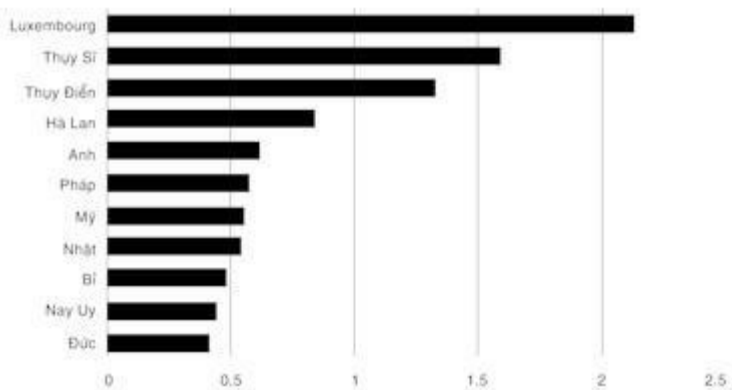
Thực chất, do các công ty Thụy Sĩ đã xuất hiện trước thế giới với tầm vóc bề thế đến không ngờ, nên sự hiện diện của các công ty nước ngoài tại Thụy Sĩ cũng đồ sộ không kém. Bên cạnh các doanh nghiệp được đề cập ở phần trên, vẫn còn một số cái tên nổi tiếng khác cũng đóng góp nhiều hoạt động quan trọng tại Thụy Sĩ, như IBM, Tetra Pak, Merck, Canon, Medtronic và Cisco. Doanh thu tại Thụy Sĩ của các tập đoàn đa quốc gia nước ngoài hiện đã đóng góp gần 10% GDP cả nước - tỷ trọng tương đương với mức đóng góp của ngành ngân hàng Thụy Sĩ, nhưng với tốc độ tăng trưởng nhanh hơn hẳn. Vì lý do đó, nhiều người đã kết luận rằng lĩnh vực này đang sở hữu tiềm năng phát triển cao hơn ngành ngân hàng trong tương lai. Nếu các công ty đa quốc gia Thụy Sĩ, với mức tăng trưởng không hề thua kém so với các đồng nghiệp nước ngoài, cũng được bổ sung vào danh sách, con số này sẽ tăng lên 1/3 tổng GDP. Có thể nói, Thụy Sĩ là nơi được các công ty hùng mạnh nhất thế giới vô cùng ưu ái.

Chương này sẽ tìm hiểu về một số công ty nước ngoài đã lựa chọn thiết lập một số

hoạt động kinh doanh của họ tại Thụy Sĩ, và xem xét những nguyên nhân khiến họ làm thế, cũng như tầm ảnh hưởng họ đã và đang tạo ra.

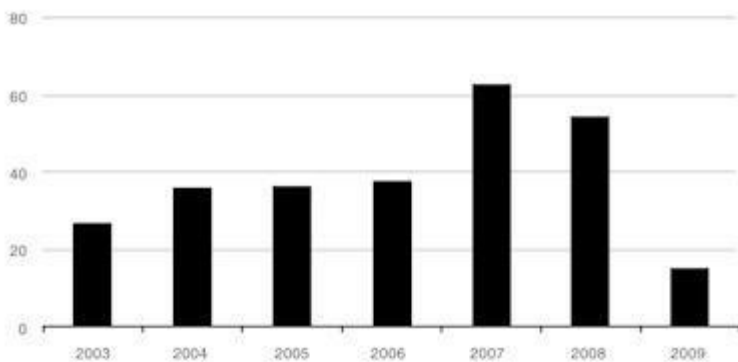
Vì sao họ lại đến và lưu lại nơi đây? Nguyên nhân chắc chắn không phải vì chi phí sinh hoạt cao hay những quy định khắt khe bao trùm nhiều yếu tố trong cuộc sống hàng ngày. Thuế suất tại Thụy Sĩ đương nhiên rất lý tưởng, nhưng thuế suất cạnh tranh lại hiếm khi thúc đẩy những khoản đầu tư kinh doanh lâu dài mà Thụy Sĩ đã chứng minh họ rất giỏi thu hút. Câu chuyện về các công ty nước ngoài tại Thụy Sĩ chắc chắn sẽ có nhiều điều đáng bàn hơn chuyện thuế khóa.

Các công ty Fortune 500 (trên mỗi 1 triệu dân số)



Nguồn: Fortune Global 500

Các tập đoàn đa quốc gia mới chuyển đến Thụy Sĩ



Nguồn: Avenir Suisse / Arthur D. Little

Thuế quan trọng đến mức nào?

Quan sát phạm vi các hoạt động của nhiều công ty thuộc sở hữu nước ngoài tại Thụy Sĩ, ta có thể nhận thấy nhiều hình thức hoạt động khác nhau. Một số là các trụ sở tại địa phương, một số là các cơ sở nghiên cứu, một số là các tổ chức sản xuất và

marketing tại địa phương, và cũng có một số ít là văn phòng trụ sở của các tập đoàn. Thông thường các chức năng trên sẽ được kết hợp với nhau; một cơ sở ban đầu vốn là văn phòng marketing có thể dẫn đến việc thành lập nhiều cơ sở hoạt động khác.

Bất chấp bản chất của loại hình hoạt động, việc đánh giá điều kiện thuế hiện nhiên vẫn đóng vai trò then chốt trong quyết định có nên lưu lại Thụy Sĩ hay không. Bên cạnh tầm quan trọng nói trên, yếu tố này cũng rất phức tạp và gây nhiều tranh cãi. Các công ty phải gánh vác nhiều trách nhiệm đối với cổ đông, trong đó bao gồm nhiệm vụ giảm thiểu chi phí thuế. Tại nhiều công ty, bộ phận thuế thậm chí còn là trung tâm lợi nhuận - với trách nhiệm tìm kiếm các mức thuế chấp nhận được theo quy định pháp luật. Đối với các loại hình công ty khác, đặc biệt là các doanh nghiệp tài chính hay thương mại hàng hóa, tính bảo mật chính là yếu tố quyết định đối với khả năng cạnh tranh. Sự hào phóng của Thụy Sĩ đối với nhu cầu bảo mật, cộng với thuế suất tương đối thấp, đã trở thành sức hút mạnh mẽ đối với các công ty thương mại hàng hóa, điển hình như Glencore, Xstrata, Vitol và Litasco, cũng như các quỹ mạo hiểm như Brevan Howard.

Tránh xa danh sách đen

Tuy nhiên, vẫn có những giới hạn trong cạnh tranh đối với các chính phủ mong muốn thu hút doanh nghiệp bằng thuế suất thấp. OECD đã lập ra những tiêu chuẩn cơ bản mà các quốc gia nên tuân thủ về hệ thống thuế, với điều kiện họ phải áp thuế thật sự. Những quốc gia không thể đáp ứng tiêu chuẩn của OECD sẽ bị niêm yết công khai trong danh sách đen bao gồm các khu vực tránh thuế. Dù bất chấp chương trình của OECD có xác thực đến đâu, thì hầu hết các quốc gia "đáng kính", bao gồm toàn bộ các tiểu bang Thụy Sĩ, cũng không muốn tên mình xuất hiện trong danh sách đen, bên cạnh các nước như Costa Rica hay Uruguay.

Quả thực, có khá nhiều tiểu bang tại Thụy Sĩ áp dụng mức thuế thu nhập doanh nghiệp và cá nhân tương đối thấp. Thuế thu nhập doanh nghiệp thường rơi vào khoảng từ 12,5% đến 24%, so với 28% của Anh Quốc và 15% đến 35% của Hoa Kỳ. Thuế thu nhập cá nhân - bao gồm các khoản thuế liên bang và tiểu bang - nhìn chung

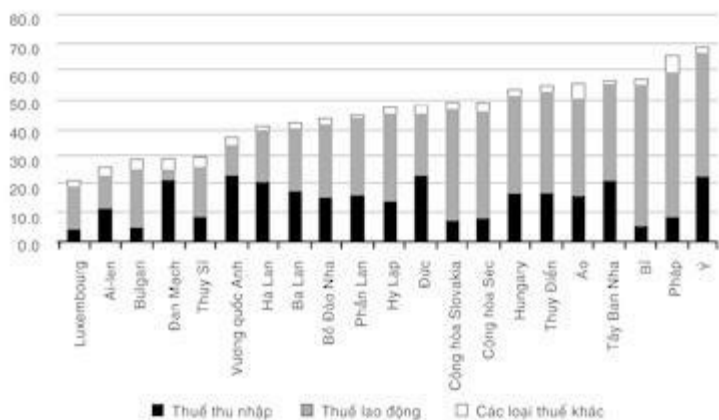
cũng tương đương mức thuế tại hầu hết quốc gia châu Âu và Hoa Kỳ. Ngoài ra, thuế giá trị gia tăng là 8%, so với khoảng 20% tại Tây Âu. Một số chuyên gia cho rằng chính hình thức phân quyền của chính phủ Thụy Sĩ, với mức thuế thu chi được giảm thiểu ở mức bình quân thấp nhất, đã đẩy lên sự cạnh tranh giữa các địa phương và giúp duy trì thuế suất thấp. Các nhà phê bình cũng chỉ trích rằng điều này chẳng khác gì một chính sách "bền cùng hóa", do lợi thế chỉ phát sinh từ khoản chi của các tiểu bang hay quốc gia đang thất thu về thuế.

Luôn có cách khác rẻ hơn

Tuy nhiên, thuế suất danh nghĩa luôn dễ gây nhầm lẫn - và luôn có một nơi nào đó sẵn sàng đề nghị một mức thuế thấp hơn. Một số quốc gia ngoại vi châu Âu sẵn sàng áp thuế thu nhập doanh nghiệp 10% hoặc thấp hơn, và thuế thu nhập cá nhân - vốn rất quan trọng đối với những công ty cần ra quyết định về địa điểm thiết lập cơ sở - cũng có thể thấp hơn tại Thụy Sĩ nếu họ chấp nhận chuyển đến Monaco hoặc Bulgari. Một yếu tố quan trọng khác ảnh hưởng đến quyết định xây dựng cơ sở của phần lớn công ty chính là thuế suất thực tế, bao gồm các khoản miễn giảm tài khoản, ưu đãi và tỷ lệ các giao dịch của họ sẽ được áp thuế thật sự theo trình tự. Thuế suất thực tế có thể rất khác so với thuế suất danh nghĩa, đồng nghĩa chính sách thuế tại Thụy Sĩ có thể rất cạnh tranh, nhưng không quá áp đảo.

Đối với các doanh nghiệp đa quốc gia có khả năng linh động trong việc lựa chọn địa điểm theo ý muốn, họ vẫn còn một cách khai thác thuế khác, đó là từ hình thức "chuyển nhượng nội bộ". Đây là phương thức điều chỉnh giá cả nội bộ của sản phẩm và dịch vụ khi chuyển giao giữa các công ty con tại nhiều nước khác nhau nhằm giảm thiểu chi phí thuế. Mức độ hấp dẫn của các tiểu bang Thụy Sĩ đối với các công ty đa quốc gia dựa theo lý do trên vẫn còn là một câu hỏi mở, và có thể sẽ dao động đáng kể phụ thuộc vào từng lĩnh vực ngành nghề.

Tổng thuế suất⁽¹⁾ áp dụng đối với các công ty
- tại Thụy Sĩ và Liên minh châu Âu (năm 2009)



⁽¹⁾ Tổng thuế suất dựa theo nguyên cứu độc lập về một công ty được chuẩn hóa. Số liệu đo lường bao gồm các khoản thuế cùng các nghĩa vụ đóng góp bắt buộc phát sinh, thể hiện dưới hình thức phần trăm lợi nhuận trước khi khấu trừ mọi loại thuế. Biểu đồ trên được thiết kế nhằm đánh giá một cách toàn diện về chi phí từ tất cả các khoản thuế mà doanh nghiệp phải chịu

Nguồn: PWC

Do đó, tuy thuế là một yếu tố quan trọng cần cân nhắc, và thật sự là điều kiện thiết yếu (sine qua non) đối với nhiều tổ chức, nhưng vẫn còn nhiều yếu tố khác làm nên danh tiếng của Thụy Sĩ như một điểm đến kinh doanh. Với nỗ lực đúc kết lần lượt từng yếu tố, chương này sẽ tiến hành đánh giá một số trường hợp cụ thể.

Chính giữa châu âu

Thuế doanh nghiệp thấp, khả năng tự quyết và các trường đại học hàng đầu: trên đây là một số nguyên nhân nhất định khiến các quốc gia tìm kiếm một nền tảng tại Thụy Sĩ, dù để phục vụ hoạt động kinh doanh hay nghiên cứu, hay vì nhiều mục đích khác. Dow Chemical là một ví dụ điển hình; công ty này đã lựa chọn Zurich làm địa điểm thành lập văn phòng kinh doanh đầu tiên tại châu âu từ đầu thập niên 1950.

Chỉ trong vài năm ngắn ngủi, văn phòng này đã mở rộng đáng kể; năm 1966, các chức năng kinh doanh và quản lý đã được kết hợp thêm dịch vụ kỹ thuật và trung tâm phát triển, và buộc phải chuyển đến một thị trấn thuộc Horgen trong năm tiếp theo. Năm 1968, Dow đã quyết định "nâng cấp" Zurich thành văn phòng trụ sở chính tại châu âu. "Một trong các nguyên nhân cơ bản," Luciano Respini, nguyên chủ tịch Dow tại châu âu thuật lại, "đơn giản và chủ yếu là vị trí địa lý trung tâm của Zurich. Thụy Sĩ vẫn luôn là trung tâm của toàn châu âu từ trước đến nay - một châu lục trải dài từ

Scandinavi cho đến nước Ý và từ Bán đảo Iberia cho đến Bắc Mãn Sát. Sở hữu một trụ sở chính ngay vị trí trung tâm sẽ đảm bảo cho hoạt động kinh doanh hiệu quả tại lãnh thổ đa quốc gia này." Geoffery Merszei, phó chủ tịch điều hành Dow kiêm chủ tịch Dow tại châu Âu, Trung Đông và châu Phi cũng chia sẻ thêm: "Những yếu tố ảnh hưởng then chốt khác chính là cơ sở hạ tầng ưu việt của Thụy Sĩ, hệ thống pháp luật và thuế suất ổn định, nguồn nhân lực chất lượng cao có sẵn và chất lượng cuộc sống tuyệt vời. Thụy Sĩ là nơi sinh sống cực kỳ lý tưởng dành cho các công dân sành điệu trên thế giới, cũng như những gia đình có con nhỏ."

Đến năm 1970, không gian văn phòng tại Zurich đã trở nên quá gò bó, và Dow đã quyết định dời trụ sở châu Âu về gần Horgen, nơi công ty tiêu tốn đến 48 triệu franc Thụy Sĩ nhằm xây dựng một tòa nhà mới phục vụ hoạt động quản lý và nghiên cứu. Trung tâm mới này thuộc quyền sở hữu của Dow - một ngoại lệ trong số các tập đoàn đa quốc gia thời điểm đó, và cũng khẳng định mục tiêu của Dow nhằm thiết lập cơ sở tại đây như một doanh nghiệp châu Âu thật sự - và thông qua việc kết hợp các chức năng kinh doanh, quản lý và kỹ thuật, họ sẽ tăng cường thêm sự đoàn kết. Song, điều này cũng chứng tỏ rằng, ngay đến một thành phố nhỏ như Zurich cũng có thể trở nên chật chội.



Trụ sở tập đoàn của Dow Chemical tại Midland, Michigan, Hoa Kỳ. Dow đã thành lập trụ sở châu Âu đầu tiên tại Horgen, gần Zurich vào năm 1974, đánh dấu một kỷ nguyên mới nơi các tập đoàn đa quốc gia chọn cách bố trí công việc, công nghệ và vốn đầu tư tại các quốc gia đem lại thành quả ưu việt nhất

Tận dụng hai thế kỷ phát triển cơ sở hạ tầng

Trái ngược với phòng thí nghiệm của IBM tọa lạc cách đó chỉ vài dặm, các cơ sở của Dow không được dành cho nghiên cứu cơ bản. Tại Horgen, Dow đã phát triển các giải pháp kỹ thuật cùng các sản phẩm tương thích với từng đối tượng khách hàng trên khắp châu Âu. "Doanh nghiệp chúng tôi phát triển nhanh đến mức chỉ trong vòng 20 năm, chúng tôi đã sánh ngang với những công ty hóa chất khổng lồ như BASF, Hoechst và Bayer. Chính địa điểm và cơ sở hạ tầng tại Thụy Sĩ đã biến thành tựu này thành hiện thực," Merszei cho biết.

Hiện nay, từ trụ sở chính tại Horgen, Dow đang kiểm soát khoảng 60 cơ sở sản xuất tại châu Âu và 30 văn phòng kinh doanh trên 20 quốc gia. Năm 2010, các cơ sở hoạt động của Dow tại châu Âu, Trung Đông và châu Phi kết hợp lại đã sở hữu 13.400 nhân công và đạt doanh thu 18,5 tỉ đô-la. (Trong khi đó, Swatch sở hữu 25 nghìn nhân công và chỉ đạt doanh thu 7 tỉ đô-la.)

Hiệu ứng Google

Khó có thể tìm thấy một hình ảnh đối lập nào sắc nét hơn như giữa Dow, một đấu thủ toàn cầu trong ngành công nghiệp hóa chất và chất dẻo lâu đời, với Google, một công ty thậm chí còn chưa tồn tại khi Dow đặt chân đến Thụy Sĩ; và chỉ trong vòng 15 năm, họ đã từ kẻ vô danh trở thành một trong những công ty đắt giá nhất thế giới.

Năm 2004, Google đã thành lập cơ sở kỹ thuật công nghệ đầu tiên ngoài Hoa Kỳ tại Thụy Sĩ, và địa điểm họ lựa chọn chính là Zurich. Có thể thấy rõ công ty này hoàn toàn khác so với những công ty khởi nghiệp theo kiểu "kinh tế mới", chuyên xuất hiện như một ngôi sao băng cuối thập niên 1990 chỉ để "cháy hết mình" trong một thời gian ngắn. Chỉ sáu tháng sau khi thành lập (tháng Một năm 1998), Google đã trở thành một công ty công nghệ khổng lồ với doanh thu hàng tỉ đô-la, và trên hết là lợi nhuận dồi dào - tất cả cũng nhờ một ý tưởng đơn giản: đó là đấu giá không gian quảng cáo theo ngữ cảnh nằm phía trên và bên cạnh kết quả tìm kiếm.

Không khó hiểu khi Google không muốn vận hành chỉ một cơ sở kỹ thuật duy nhất tại Hoa Kỳ. Nhưng trên hết, mục tiêu của họ sẽ phải mất một thời gian dài, vì tất cả

những kỹ sư tài năng đều đang đổ xô về California hay New York. Tuy nhiên, họ vẫn còn các thành phố châu âu khác để lựa chọn. Tại sao lại là Zurich, mà không phải Dublin, Amsterdam, Hamburg hay London, những nơi công ty này đã có sẵn các cơ sở kinh doanh?

Những nét hấp dẫn của Zurich

Nguyên nhân chắc chắn không phải vì chính sách thuế. Zurich là nơi áp dụng các mức thuế thu nhập doanh nghiệp và cá nhân cao nhất Thụy Sĩ (tuy người lao động có thể đi lại thường xuyên từ các tiểu bang được áp thuế thấp hơn). Một điều kiện tiên quyết chính là thành phố được lựa chọn phải thu hút được các nhân viên tiềm năng. Các chuyên gia IT vẫn khét tiếng là những kẻ "du cư" và chuyên gộp chung phong cách sống với phong cách làm việc. Các thứ hạng độc lập về sức hấp dẫn tương quan giữa các thành phố trên thế giới cũng được phổ biến rộng rãi; và trong đó, một số thành phố Thụy Sĩ vẫn thường xuyên chiếm lĩnh các thứ hạng đầu tiên. (Năm 2010, trong một khảo sát thường niên về sức hấp dẫn tương quan của các thành phố trên thế giới đối với các công ty tài chính - do Tập đoàn Thành phố London thực hiện - Zurich và Geneva lần lượt là hai vị trí hấp dẫn đứng thứ hai và thứ ba trên thế giới, chỉ xếp sau London.)

Kết quả chính thức tuy đã thể hiện rõ, nhưng vẫn khó có thể bỏ qua các yếu tố khó-đo-lường. Geoffrey Merszei, CEO tại vị lâu nhất của Dow châu âu, đã kết luận về một trong những lợi thế ghê gớm nhất của Thụy Sĩ chỉ trong một phát ngôn ngắn gọn: "Vợ (hoặc chồng) bạn yêu nó!"

Vẫn còn một tiêu chí khác mang tính quyết định sau cùng - đó chính là vị thế gần gũi đối với hai trường đại học kỹ thuật danh tiếng, ETH tại Zurich và EPFL tại Lausanne. Các chương trình giảng dạy bộ môn khoa học máy tính tại đây đã đảm bảo vườn ươm các nhân tài địa phương sẽ không bao giờ cạn kiệt. Từ đó, một môi quan hệ cộng sinh đã nhanh chóng hình thành: Google sẽ thu hút đều đặn một lượng sinh viên thực tập từ các trường đại học. Đổi lại, họ sẽ đầu tư cho các khóa chứng chỉ, bao gồm học bổng tiến sĩ và sau tiến sĩ. "Các thực tập sinh của chúng tôi không chỉ là những kẻ lười

biếng được trả lương thấp," Randy Knaflig, giám đốc phụ trách tuyển dụng chia sẻ. "Cùng với đội ngũ kỹ sư chính thức, họ sẽ phụ trách phát triển các dự án quan trọng và được hưởng thù lao xứng đáng." Và cũng không bất ngờ khi các thực tập sinh tại Google được lên thẳng vị trí chính thức.

Không phải một công ty Thụy Sĩ tiêu biểu

Song, các "Googler" (nhân viên Google) là một loại giống tốt đặc biệt, và cũng không thể đảm bảo họ hoặc công ty này sẽ thích nghi thành công với phương cách làm việc truyền thống của người Thụy Sĩ. Trước hết, hoạt động kinh doanh của Google được tiến hành dựa trên mạng thực tại ảo, chứ không phải những sản phẩm vật chất. Thứ hai, thành công của họ sẽ phát sinh "sự thỏa mãn tức thời" - cho phép người sử dụng tìm thấy thông tin càng nhanh, càng giá trị càng tốt. Song, một trong những nguyên lý cơ bản của phái Zwingli và Calvin tại Thụy Sĩ chính là tầm quan trọng của việc trì hoãn sự thỏa mãn. Thứ ba, họ là một "kẻ mạo hiểm", chuyên lợi dụng quan điểm rằng hầu hết các công ty sẽ tập trung vào lợi nhuận thấp và dễ dự đoán, và từ bỏ những lợi nhuận cao hơn nhưng khó lường. Trong khi đó, người Thụy Sĩ lại nổi tiếng về sự thận trọng và phụ thuộc khá nhiều vào khả năng dự đoán. (Theo cách nói của một thợ mộc nổi tiếng người Thụy Sĩ: zweimal messen und einmal scheneiden - hãy đo hai lần và cắt một lần).

Thứ tư, ngành kinh doanh của Google dựa trên tỷ trọng quảng cáo mới mẻ nhưng vô cùng hiệu quả, chuyên mang đến cho các công ty đăng quảng cáo cơ hội tiếp cận - và trả tiền để được tiếp cận - riêng những khách hàng tỏ ra hứng thú với các sản phẩm và dịch vụ được họ quảng cáo. Các hình thức quảng cáo truyền thống cũng giống như hiện tượng thụ phấn. Quảng cáo sẽ được phổ biến đến khán giả đại chúng với hy vọng rằng ít nhất một số người sẽ cảm thấy hứng thú; nhưng nhược điểm đối với các công ty đăng quảng cáo chính là họ phải trả tiền cho mọi đối tượng khán giả, chứ không chỉ những ai hứng thú - điển hình như một bảng quảng cáo khổng lồ trên xa lộ hay quảng cáo truyền hình giữa một sự kiện thể thao. Khi sử dụng công cụ tìm kiếm trên internet, người dùng sẽ thể hiện mong muốn của họ mỗi khi họ tìm kiếm điều gì

đó, và Google sẽ đặt các quảng cáo phù hợp trên những trang này. Khi người dùng nhấp vào một mẫu quảng cáo, Google sẽ tính phí công ty đăng quảng cáo tương ứng.

Tất cả chỉ có thể diễn ra khi người tiêu dùng nhận thức được điều này. Patrick Warnking, giám đốc văn phòng Google tại Thụy Sĩ, cho biết: "Phương pháp của chúng tôi là để mọi thứ diễn ra theo cách người dùng mong muốn, và họ sẽ sử dụng nó." Google đã khai thác được điều mà Christ Anderson, biên tập viên tạp chí Wired mô tả trong tác phẩm Cái đuôi dài của ông. Nhờ quy mô phủ sóng toàn cầu của họ, internet và các công cụ tìm kiếm đã mở ra các thị trường nhỏ nhưng chuyên biệt. Đơn cử là những khách hàng muốn mua giày cỡ lớn hơn 46 (cỡ 12,5 tại Mỹ); các tiệm giày thông thường - ngoại trừ tại các thành phố lớn - sẽ không thể lưu kho hay quảng bá cho loại sản phẩm tiêu thụ thấp này, nhưng internet lại là thành phố lớn nhất trên hết thảy.¹

Phía sau sự kỳ quái

Bất cứ ai từng có dịp ghé thăm trung tâm kỹ thuật công nghệ Google tại khu phức hợp Hürlimann, Zurich sẽ vô cùng choáng ngợp vì những nội thất kỳ lạ - bao gồm những chiếc lều tuyết hay cabin xe kéo, một khu rừng nguyên sinh, các bàn chơi pool và những chiếc cột kim loại thẳng đứng cho phép các thành viên hay nhân viên lười vận động tiết kiệm quãng đường di chuyển, thông qua một chiếc lỗ trên sàn nhà thông với tầng dưới - cùng với hai nhà hàng và vô số quán cà phê, nơi nhân viên có thể ăn uống thoải mái mà không phải trả tiền. Mục đích chủ yếu là khuyến khích mọi người tương tác với nhau.

Tại đây, không chỉ riêng thiết kế nội thất thể hiện sự khác thường - mà kể cả thứ nguyên tắc "20% thời gian" cũng thế. Đó là lượng thời gian các nhân viên nên dành cho những dự án cá nhân do chính họ "nâng niu", với hy vọng rằng nguyên lý này sẽ tiếp tục làm nên các dịch vụ phục vụ kinh doanh như Gmail hay Google Earth.



Trung tâm kỹ thuật công nghệ với diện tích 12.000m² của Google tại Zurich; đây cũng chính là văn phòng ngoài Hoa Kỳ lớn nhất của họ, và được thiết kế nhằm "khuyến khích mọi người phát huy khả năng sáng tạo và đổi mới ở mức cao nhất". Văn phòng này do Camenzind Evolution, một nhóm kiến trúc sư Thụy Sĩ, thiết kế

Có cả ảo thuật gia chuyên nghiệp

Sự đa dạng cũng giúp thắp nên những điểm sáng. Một tập thể các Zoogler cũng giống như một Liên Hợp Quốc thu nhỏ: 62 quốc gia đều có người đại diện, bao gồm cả Bangladesh, Belarus, Palestine và Nigeria. Bên cạnh các cá nhân tiên phong về công nghệ chế tạo phần mềm, còn có một tập thể đông đảo những tài năng "tự học", bao gồm một tay chơi bài bridge đẳng cấp thế giới, ba ban nhạc active rock và một ảo thuật gia chuyên nghiệp chuyên mở các lớp dạy chiêu trò buổi tối.

Các Zoogler cũng góp phần làm nên đà tăng trưởng chóng mặt của công ty, với lực lượng lao động tăng từ 2 công nhân năm 2004 lên 750 người tính đến hiện nay - tại cơ ngơi cũ của Nhà máy bia Hürlimann. Bên cạnh đó, cam kết của Google vẫn không đổi: "Đến khi nào chúng tôi còn có thể tìm thấy các tài năng đủ tiêu chuẩn," Knafllic cho biết, "chúng tôi sẽ còn bám trụ tại nơi này và vẫn mong muốn tiếp tục đầu tư."

Google Thụy Sĩ đang gánh trên vai danh tiếng của chính họ. Các chức năng quan trọng của Google Calendar đã và sẽ tiếp tục được phát triển tại Zurich. Năm 2006, công ty cũng thu tóm các mảng kinh doanh internet, bản đồ và xử lý dữ liệu của Endoxon. Endoxon, một công ty có trụ sở tại Lucerne, đã phát triển nên một công nghệ giúp cải thiện tính năng của Google Earth và Google Maps tại châu Âu, và giúp

Google củng cố các năng lực phân tích của họ.

Ngân hàng nhân tài

Hiển nhiên, Google chọn Thụy Sĩ vì họ muốn tiếp cận nguồn nhân tài, và cũng vì ETH cùng EPFL kế cận là hai trong số các trường viện hàng đầu thế giới về kỹ thuật máy tính.

Hai ngôi trường đại học Thụy Sĩ từ lâu đã là những tài sản quan trọng nhằm thu hút các công ty nước ngoài. Năm 1956, IBM đã thành lập phòng thí nghiệm nghiên cứu đầu tiên tại châu Âu gần Zurich, và chiêu mộ thành công một nhà toán học hàng đầu, Ambros Speiser, từ ETH và bổ nhiệm làm giám đốc sáng lập. Phòng thí nghiệm này đã được chuyển đến địa điểm thích hợp hơn tại Rueschlikon vào năm 1962, khi IBM lúc này đã sở hữu khoảng 300 nhân viên, bao gồm 30 nhà khoa học lâm thời, cũng như các thực tập sinh và học giả trước hoặc sau tiến sĩ; trong đó hầu hết đều đã tham gia vào những công trình nghiên cứu được thế giới công nhận. Điển hình, Gerd Binnig và Heinrich Rohrer đã đoạt giải Nobel vật lý năm 1986 cho phát minh kính hiển vi xuyên tầm quét; và trong năm kế tiếp, Georg Bednorz và Alex Müller cũng giành giải thưởng tương tự nhờ công trình khám phá hiện tượng siêu dẫn ở nhiệt độ cao.

Một ngôi sao khác của EPFL cũng đang thăng tiến vô cùng nhanh chóng. Patrick Aebischer, vị hiệu trưởng thích giao du của đại học này, đã từ bỏ chức vụ tại Đại học Brown, Đảo Rhodes năm 1992 để trở về quê nhà Lausanne và trở thành chủ tịch học viện. Lý tưởng phi thường của ông vào thời điểm đó chính là gây dựng nên một Caltech hoặc MIT ngay trong khuôn viên âm đạm của một trường đại học Thụy Sĩ. Mục tiêu này đòi hỏi ba bước cách tân. Thứ nhất, ông đã nâng cấp lại cơ sở với một giáo ban trẻ trung, xuất chúng đã từng làm nên danh tiếng tại các trường đại học hàng đầu của Mỹ, nhưng dường như vẫn còn chút lưu luyến quê nhà. "Tôi đã tìm kiếm những Dorothy mong muốn trở về Kansas," Aebischer chia sẻ. Thứ hai, ông đã cơ cấu lại trường đại học thành 5 chuyên khoa, mỗi khoa được sở hữu ngân sách riêng, và biến đó thành động lực thúc đẩy một số giáo sư đang mai một tài năng. Tuy nhiên, điều này vẫn không giúp ích gì cho danh tiếng của ông. Sau vài năm đầu, ông thừa

nhận, "Tôi đã suýt mất việc." Thứ ba, ông đã tập trung vào các yếu tố hữu ích về thương mại thay vì chỉ ấn tượng về lý thuyết. Thụy Sĩ tuy đã duy trì một kỷ lục lâu dài và xuất chúng về những thành tựu lý thuyết, nhưng lại sở hữu thành tích nghèo nàn về khả năng biến đổi tài sản trí tuệ thành các sản phẩm thương mại. Ông đã xây dựng một "Quảng trường Sáng tạo" ngay trong khuôn viên trường nhằm khuyến khích hợp tác với các công ty trong ngành. Hiện nay, Logitech, Nestlé và Cisco đều sở hữu các cơ sở nghiên cứu trong khuôn viên trường EPFL; đồng thời, nhân viên của họ cũng hòa nhập với sinh viên và giáo ban trong trường. Tiếp đó, ông đã thuyết phục Rolex đầu tư và xây dựng công trình "Số 0" trong sân trường, được thiết kế nhằm phá vỡ những rào cản và thúc đẩy mối quan hệ hợp tác vượt qua các ràng buộc luật lệ. Năm tuần sau khi ra mắt công trình, hai kiến trúc sư góp công xây dựng, Kazuyo Sejima và Ryue Nishizawa, đã được công bố là ứng viên đoạt Giải Pritzker năm 2010, giải thưởng danh giá nhất trong ngành kiến trúc.

Rolex không phải là mạnh thường quân duy nhất. Aebischer đã thu hút được nguồn vốn đóng góp từ những nhân vật xuất chúng và kỳ cựu tại địa phương trên suốt tuyến hành lang trải từ Geneva đến Montreaux, bao gồm Daniel Borel, Ernesto Bertarelli, André Hoffmann và Nestlé. Việc này đòi hỏi một chút chào mời, hành động vốn bị xem thường trong các học viện đào tạo tại châu Âu, và cũng là nguồn cơn của sự chỉ trích và đổ kỵ.



Gerd Binnig (trái) và Heinrich Rohrer (phải), hai thành viên trung tâm Nghiên cứu của IBM tại Rüschlikon đoạt giải Nobel năm 1986

Cuộc chiến thu hút và duy trì nguồn đầu tư

Từ năm 2007, Cisco, một chuyên gia về mạng lưới tại Hoa Kỳ, đã triển khai hoạt động một trung tâm nghiên cứu tại Rolle, cách Lausanne không xa; và đến năm 2008, Nokia, gã khổng lồ viễn thông từ Phần Lan, cũng tham gia vào lĩnh vực hợp tác công nghệ cùng hai trường đại học tại Zurich và Lausanne, thông qua việc khánh thành Trung tâm Nghiên cứu Nokia tại khuôn viên Lausanne. Kế hoạch nghiên cứu của Nokia hiện đang tập trung mở rộng các khả năng của mạng lưới di động. Bob Iannucci, giám đốc công nghệ của Nokia khi đó, đã thừa nhận rằng chính chất lượng chuyên môn được các trường đại học bồi đắp tại các khu vực trên đã đóng vai trò quyết định trong việc lựa chọn Thụy Sĩ làm địa điểm nghiên cứu.

Tiếp cận gần hơn với khách hàng

Quá trình "tụ hợp" không chỉ được giới hạn trong các lĩnh vực công nghệ cao. Tetra Pak, một công ty Thụy Điển, đã mở đầu cuộc cách mạng trong hoạt động phân phối các sản phẩm sữa từ đầu thập niên 1950, với công nghệ hộp các-tông đột phá. Khi thời cơ vươn ra toàn cầu đã chín muồi, họ đã quyết định thành lập công ty con tại các quốc gia có nguồn sữa ổn định. Tetra Pak Thụy Sĩ đã tiến hành đăng ký hoạt động thương mại tại Bern vào cuối năm 1950, thậm chí trước khi hệ thống đóng gói được triển khai tại Thụy Điển; và đến khi công ty thành lập nhà máy chế biến sữa đầu tiên tại Lausanne, mọi thứ đã bắt đầu tăng tốc. Mô hình kinh doanh của Tetra Pak dựa trên ý tưởng thiết lập một nhà máy chế biến sữa trực tiếp tại khu vực sản xuất của khách hàng, và phân phối sản phẩm trong các hộp giấy các-tông. Nestlé là một trong các khách hàng đầu tiên và quan trọng nhất của Tetra Pak, và trụ sở Pully của công ty chỉ cách trụ sở Nestlé tại Vevey chưa đến 20 cây số.

Do thị phần tiêu thụ cao nhất của Tetra Pak xuất phát từ Thụy Sĩ - một phần cũng nhờ mối quan hệ mật thiết với Nestlé - quốc gia này đã trở thành thị trường chuẩn của công ty; và đến năm 1981, toàn bộ trụ sở chính của tập đoàn này đã được dời đến Thụy Sĩ. Đối với Lars Leaner, người chịu trách nhiệm về tất cả hoạt động marketing quốc tế khi đó, điều quan trọng là Tetra Pak phải nằm "ngay tại chính tâm, ngay tại

trung tâm châu Âu."

Ấn Độ cập bến Basel

Ngành công nghiệp đồng hồ cũng đã thu hút rất nhiều công ty nước ngoài vào liên minh của họ. Một ví dụ tuy nhỏ bé nhưng vô cùng đáng kinh ngạc chính là Pylania, công ty con của KDDL, một doanh nghiệp Ấn Độ - với 25 nhân công chuyên sản xuất mặt đồng hồ cùng một bất động sản công nghiệp gần Basel. Trong một quyết định trái ngược đến sừng sốt đối với kiến thức trong sách vở, Pylania đã nhập khẩu nguyên liệu thô từ một Ấn Độ chi phí thấp để sản xuất thành phẩm tại một Thụy Sĩ chi phí cao. Theo lời Heinz Kohler, người thiết lập hoạt động sản xuất cho KDDL năm 2007, họ chỉ đơn giản nhận thức được trình độ kỹ thuật cao và kỷ luật sản xuất của ngành công nghiệp đồng hồ tại Thụy Sĩ, đồng nghĩa sản phẩm sẽ đáp ứng được tiêu chí kỹ thuật và được phân phối kịp thời.

Đôi khi, chính tư tưởng trung lập truyền thống của Thụy Sĩ lại trở thành yếu tố quyết định trong các lựa chọn về địa điểm hoạt động. Điển hình, quyết định chọn Thụy Sĩ làm trụ sở của Ngân hàng Thanh toán Quốc tế (BIS - Bank For International Settlements) chính là từ sự đồng thuận của các quốc gia thành lập, bao gồm Bỉ, Pháp, Đức, Ý, Nhật Bản, Anh Quốc và Hoa Kỳ. Khi tất cả không thể nhất trí thành lập ngân hàng tại London, Brussels hay Amsterdam, Thụy Sĩ đã trở thành cái tên được lựa chọn. Là một quốc gia độc lập và trung lập, Thụy Sĩ đã giúp BIS tránh bị tiết lộ hoạt động do sức ép thái quá từ bất kỳ thế lực hùng mạnh nào.

Lego - kẻ thua cuộc

Sẽ là sai lầm khi cho rằng Thụy Sĩ là một quốc gia "tắt thắng" trong ngành kinh doanh đầy cạnh tranh đòi hỏi hoạt động đầu tư từ bên trong. Có không ít lĩnh vực và ngành nghề hoạt động mà quốc gia này thiếu hẳn sức hút, hay hoàn toàn không phù hợp. Bên cạnh đó, thời thế vẫn luôn thay đổi. Các lĩnh vực từng nghiêng cán cân về phía Thụy Sĩ từ 50 năm trước có thể đã suy yếu, và buộc các doanh nghiệp phải đi đến những quyết định khó khăn.

Lego, hãng sản xuất đồ chơi Đan Mạch, đã thành lập chi nhánh nước ngoài thứ hai tại Zurich vào năm 1957; và từ năm 1974, họ đã vận hành một nhà máy sản xuất tại trung tâm Thụy Sĩ, đồng thời xuất xưởng hàng tỉ miếng nhựa lắp ráp mỗi năm. Nhưng đến năm 2005, vì nhiều lý do chi phí, công ty đã chuyển cơ sở sản xuất đến Đông Âu. Ngay đến văn phòng trụ sở chính tại Thụy Sĩ cũng không tránh khỏi bị liệt vào danh sách cắt giảm chi phí; và hai năm sau, trụ sở này cũng được dời về Munich.

Một thách thức quan trọng khác đối với sức hút của Thụy Sĩ chính là sự gia tăng các hoạt động toàn cầu hóa, dù tại các doanh nghiệp gốc Thụy Sĩ hay doanh nghiệp nước ngoài. Các tiêu chí thành lập một cơ sở hoạt động tại bất kỳ địa điểm nào trên thế giới đều giống nhau, dù công ty đó là Novartis hay Merck - và quả thực, Novartis mới đây đã thành lập các trung tâm nghiên cứu tại Boston và Thượng Hải, trong khi trước đây Basel luôn là lựa chọn mặc nhiên của họ. Thụy Sĩ đã thật sự gặp bất lợi trong lĩnh vực này; do tại đây, các tập đoàn đa quốc gia luôn đóng vai trò quan trọng hơn hẳn tại những quốc gia khác - điển hình như Mỹ hay Đức, nơi các công ty vừa và nhỏ có tầm quan trọng cao hơn. Một nghiên cứu do Phòng Thương mại Thụy Sĩ - Hoa Kỳ và Tập đoàn Tư vấn Boston thực hiện năm 2008, mang tên Thụy Sĩ sáng tạo, đã chỉ ra rằng: các tập đoàn đa quốc gia gốc Thụy Sĩ hoặc mang quốc tịch nước ngoài hiện đã đóng góp 1/3 tỷ trọng trong tổng GDP Thụy Sĩ; trong đó, các công ty Thụy Sĩ chiếm 24%, còn lại là các công ty nước ngoài.

Không có giá thấp tại Thụy Sĩ

Quốc gia này vẫn tiếp tục giành điểm số cao trên hầu hết các thước đo phổ biến. Theo Chỉ số Cạnh tranh Toàn cầu của Diễn đàn Kinh tế Thế giới - được điều chỉnh hàng năm - Thụy Sĩ đã cải thiện vị thế một cách đều đặn cả trên phương diện tuyệt đối lẫn tương đối. Năm 2006, họ đã giành được vị trí dẫn đầu và vẫn duy trì cho đến ngày nay. Tuy đây là biểu hiện thật sự ấn tượng, nhưng trong một số lĩnh vực nhất định có ảnh hưởng to lớn đến khả năng thu hút các tập đoàn đa quốc gia, Thụy Sĩ vẫn chưa thể hiện tốt, điển hình như mức độ thuận lợi trong tuyển dụng nhân viên nước ngoài, các chính sách hạn chế mậu dịch và "môi trường thuận lợi chung trong hoạt động

kinh doanh". Đối với những công ty chuyên cung cấp các sản phẩm và dịch vụ dễ biến động về giá cả, đồng franc mạnh của Thụy Sĩ có thể gây tổn thất lợi nhuận. Một thư ký giàu kinh nghiệm tại Geneva có thể kiếm được mức lương tương đương một giám đốc cấp cao tại Đức, trong khi giá bất động sản tại các khu vực được ưu ái như Geneva, Zug và Zurich vẫn tăng mạnh trong suốt 20 năm qua.

Tuy nhiên, vượt trên những tính toán vi mô từ các yếu tố trên, có thể khẳng định rằng nhiệm vụ cốt yếu đối với Thụy Sĩ chính là tiếp tục phát triển, thu hút và giữ chân một bộ phận áp đảo bao gồm các nhân tài xuất sắc nhất và sáng chói nhất. Bản chất của con người cho thấy: các nhân tài sẽ muốn tập hợp, hay tụ hợp với các nhân tài khác. Quả thực, việc Thụy Sĩ đang nắm giữ tỷ lệ cao nhất về số lượng công dân người nước ngoài trên tất cả các quốc gia phát triển đã tạo điều kiện cho những người mới đến dễ dàng hòa hợp và hội nhập - tuy tại nhiều quốc gia, đây không phải thời điểm thích hợp để sinh sống tại nước ngoài, và vẫn còn một số biện pháp khác nhằm hạn chế tình trạng nhập cư. Bên cạnh đó, nguồn cung giới hạn tại Geneva và Zurich cùng nhu cầu gia tăng đã khiến giá thuê nhà và chi phí nhà đất tăng vọt; và số lượng ghế ngồi tại những ngôi trường quốc tế tư nhân danh tiếng nhất Thụy Sĩ cũng không thể bắt kịp nhu cầu.

Các công ty gắn kết với nhau

Các công ty cũng có khuynh hướng tụ hợp với nhau - thậm chí dù họ có là đối thủ - dưới hình thức "kết minh". Thụy Sĩ hiện đang thống trị về các mặt hàng thương mại như dầu thô, kim loại đồng và ngũ cốc - và không chỉ nhờ công Glencore. Cargill và Louis Dreyfus, hai hãng thương mại ngũ cốc hàng đầu, đều hoạt động chủ yếu tại Thụy Sĩ. Về mặt hàng dầu thô, hầu hết hoạt động thương mại của Vitol và Gunvor đều diễn ra tại Geneva. Medtomic cũng đặt trụ sở hoạt động lớn nhất ngoài nước Mỹ tại Thụy Sĩ, vì luôn có một nhóm các công ty xuất chúng trong ngành phẫu thuật chỉnh hình như Synthes và AO (tổ chức nghiên cứu phẫu thuật chỉnh hình danh tiếng có trụ sở tại Davos). Do công nghệ tiên phong đang ngày càng nắm giữ vai trò then chốt, nên các công ty đều mong muốn thu hút được các nhân tài xuất chúng nhất về phía

mình.

Điều này đã dẫn đến nhiều tranh cãi nảy sinh về vai trò của chính phủ. Các tác giả của Thụy Sĩ sáng tạo đã đề xuất một số phương án giúp đổi mới các chính sách xã hội nhằm củng cố vị thế của Thụy Sĩ như một trung tâm thu hút nhân tài và sự đổi mới. Nhiệm vụ này bao gồm tăng cường năng lực chuyên môn của lực lượng lao động chính quốc, đặc biệt trong các lĩnh vực khoa học, chế tạo máy và công nghệ; tạo điều kiện thuận lợi cho người lao động nhập cư có trình độ làm việc tại Thụy Sĩ, khuyến khích tinh thần doanh nhân, và nỗ lực hơn nữa nhằm biến những phát kiến và phát minh thành các bằng sáng chế và lợi nhuận dồi dào; xây dựng một môi trường pháp lý khuyến khích đổi mới, cách tân; và cuối cùng, chính là đầu tư thêm nhiều thời gian, tiền bạc và công sức nhằm quảng bá về Thụy Sĩ - cái nôi của sự đổi mới.

Trên đây đều là những mong ước to tát, và nhiều người Thụy Sĩ đã không khỏi giật mình khi nghĩ đến chính phủ sẽ phải nỗ lực đến mức nào để biến mong ước thành sự thật. Tại sao họ không thể gắn chúng với tầm quan trọng đúng nghĩa đã được kiểm chứng về sự ổn định và chất lượng? Tuy nhiên, trường hợp của Google tiếp theo đây sẽ chỉ ra một số khuynh hướng thú vị.

Một phong cách Thụy Sĩ mới

Google đã mang đến một môi trường làm việc tương tự như khá xung đột với thứ được xem là phong cách làm việc cố hữu của người Thụy Sĩ. Trong một môi trường nơi tính đúng giờ và hệ thống cấp bậc là những yếu tố then chốt, Google đã thành công khi xây dựng nên một doanh nghiệp nơi các nhân viên có thể tự ra quyết định về công việc, về thời gian tiến hành, cũng như về lĩnh vực nơi khả năng chuyên môn cần kết hợp với tính cách cá nhân.

Tuy dẫn chứng trên nghe có vẻ không giống với bản chất người Thụy Sĩ, nhưng đó chính là họ - và theo tiết lộ của Google, Zurich hiện đang là một trong những địa chỉ làm việc lý tưởng nhất dành cho các nhân viên toàn cầu linh động. Phương pháp làm việc của người Thụy Sĩ cần phải cải thiện nhằm tiếp tục thu hút các công ty hùng

mạnh nhất thế giới trong thời gian tới. Song, liệu Google có thể chỉ ra con đường đúng cho tương lai?

Hãy thử hình dung xa hơn một chút: Zurich có thể sẽ trở thành trung tâm của các doanh nhân khởi nghiệp trên cơ sở công nghệ điện toán đám mây - như thế hệ các Googler và Zoogler trẻ tuổi từng thực hiện - với lòng khao khát kinh doanh và niềm tin bất biến về một Thụy Sĩ tuyệt vời, một nơi chốn lý tưởng để sinh sống và làm việc. Tục ngữ có câu: "Lá rụng về cội," do vậy, không ngoại trừ khả năng Google tiếp theo của thế giới sẽ gắn mác "Swiss Made".

15. Lời kết: Hướng đến Thụy Sĩ

Chúng tôi đã mở đầu cuốn sách này với ba câu hỏi: Vì sao Thụy Sĩ lại thành công đến thế? Liệu thành công này có bền vững? Và các quốc gia khác có thể học hỏi được những gì từ kinh nghiệm của Thụy Sĩ? Chúng tôi cũng hoài nghi rằng thế giới chưa thật sự thấu hiểu hết về Thụy Sĩ. Nhiều người đã khá thân thuộc với quốc gia này, đã dành vài ngày tại Davos tham dự Diễn đàn Kinh tế Thế giới hay nghỉ ngơi trên những ngọn núi. Nhưng những ai chỉ ghé thăm sẽ không có ý định học hỏi thật sự, và sẽ hình thành nên những vốn hiểu biết sai lầm, hay ít nhất là quá hời hợt.



Đến đây, chúng ta sẽ cùng điểm lại những thành tựu của đất nước Thụy Sĩ. Không một quốc gia nào khác với diện tích nhỏ bé như thế lại đạt được mức thu nhập bình quân vượt trội, trong khi vẫn đảm bảo mang lại những lợi ích công bằng và hợp lý. Không một quốc gia láng giềng nào với cùng diện tích lãnh thổ, hoặc tương đương có thể nắm giữ vị trí dẫn đầu trong vô số ngành công nghiệp. Không một quốc gia phát triển nào có thể cất bỏ gánh nặng trên vai thế hệ tương lai từ những khoản nợ khổng lồ hay ảo tưởng kích thích tăng trưởng đang lớn dần trong cộng đồng, phát sinh từ chi phí an sinh xã hội và chăm sóc sức khỏe. Và tại tất cả mọi quốc gia khác, tiếng nói của mỗi công dân cũng không thể tạo được sức mạnh và tiếng vang lớn như tại Thụy Sĩ. Trong thời điểm mà đánh giá của dư luận về các chính trị gia và các cơ quan dịch vụ công cộng tại hầu hết các thể chế dân chủ phương Tây đều đang giữ mức thấp kỷ lục, thì hiệu quả hoạt động của chính phủ Thụy Sĩ đã nổi lên như một tiêu chí đầy sức mạnh của thành công.

Những trang sử về các ngành công nghiệp và các công ty trong cuốn sách này đã

chứng minh cho nền tảng phong phú và rộng khắp của thứ phép màu trong ngành kinh tế Thụy Sĩ. Từ buổi đầu của cuộc Cách mạng Công nghiệp, các công ty và doanh nhân Thụy Sĩ đã nắm giữ vai trò dẫn dắt, và mang lại những đóng góp thiết yếu đối với tiến trình phát triển của nhiều ngành nghề công nghiệp, bao gồm máy móc điện tử, cơ khí và dệt may. Do ảnh hưởng một phần từ thị trường nội địa nhỏ bé, các công ty Thụy Sĩ đầu tiên đã trở thành những nhà tiên phong phát triển thị trường xuất khẩu trên khắp thế giới. Giới doanh nghiệp Thụy Sĩ cũng đóng vai trò nòng cốt trong ngành kinh doanh dược phẩm thế kỷ XX, nhờ phát minh ra vô số loại thuốc chữa bệnh quý giá giúp xoa dịu thần kinh (Valium), cải thiện nguồn dinh dưỡng (vitamin C), hỗ trợ cấy ghép nội tạng an toàn (Sandimmune), giảm thiểu nguy cơ tim ngừng đập (Diovan) và thậm chí điều trị được một số căn bệnh ung thư nhất định (Gleevec). Nhìn chung, họ đã ảnh hưởng sâu sắc đến sức khỏe của toàn thế giới. Các công ty Thụy Sĩ cũng dẫn đầu thế giới về lĩnh vực cung ứng hậu cần, dù thông qua vận tải đường bộ, đường thủy hay đường hàng không. Họ cũng biến những thành tựu trong ngành kỹ thuật dân dụng địa lý thành thực tế hàng ngày, với những con hầm dài đào sâu trong núi, những con đập bê tông đứng hiên ngang, cũng như công trình Cầu George Washington vĩ đại. Bên cạnh đó, các công ty gốc Thụy Sĩ còn thống trị ngành thương mại hàng hóa quốc tế, bao gồm các mặt hàng như dầu thô (35%), đường (50%), kim loại đồng (50%), kẽm (60%) và ngũ cốc (35%). Những thay đổi lớn cũng đến từ chiếc máy trợ thính bạn đang đeo, khớp hông nhân tạo bạn vừa thay thế, hay chiếc thang máy đưa đón bạn đến văn phòng mỗi ngày - vốn được thiết kế, chế tạo hay thậm chí sản xuất ngay tại Thụy Sĩ.

Choáng ngợp hơn, Thụy Sĩ còn là quốc gia phát minh ra các môn thể thao mùa đông và biến chúng thành một ngành kinh doanh, kéo theo một truyền thuyết gắn liền với nó - đó là khi Johannes Badrutt đánh cược với các du khách người Anh ưa mạo hiểm tại Khách sạn Kulm núi St Moritz của ông rằng: họ có thể mặc áo thun ngắn tay vào ít nhất một ngày trong suốt kỳ nghỉ đông kéo dài hai tuần, hoặc họ sẽ được hoàn trả tất cả chi phí du lịch và ăn ở tại khách sạn, đồng nghĩa với miễn phí hoàn toàn. May mắn thay, trời đã đổ tuyết, và họ quyết định sẽ dành một ngày để giải khuây bằng cách trượt xuống Celerina trên những chiếc mâm bạc đựng trà, và vẽ ra lộ trình Đường đua

Cresta nổi tiếng đến ngày nay. Kế đến là César Ritz, người đã xuất khẩu bí quyết quản lý khách sạn của người Thụy Sĩ, đồng thời đặt ra tiêu chuẩn cho dịch vụ hạng sang trên khắp thế giới. Chỉ riêng một phát minh không thuộc về người Thụy Sĩ chính là chiếc đồng hồ cúc cu (vì người Đức đã làm ra nó).

Nhân tố chung đứng sau thành công của các tập đoàn Thụy Sĩ chính là khả năng đổi mới. Theo Báo cáo Cạnh tranh Toàn cầu của IDM, Thụy Sĩ là quốc gia có tỷ lệ bằng phát minh cao nhất tính trên đầu người, và cũng đạt tỷ lệ người đoạt giải Nobel cao hơn bất kỳ quốc gia nào. Tỷ lệ phần trăm doanh thu doanh nghiệp được đầu tư cho nghiên cứu và phát triển (R&D) cũng cao hơn hầu hết các nền kinh tế đối thủ, và giúp Thụy Sĩ xếp thứ 6 về tỷ trọng chi phí dành cho R&D trên tổng GDP.

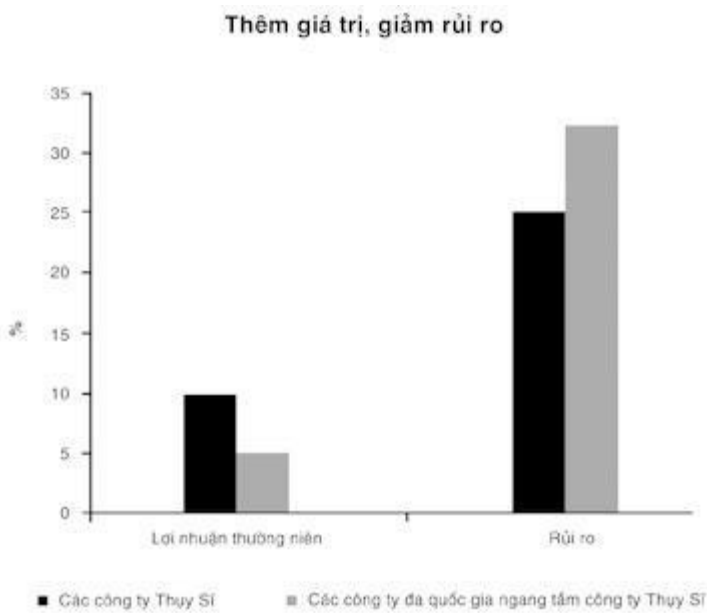
Khuynh hướng khuyến khích đổi mới này đã giúp không ít công ty Thụy Sĩ bảo toàn khả năng cạnh tranh trong cuộc chiến giá cả, khiến họ tập trung vào các sản phẩm gia tăng chất lượng nơi chi phí lao động chỉ đóng vai trò thứ yếu. Trong nhiều trường hợp, quyết định đầu tư dài hạn vào các thương hiệu đã chứng tỏ đó là chiến lược sáng suốt. Cụ thể, Nestlé hiện đang sở hữu hơn 25 thương hiệu và đem lại 1 tỉ đô-la doanh thu, và Rolex cũng nằm trong số các thương hiệu đồng hồ chất lượng cao không chấp nhận đứng sau nhãn hàng nào.

Các công ty Thụy Sĩ cũng được lợi từ môi trường chính trị vô cùng ôn hòa và ổn định trong suốt một thời gian dài. Một quốc gia được định hình từ bốn dân tộc với nền tảng tôn giáo hỗn hợp vốn không phải là miền đất dành cho sự ổn định. Một đất nước bị vây quanh bởi những thế lực đầy tham vọng cũng khó lòng cách ly khỏi các mâu thuẫn.¹ Song, Thụy Sĩ đã có được cả hai, chính nhờ những thành tựu kiệt xuất trong nền công nghiệp.

Bất chấp tầm quan trọng tương quan của các yếu tố riêng lẻ trong sự kết hợp giữa chiến lược và nhân tố môi trường, nhìn chung, Thụy Sĩ đã làm tốt hơn những đồng bạn xem trọng hơn các phương diện khác. Một nhà đầu tư sở hữu một danh mục cân bằng gồm tất cả các công ty Thụy Sĩ trong năm 1990 sẽ biến 1 triệu franc Thụy Sĩ thành 6,34 triệu franc - gần gấp đôi so với một danh mục tương tự gồm toàn các công

ty "phi Thụy Sĩ". Không những thế, thành quả phi thường này còn đạt được với khả năng rủi ro thấp hơn gần 50% (thông qua so sánh đòn bẩy "nợ/vốn chủ sở hữu" từ bảng cân đối tài sản của các công ty).

Có lẽ, thành tựu đáng ghen tỵ nhất của quốc gia này chính là đảm bảo được hệ thống phân phối các lợi ích từ sự phồn vinh đến mọi thành phần trong xã hội với mức độ bình đẳng cao hơn nhiều quốc gia công nghiệp khác. Sự tham gia của tầng lớp trung lưu thịnh vượng chính là mục tiêu quan trọng nhất của một nền kinh tế mở dịch vụ do vận hành hiệu quả; và đó cũng là tư tưởng đang dần mai một tại nhiều quốc gia, nơi văn hóa "kẻ thắng có tất cả" đang đe dọa làm xói mòn xã hội dân chủ.



Chính thành tựu từ những thành công mang dấu ấn cá nhân và tập thể này đã giúp Thụy Sĩ được đánh giá là nền kinh tế cạnh tranh nhất thế giới (theo báo cáo giai đoạn 2010-2011 của Diễn đàn Kinh tế Thế giới), trong khi vẫn duy trì thứ hạng trong nhóm các thành phố đứng đầu về chất lượng cuộc sống (theo khảo sát của Mercer năm 2010 - ảnh dưới).

Thụy Sĩ: các thứ hạng quốc tế

Diễn đàn Kinh tế Thế giới IDM Mercer

- 1 Thụy Sĩ Singapore Vienna
- 2 Thụy Điển Hồng Kông Zurich
- 3 Singapore Hoa Kỳ Geneva
- 4 Hoa Kỳ Thụy Sĩ Vancouver, Auckland
- 5 Đức úc
- 6 Nhật Bản Thụy Điển Düsseldorf
- 7 Phần Lan Canada Frankfurt, Munich
- 8 Hà Lan Đài Loan
- 9 Đan Mạch Na Uy Bern

10 Canada

Malaysia Sydney

Nguồn: Magnet Schweiz; Diễn đàn Kinh tế Thế giới, Báo cáo Cạnh tranh Toàn cầu 2010-2011; IDM, Niên giám Cạnh tranh Thế giới 2010; Mercer Consulting, Khảo sát Chất lượng Cuộc sống 2010.

Câu chuyện thành công sẽ còn tiếp tục?

Không khuôn mẫu hành vi hay mô hình thành công nào có thể vĩnh viễn bất biến. Sự tàn lụi sẽ dần nhen nhóm khi hệ thống do con người xây dựng không kịp điều chỉnh theo những tình huống thay đổi không ngừng. Tuy nhiên, tàn lụi và tiêu vong không phải bao giờ cũng mang nghĩa xấu: vì cái cũ sẽ phải nhường chỗ cho cái mới. Người Thụy Sĩ sở hữu lối tư duy của kẻ sống sót, một di sản có lẽ đã được kế thừa từ nguồn gốc biệt lập của xã hội Thụy Sĩ với những ngọn núi vây quanh; những quốc gia nhỏ bé bao giờ cũng yếu thế hơn những cường quốc rộng lớn, nên tính đa nghi có thể đã phần nào trở thành nét đặc trưng trong suy nghĩ của người Thụy Sĩ. Steve Jobs từng nói rằng, "chỉ có kẻ đa nghi mới tồn tại," với hàm ý giải thích về khả năng "chuyển bại thành thắng" của người Thụy Sĩ (do ông đã tận mắt chứng kiến thời kỳ phục hưng huy hoàng của ngành công nghiệp đồng hồ Thụy Sĩ), cũng như quan điểm sẵn sàng để những doanh nghiệp yếu kém ra đi khi cần thiết (như Swissair là một ví dụ), thay vì tiếp tục kéo dài trong đau khổ. Ngành công nghiệp hàng may mặc Thụy Sĩ đã từng bị thu hẹp chỉ bằng một phần so với quy mô bề thế trước đây, và mặc cho các nhà sản xuất chi phí thấp mới gia nhập thảm nhiên xâu xé. Những ngoại lệ quan trọng duy nhất chính là các công ty đã chuyển hướng sang các ngành công nghiệp liên quan khác, như tập đoàn dệt may Rieter, công ty đã phát triển một ngành kinh doanh mới chuyên

về nội thất xe hơi, hay một nhóm nhỏ các công ty hàng dệt may đã chuyển trọng tâm sang lĩnh vực thời trang cao cấp, điển hình như Forster Rohner và Jakob Schläpfer. Người Thụy Sĩ đã chấp nhận đà suy thoái này mà không có lấy một lời ca thán, trong khi các quốc gia có nền công nghiệp mạnh khác lại tìm cách chối bỏ thực trạng, và tốn công cứu vớt một ngành công nghiệp đáng lẽ nên được chôn cất tử tế.

Sức ảnh hưởng hạn chế của chính phủ vừa tạo thuận lợi cho sự tạo dựng, vừa mở đường cho sự phá hủy. Liệu bộ kế hoạch đầu tư của chính phủ Thụy Sĩ có thể tiên đoán ngành sản xuất đồng hồ của họ sẽ được những chiếc đồng hồ nhựa (Swatch) cứu vớt? Hay những lon cà phê nhôm (Nespresso) sẽ đem lại thành công vang dội trên toàn cầu?

Người Thụy Sĩ cũng hiểu rằng thành công thường bắt đầu từ thất bại. Như bao nhà khoa học khác, Leo Sternbach cũng đã sống cả đời với những sai lầm, trước khi tình cờ phát hiện ra Valium. Và kể từ đó, Valium đã trở thành loại thuốc bán chạy nhất trong hơn một thập niên. Trong một ví dụ khác, nhóm phát triển của Nestlé cũng đã mất gần một thập kỷ nghiên cứu về Nespresso nhằm thuyết phục CEO rằng họ đang tiến rất gần một thành tựu. Sản phẩm này hiện nay đã đem lại doanh thu 3 tỉ franc Thụy Sĩ cùng tỷ lệ lợi nhuận biên cao nhất trong tổng số hơn 4.000 sản phẩm của Nestlé. Kết quả thử nghiệm tại thị trường Osaka và San Antonio cũng từng minh chứng cho thất bại toàn diện của Swatch, mãi đến khi người đứng đầu Bloomingdale's, một trung tâm mua sắm tại New York, thuyết phục CEO của Swatch rằng đồng hồ nên được bày bán như một sản phẩm thời trang, chứ không phải một vật dụng đo thời gian như chức năng ban đầu của chúng.²

Mỗi giai đoạn đều tồn tại những khủng hoảng riêng. Hiện nay, đã có ít nhất hai ngành công nghiệp then chốt tại Thụy Sĩ đứng trước nguy cơ bị đe dọa nghiêm trọng từ những thay đổi trong môi trường kinh doanh toàn cầu. Một trong số đó là quản lý tài sản. Đây vẫn là lĩnh vực đem lại công ăn việc làm và các khoản thuế quan trọng nhất Thụy Sĩ, nhưng đồng thời cũng là ngành kinh doanh phụ thuộc vào tỷ lệ lợi nhuận cao từ nguồn khách hàng dễ dãi trong giai đoạn lợi nhuận đầu tư vẫn còn đạt mức cao

và chi phí đầu tư vẫn được áp dụng trên cơ sở khả năng tự quyết sáng suốt của người Thụy Sĩ. Tuy nhiên, những cột chống cho thế cân bằng này đang sụp đổ nhanh chóng. Thật khó hình dung ngành dịch vụ quản lý tài sản hiện nay có thể tiếp tục thăng hoa như trước kia, khi phải đối diện với những khách hàng đòi hỏi khắt khe hơn, lợi nhuận đầu tư thấp hơn cũng như áp lực lớn hơn từ các chính phủ nước ngoài đối với tình trạng trốn thuế từ các công dân của họ, những người sử dụng dịch vụ ngân hàng Thụy Sĩ. Song, điều này cũng không có nghĩa ngành quản lý tài sản tại Thụy Sĩ đang đứng trước nguy cơ bị xóa sổ. Brad Hintz, trưởng bộ phận nghiên cứu ngân hàng tại Sanford C. Bernstein đã chỉ ra rằng, "chúng ta luôn cần đến một trung tâm ngân hàng đủ an toàn và ổn định, và thành tích của Thụy Sĩ đối với tiêu chí này quả thực không hề thua kém ai." Bên cạnh đó, khối tài sản cá nhân trên toàn cầu vẫn không ngừng tăng trưởng và buộc phải tìm đến một bến đỗ mới. Tuy nhiên, từ nguồn vốn cho đến lợi nhuận chúng mang lại đều đang thay đổi nhanh chóng; và ngành dịch vụ này buộc phải tái thiết lại mô hình kinh doanh nhằm thích nghi với những điều kiện hoàn toàn khác biệt.³

Ngành công nghiệp dược phẩm, một nguồn gốc thịnh vượng khác tại Thụy Sĩ cũng đang gặp phải thách thức tương tự. Người Thụy Sĩ luôn sẵn sàng đầu tư cho hoạt động nghiên cứu nhiều hơn các đối thủ khác trên toàn cầu - và trên thực tế, nguồn quỹ nghiên cứu hào phóng của Roche đã từng trở thành huyền thoại. Thế nhưng, toàn bộ ngành công nghiệp dược phẩm lại mắc kẹt giữa năng suất nghiên cứu giảm sút và chi phí biên leo thang từ các khám phá; do đó, thành quả nghiên cứu cũng đồng thời bị thu hẹp. Trong khi đó, các chương trình y tế cộng đồng được tài trợ trên khắp thế giới lại gặp khó khăn trong việc thanh toán chi phí thuốc men, và các nhà sản xuất thuốc thông dụng cũng nắm giữ thị phần ngày càng lớn hơn khi đối tượng bệnh nhân chủ yếu dần cạn kiệt. Các công ty Thụy Sĩ đã ý thức trước những bước phát triển này - điển hình, Novartis hiện nay đã trở thành nhà sản xuất thuốc thông dụng lớn thứ hai thế giới. Và cả Roche lẫn Novartis đều đã bỏ xa các doanh nghiệp cùng ngành từ những giai đoạn đầu tiên của quá trình chuyển giao. Cùng với ngành dịch vụ quản lý tài sản, ngành dược phẩm hiển nhiên cũng cần tích cực điều chỉnh trong giai đoạn sa sút về khả năng tăng trưởng cũng như năng suất tổng thể.

Cuốn sách này cũng cho thấy đất nước Thụy Sĩ đã đổi mới và vượt qua các thách thức tương tự trong quá khứ, đồng thời chứng tỏ khả năng thích nghi phi thường khi điều kiện thay đổi. Trong kỷ nguyên kinh doanh hiện đại, không câu chuyện nào có thể đại diện cho những phẩm chất trên một cách sống động hơn quá trình hồi phục của ngành công nghiệp đồng hồ Thụy Sĩ trong thập niên 1990. Mốc son trong câu chuyện này chính là một ý tưởng mang tính cách mạng: theo đó, những chiếc đồng hồ giá rẻ sẽ trở thành mặt hàng phụ kiện thời trang theo mùa, và do đó vẫn đảm bảo được giá thành cao cấp trong khi công nghệ thạch anh mới vẫn không ngừng tìm cách thu hẹp chi phí sản xuất. Ý tưởng này không giống với khoảnh khắc "eureka!" thuộc về một thiên tài duy nhất. Ngược lại, nó đã được đẩy lên, được xem xét, thảo luận, thiết kế và truyền đạt từ nhiều người, bao gồm cựu giám đốc Omega, Max Imgrüth, giám đốc bán lẻ Marvin Traub, cùng hai nhà lãnh đạo Tập đoàn Swatch, Nicholas Hayek và Ernst Thomke. Ý tưởng có thể rất đơn giản, nhưng nỗ lực tổ chức và tài chính nhằm biến nó thành một thành quả sinh lời lại vô cùng phi thường. Họ cần phải ứng dụng các kỹ thuật sản xuất mới, cần phải đầu tư vào các phương thức marketing mới, và trên hết, cần phải thuyết phục các ngân hàng, nhà sản xuất và cơ quan chính phủ tham gia vào một quy trình tái cơ cấu quyết liệt và đầy rủi ro. Và, trong thời gian rảnh rỗi, họ đã khôi phục ngành kinh doanh đồng hồ cơ học danh tiếng và biến chúng thành những sản phẩm "phát tài phát lộc" dành cho giới đại gia kiêu hãnh.

Sự hồi sinh của Swatch cũng như toàn bộ ngành đồng hồ cơ đều bắt nguồn từ những hiểu biết sâu sắc về thị trường. Công nghệ ban đầu chỉ là nhân tố thứ yếu, nhưng không doanh nghiệp nào đủ khả năng sao chép thành tựu của Swatch - không phải do phương thức marketing của họ, mà chính bởi kỹ thuật chế tạo hệ thống đúc phun nhựa quá phức tạp và đắt đỏ để có thể sao chép.

Nhiều doanh nghiệp Thụy Sĩ khác cũng đã hồi phục trong điều kiện khó khăn nhờ áp dụng các công nghệ mới trong những dòng sản phẩm lâu đời và kỳ cựu. Trong thập niên 1970, Phonak vẫn còn được biết đến với tên gọi Electroakustik, một công ty bậc trung với lợi nhuận bậc trung, cùng một tiến trình cải tiến công nghệ đều đặn nhưng khiêm tốn dành cho dòng sản phẩm máy trợ thính của họ. Tuy nhiên, khi công nghệ

kỹ thuật số bắt đầu biến đổi cách thức xử lý các tín hiệu âm thanh, công ty này đã chuyển mình thành một đầu thủ mang tầm vóc toàn cầu, nhờ nhận ra chức năng xử lý âm thanh thông minh sẽ đem lại những lợi ích không kể xiết dành cho khách hàng của ngành kinh doanh chuyên biệt này. Synthes và Straumann cũng đã viết nên một câu chuyện tương tự. Cả hai công ty này đều đi trước các đối thủ hai bước về khả năng cách tân sản phẩm, cho phép họ chiếm lĩnh các vị trí dẫn đầu lần lượt trong các lĩnh vực bộ phận thay thế chi chĩnh hình và mô cấy nha khoa. Các sản phẩm của Phonak, Synthes và Straumann đều là những phát minh đích thực trong thời đại của chúng, và cho thấy Thụy Sĩ vẫn là mảnh đất màu mỡ dành cho những khám phá mới mẻ chưa ai biết đến.

Chủ nghĩa tư bản cũng ảnh hưởng không ít đến tiến trình đổi mới, dù trên phương diện sáng tạo hay thích nghi. Những thành công về đổi mới luôn là trọng tâm trong câu chuyện thành công của người Thụy Sĩ. Chẳng hạn, các kỹ sư tại Winterthur thế kỷ XIX đã mang về các bản thiết kế và máy móc trong ngành dệt may từ Anh Quốc và sử dụng chúng cho những mục tiêu mới trong lĩnh vực quay sợi và dệt sợi, và từ đó đã mở ra một ngành công nghiệp mới mẻ.

Chúng tôi phải thừa nhận rằng tất cả những câu chuyện trên, tuy có khác biệt về nội dung và bối cảnh, hay khá độc lập về diễn biến, nhưng đều đã kết hợp để tạo nên một thứ gì đó giá trị hơn bản thân chúng rất nhiều. Thụy Sĩ đã trở thành một "thương hiệu" riêng của chính quốc gia này - nhờ sở hữu những nét đặc trưng tương tự từ các sản phẩm danh tiếng nhất như Nescafé, Rolex hay Ritz Hotels.

Điều gì đã làm nên thương hiệu đó? Câu trả lời sẽ bao gồm rất nhiều yếu tố. Trước hết, đó là một triển vọng, hay chí ít là một niềm tin. Khách hàng không thể kiểm chứng mọi sản phẩm họ mua, nên họ đành phải cầu viện đến kinh nghiệm trong quá khứ hay khuyến cáo từ người khác. Nhờ kinh nghiệm nhất quán và đáng tin cậy tích lũy trong một thời gian dài, lòng tin và triển vọng sẽ hình thành. Lòng tin sẽ giảm bớt độ phức tạp và rút ngắn quyết định mua hàng của người tiêu dùng. Thông thường, các quyết định sẽ không dựa trên những đặc tính cụ thể, mà phụ thuộc vào xúc cảm tổng

thể phát sinh từ chính sản phẩm. Các quý ông trẻ tuổi sẽ không mua đồng hồ Thụy Sĩ với giá cắt cổ chỉ vì chúng báo giờ chính xác, nhưng họ sẽ bị thu hút bởi niềm khao khát mạnh mẽ do chúng đem lại. Một thương hiệu phải biết cách tự tách biệt khỏi vô số những lựa chọn "tương đồng".

Dựa trên những thước đo này, Thụy Sĩ đã trở thành "thương hiệu" riêng của chính họ - và đó cũng là lợi thế cạnh tranh đắt giá và vững chắc nhất của quốc gia này.

Swiss Inc. có thật sự bền vững?

Các công ty và tổ chức được định hình nhờ điều kiện lịch sử và các biến cố ngẫu nhiên thường sẽ không thể tái hiện thành tựu trong các thế hệ sau. Bên cạnh đó, mỗi thế hệ cũng phải đương đầu với những thách thức và cơ hội hoàn toàn khác biệt, và phần lớn đều do bối cảnh chung quyết định. Một nhà đầu tư lão luyện từng cảnh báo: "Thành công trong quá khứ không thể đảm bảo cho thành công tương lai."

Chỉ mới 21 năm trôi qua kể từ khi internet được ứng dụng và truy cập rộng rãi từ phát minh World Wide Web của Tim Berners-Lee tại CERN, Geneva. Trong suốt giai đoạn này, điện thoại di động đã trở nên phổ biến và toàn bộ cấu trúc gen của con người cũng đã được giải mã. Nhiều ngành nghề lâu đời như báo chí, âm nhạc và mạng điện thoại đường dài do đó cũng bị xóa sổ, hoặc buộc phải tái thiết ở mức độ nhận biết tương đối. Mặt khác, một số công ty từng là người hùng một thời trong kỷ nguyên của họ, như Nokia hay Research in Motion (BlackBerry), cũng lâm vào cảnh khó khăn.

Một công ty sẽ khó tránh khỏi bị tấn công dồn dập từ mọi hướng khi xu thế vận hành của thời đại mới đang thay đổi hoàn toàn những gì từng diễn ra trong quá khứ - và đó chắc chắn không phải tin tốt đối với Thụy Sĩ. Đơn cử, hãy cùng xem xét các xu hướng nhân khẩu hiện tại. Trong giai đoạn từ năm 1800 đến 1960, khi phép màu kinh tế Thụy Sĩ đang ứng nghiệm, dân số thế giới đã gia tăng từ 1 tỉ lên 3 tỉ người, đồng thời, thể chế chính trị và văn hóa của Tây Âu và Bắc Mỹ cũng vươn lên thống trị. Trong 50 năm vừa qua, dân số thế giới đã vượt mốc 7 tỉ người, với khoảng 6 tỉ đang sinh sống ngoài Tây Âu và Bắc Mỹ, cùng 2 tỉ người dưới tuổi 20.

Điều này đồng nghĩa: cũng như mọi nền kinh tế phát triển khác, Thụy Sĩ phải học cách đương đầu với đà tăng trưởng chậm chạp và những cơ hội ràng buộc cao hơn. Nhìn chung, tại những quốc gia tăng trưởng dân số, hiện đang có một bộ phận lớn người dân tích cực làm việc và tích lũy của cải. Tuy nhiên, Thụy Sĩ - một quốc gia với dân số già với một bộ phận nhỏ trong độ tuổi lao động - lại đang đối mặt với gánh nặng chi phí chăm sóc sức khỏe và an sinh xã hội không ngừng gia tăng. Thụy Sĩ đã từng thích nghi với những thay đổi trên nhờ chính sách mở cửa đối với dân nhập cư. Năm 1950, tỷ lệ công dân nhập cư trong tổng dân số chỉ chiếm 6%, nhưng hiện nay đã tăng lên 22%. Mục tiêu của họ là gia tăng tỷ trọng dân số trẻ và năng động cho đất nước; tuy nhiên, như mọi quốc gia khác, Thụy Sĩ cũng tồn tại những hạn chế về chính trị đối với làn sóng nhập cư.

Trong khi đó, ở cấp độ toàn cầu, thế giới đang phải đối mặt với những thách thức đòi hỏi mức độ can thiệp cao hơn từ chính phủ so với trước đây, trên cấp độ quốc gia lẫn quốc tế. Điển hình là chính sách can thiệp trên quy mô lớn của các chính phủ trong giai đoạn khủng hoảng tài chính toàn cầu năm 2007-2008: không một chính phủ quốc gia đơn độc nào có thể tự chống đỡ trước khủng hoảng, và không chính phủ riêng lẻ nào, dù sở hữu nguồn tài chính dồi dào đến đâu, có thể kiềm chế cơn khủng hoảng tại khu vực đồng tiền chung châu Âu. Thực trạng trên đã phản ánh một thách thức đặc biệt đối với Thụy Sĩ, một quốc gia hoài nghi sâu sắc đối với những biện pháp từ chính phủ, và cũng là một quốc gia luôn đứng ngoài các liên minh chính thức mà các nhà nước khác mong muốn gây dựng. Tuy nhiên, với tinh thần tự lực, Thụy Sĩ cũng cần đến một biện pháp bảo hộ tương đương trước cơn bão thay đổi và khủng hoảng không ngừng. Không gì minh chứng cụ thể hơn (và đau xót hơn với riêng Thụy Sĩ) cho nhu cầu trên như giai đoạn sau khủng hoảng năm 2008, khi Thụy Sĩ bất ngờ chứng kiến các ngân hàng của họ đang phải gánh trên vai số nợ có thể khiến cả đất nước phá sản. Một trong hai ngân hàng lớn nhất - UBS - đã phải bám lấy chiếc phao cứu trợ trị giá gần 40 tỉ đô-la của chính phủ, và ngân hàng còn lại - Credit Suisse - chỉ có thể sống sót nhờ một nhóm các nhà đầu tư can đảm đã chung tay giữ nó trên mặt nước.

Trong khi đó, một số nền tảng vững chắc mang "bản sắc Thụy Sĩ" đã bộc lộ các dấu hiệu chệch hướng. Nguyên tắc đánh đổi xưa cũ giữa tham vọng và nghĩa vụ cá nhân đối với gia đình, cộng đồng và đất nước đã thay đổi. Mọi người sẵn sàng kết hôn muộn hơn, sinh ít con cái hơn, ly dị thường xuyên hơn và cống hiến ít hơn cho cộng đồng họ đang sinh sống. Bản phận đối với lực lượng dân quân tự nguyện danh tiếng của Thụy Sĩ, từng một thời là gốc rễ của chủ nghĩa ái quốc nơi những giá trị truyền thống của Thụy Sĩ được thể hệ trẻ thấm nhuần, cũng đang dần mai một. Và tỷ lệ các thành viên chính phủ sẵn sàng cống hiến thay vì trông chờ được trả lương cũng đã suy giảm đáng kể. Hệ thống giáo dục đáng ngưỡng mộ của người Thụy Sĩ, vốn được đánh giá cao nhờ chất lượng của các khóa tập sự - đồng thời cũng là xương sống của chủ nghĩa bình đẳng đánh ghen tỵ - cũng đang đứng trước hai mối đe dọa. Thứ nhất, phương pháp đào tạo truyền thống đang nhanh chóng trở nên lỗi thời do sự thay đổi của công nghệ. Một thợ máy tự động giờ đây phải am tường về phần mềm vi tính hơn kiến thức chế tạo máy móc; và ta hãy thử hình dung điều tương tự đang diễn ra đối với chuyên ngành hướng dẫn viên du lịch. Thứ hai, như tại nhiều nơi khác, Thụy Sĩ đang phát sinh một xu hướng thổi phồng về thành tích học vấn như một điều kiện để tiến gần hơn đến các học vị đại học; xu hướng này đang dần trở nên ngày càng thịnh hành do một quan điểm - tuy không-phải-bao-giờ-cũng-đúng - cho rằng học vị cao hơn sẽ đảm bảo cơ hội phát triển sự nghiệp sáng lạn hơn.

Tính hiệu quả của thể chế dân chủ Thụy Sĩ cũng đang chịu thử thách từ những biến động do sự hình thành và lan truyền thông tin cũng như quan điểm của dư luận về các vấn đề chung của xã hội. Jürgen Habermas, một nhà xã hội học và triết gia người Đức, đã đúc kết nên khái niệm "khôì cầu xã hội" và "nền dân chủ tự quyết". Habermas cho rằng tính hiệu quả của bất kỳ nền dân chủ nào đều phụ thuộc vào khả năng khuyến khích trao đổi và tranh luận, và truyền thông sẽ là đối tượng đóng vai trò trung gian then chốt trong quy trình này. Lý tưởng nhất, tiến trình tranh luận sẽ được phổ biến đến mỗi công dân trong "khôì cầu xã hội", và các chính trị gia phải kết nối được với tiếng nói của họ. Chế độ dân chủ Thụy Sĩ đã vận dụng thành công quy trình này.

Tuy nhiên, cũng như nhiều nơi khác, truyền thông tại Thụy Sĩ cũng bị phân hóa sâu

sắc, với những hậu quả tiêu cực có thể đoán trước. Những tin tức truyền thông mới mẽ trên sóng truyền hình, trên internet hay trên mặt báo đều nhắm đến các thị trường và các nhóm đối tượng quan tâm nhất định (hiện tượng này được gọi là "phát sóng có định hướng") và phổ biến quan điểm của các nhóm đối tượng này một cách giản lược thái quá, thậm chí đến chối tai, thay vì tìm cách xây dựng tiếng nói chung và mở ra những cách nhìn sáng suốt, thấu đáo.

Truyền thông Thụy Sĩ cũng vấp phải những bất lợi điển hình của một quốc gia nhỏ bé - đó là quá tập trung sở hữu và thể hiện lòng trung thành đối với những nhóm đối tượng quan tâm giàu quyền lực. Neue Zürcher Zeitung vẫn là tờ báo nổi tiếng trong các khu vực nói tiếng Đức về chất lượng của các bài phân tích đối với những vấn đề thời sự quốc tế, đồng thời cũng thể hiện một lập trường khác biệt và lý thú so với quan điểm của cộng đồng ngôn ngữ Anh - Mỹ; tuy nhiên, thái độ phê phán đối với các công ty và cá nhân trong nội bộ của họ có thể bị giới hạn do các mối liên hệ gần gũi và mật thiết. Chẳng hạn, các tin bài của họ về sự sụp đổ của Swissair hay nguy cơ phá sản của UBS đều không quá gay gắt như mong đợi.

Ở cấp độ doanh nghiệp, đa số các CEO phục vụ trong các tập đoàn lớn tại Thụy Sĩ đều mang quốc tịch nước ngoài. Cương lĩnh của họ là tìm "đúng người đúng việc", và thật khó có thể hình dung một quốc gia nhỏ bé như Thụy Sĩ có thể sản sinh ra những ứng cử viên xuất sắc nhất. Nhưng xét trên cấp độ cá nhân, khuynh hướng này đã nảy sinh khá nhiều thách thức về tổng thể. Hans-Jörg Rudloff, chủ tịch Barclays Capital tại Thụy Sĩ và là nhân vật ủng hộ quan điểm đối lập, đã nhận xét rằng: "Một CEO người nước ngoài tại Credit Suisse sẽ không bao giờ lo lắng cho ngân hàng này như một CEO gốc Thụy Sĩ."⁴

Trong suốt khoảng thời gian dài bao trùm trong nghiên cứu trên, Thụy Sĩ vẫn phải tìm kiếm cơ hội "giữa những ngón chân voi". Các doanh nghiệp trong nước được thành lập và phát triển có hệ thống. Các công ty cũng chuyển đổi dần dần và thận trọng thành các doanh nghiệp quốc tế, và sau đó là các tập đoàn đa quốc gia, nhưng vẫn không khó để nhận ra nguồn gốc của họ.

Ngày nay, các thị trường và công nghệ đang phát triển với tốc độ nhanh hơn trong quá khứ. Đơn cử, Google thậm chí còn chưa xuất hiện từ 15 năm trước, nhưng hiện tại họ đã được định giá cao hơn cả Nestlé. Các Zoogler (nhân viên Google công tác tại Zurich, trung tâm kỹ thuật công nghệ lớn nhất của tập đoàn này ngoài Hoa Kỳ) vẫn hoạt động theo nhóm, và đến nay vẫn không rõ các sản phẩm của họ xuất xứ từ đâu.

Robert Lucas, một khoa học gia đoạt giải Nobel, tin rằng cuộc chiến toàn cầu nhằm tranh giành nhân tài sẽ còn tiếp diễn, và xu thế tụ hợp của các nhân tài sẽ trở thành động lực chính cho tăng trưởng kinh tế. Tuy sức mạnh của một quốc gia trước đây vẫn được định nghĩa dựa trên diện tích lãnh thổ, trình độ dân trí, sức mạnh quân sự và tài nguyên thiên nhiên, nhưng không ít các yếu tố kể trên đã trở nên lỗi thời, và uy thế thật sự của một đất nước đã dần nghiêng về hai tiêu chí chủ yếu: thương mại và hiền tài. Điều đó cho thấy nhiệm vụ cốt yếu của Thụy Sĩ chính là tiếp tục phát triển, thu hút và chiếm hữu một bộ phận lớn trí thức kiệt xuất và ưu tú nhất trên thế giới. Bản chất của con người cho thấy: các nhân tài sẽ muốn tụ hợp, hay tụ hợp với các nhân tài khác. Thụy Sĩ đang nắm giữ những quân bài tốt nhất, với viễn cảnh về một nơi chốn lý tưởng để sinh sống và kinh doanh. Và thực tế, quốc gia này đang sở hữu tỷ lệ công dân nước ngoài cao nhất trong số các quốc gia phát triển, đồng thời tạo điều kiện thuận lợi cho các công dân mới dễ dàng hòa hợp và hội nhập.⁵ Cũng như nhiều quốc gia khác, Thụy Sĩ sẽ ngày càng được đánh giá cao về khả năng trở thành một "hàng không mẫu hạm", với sứ mệnh phục vụ các doanh nghiệp và cá nhân cơ động đến từ nhiều quốc gia, với nhu cầu di chuyển thường xuyên hơn trong tương lai. Thụy Sĩ nhiều khả năng sẽ không tiếp tục lưu giữ hình ảnh về một "vườn ươm", nơi đã phát triển và vẫn đang nuôi dưỡng các doanh nghiệp nội địa với tham vọng thống trị các lĩnh vực kinh doanh trên toàn cầu.

Các công ty cũng có khuynh hướng tụ hợp cùng nhau, bất chấp họ là những đối thủ cạnh tranh trực tiếp. Thụy Sĩ hiện đang nắm giữ vị thế độc tôn trong ngành thương mại hàng hóa, và các doanh nghiệp buôn bán ngũ cốc hàng đầu cũng hoạt động chủ yếu tại Thụy Sĩ; đồng thời, Medtronic cũng thành lập cơ sở hoạt động lớn nhất ngoài Hoa Kỳ tại Thụy Sĩ, do đây là nơi tập trung các kỹ sư xuất chúng trong lĩnh vực kỹ

thuật chế tạo với kích thước cực nhỏ - một thành quả to lớn từ ngành công nghiệp đồng hồ. Từ việc Google lựa chọn Thụy Sĩ làm địa điểm thành lập cơ sở kỹ thuật công nghệ lớn nhất ngoài Hoa Kỳ, cho đến việc các nhân viên của Google bình chọn Zurich là nơi làm việc lý tưởng nhất, đã chứng minh Thụy Sĩ là điểm đến được ưa chuộng theo đánh giá của các công ty và nhân tài hàng đầu thế giới.

Từ đó, có thể khẳng định phép màu kinh tế tại Thụy Sĩ sẽ tiếp tục được duy trì, dù không có nghĩa thành tựu này sẽ vĩnh viễn bất biến. Thụy Sĩ đã biến khả năng thích nghi thành thói quen và biến thành công thành thông lệ. Thách thức duy nhất chính là họ phải tiếp tục phát huy tố chất đó, bất chấp bản chất cố hữu của thành công luôn là căn nguyên làm nảy sinh sự tự mãn. Tuy người Thụy Sĩ đã mang đến những phát minh tuyệt vời trên suốt chặng đường lịch sử của họ, nhưng tiếc thay, liều thuốc dành cho sự tự mãn không phải một trong số đó.

Hướng đến Thụy Sĩ?

Lant Pritchett, từng phục vụ trong Ngân hàng Thế giới và hiện đang là giáo sư tại Đại học Harvard, đã cùng Michael Woolcock công bố một bài báo mang tên Hướng đến Đan Mạch vào năm 2002.⁶ Trong đó, họ đã mô tả Đan Mạch như một mảnh đất thần thoại, nơi ngự trị sự ổn định, dân chủ, thịnh vượng và hòa bình, với tỷ lệ tham nhũng chính trị cực thấp cùng nguồn lực tài chính dồi dào. Mọi công dân trên thế giới đều tìm cách "đến nơi đó", với hàm ý họ luôn mong muốn đạt được chất lượng cuộc sống phong phú tương đương ngay tại đất nước của mình.

Thụy Sĩ không đồng nghĩa với sự hoàn hảo, nhưng vẫn có thể trở thành tiêu chuẩn cho những gì Pritchett và Woolcock hướng đến. Từ đó, một câu hỏi sẽ dấy lên về khả năng sinh sôi của những điều kiện đặc trưng về địa lý và lịch sử, cũng như về thái độ sống và cá tính nổi bật tại Thụy Sĩ. Liệu quốc gia này có xứng đáng trở thành một hình mẫu để thế giới noi theo?

Trong cuốn sách này, chúng tôi đã bàn về những yếu tố then chốt góp phần làm nên sự ưu việt của đất nước Thụy Sĩ - bao gồm tinh thần tự lực, tính kỷ luật, thái độ hoài

nghi đối với quyền lực tập quyền và xu thế nhất thời, tinh thần đoàn kết trong xã hội, và sự hào phóng đối với những ý tưởng và con người đến từ bên kia biên giới. Tuy nhiên, những tố chất này cũng được thể hiện trong thành tựu của những quốc gia khác. Và có lẽ chính điều kiện địa lý và lịch sử đã khiến họ không thể phát huy hiệu quả tiềm năng của chúng như tại Thụy Sĩ. Trong số những nét đặc trưng nổi bật, phải kể đến môi trường tự nhiên khắc nghiệt nhưng thuận lợi về vị trí địa lý, một lịch sử lâu đời gắn liền với làn sóng nhập cư từ các quốc gia láng giềng, cũng như lập trường né tránh xung đột về quyền lực chính trị và tác động từ các cuộc chiến tranh diễn ra tại các quốc gia khác. Không một đất nước nào có thể tái hình thành chính xác những điều kiện đã làm nên một Thụy Sĩ như hôm nay. Nói cách khác, thành công của một quốc gia chỉ phần nào là hình mẫu để các quốc gia khác noi theo.

Tuy nhiên, vẫn có những yếu tố đáng trân trọng đã giúp xã hội Thụy Sĩ giành được không ít lợi thế. Liệu ai có thể phản bác lại quy luật đạo đức hết sức đơn giản của người Thụy Sĩ - khi họ tin rằng nỗ lực và khả năng chuyên môn sẽ đem lại thành quả, còn dục vọng và sự lười biếng là những thói xấu cần tránh xa? Hoặc liệu họ có thể phản bác lại câu châm ngôn: "Hãy sống trong khả năng của bạn"? Nghe có vẻ sáo rỗng, nhưng nó đã nhanh chóng khẳng định được tầm quan trọng to lớn về chính trị, khi ngày càng nhiều chính phủ lựa chọn cách sống bám víu vào thể hệ tương lai. Tại sao các giáo viên lại không được trả lương xứng đáng và được tôn trọng trong các nền tảng xã hội khác? Tinh thần tự lực cao hay khả năng tái phân phối cao sẽ tốt hơn? Chính phủ có nên nắm giữ vai trò quan trọng? Tự quyết định các vấn đề hay phụ thuộc vào các chính trị gia sẽ mang lại nhiều lợi ích hơn? Phía sau những câu hỏi trên chính là một quá trình đánh giá kỹ công đối với hệ thống tổ chức của đất nước Thụy Sĩ, và luôn được công khai với mọi quốc gia xem Thụy Sĩ là cột mốc để tự hoàn thiện mình.

Thụy Sĩ cũng hình thành nên một hình mẫu gần gũi hơn tại quê nhà. Các quốc gia châu Âu đến nay vẫn đang miệt mài tìm kiếm một công thức quản lý phân quyền về chính trị, nhưng vẫn đảm bảo duy trì một liên minh sở hữu nền kinh tế hiệu quả và nguồn tài chính nghiêm ngặt, được hình thành từ vô số cộng đồng dân cư khác nhau.

Giống như EU (Liên minh châu âu), Thụy Sĩ cũng là một quốc gia đa ngôn ngữ: tiếng Pháp, tiếng Đức, tiếng Ý và tiếng Roman tại đây đều là ngôn ngữ chính thức. Ngoài ra, tiếng Anh, như tại nhiều nước châu âu khác, vẫn được xem là ngôn ngữ chung (lingua franca), đặc biệt trong hoạt động kinh doanh và giao lưu văn hóa. Các tiểu bang địa phương, tương tự như các quốc gia EU, cũng ít mẫn mà với cơ cấu chính quyền trung ương luôn sẵn sàng đe dọa lợi ích của riêng họ. (Hai thành phố Hamilton và Jefferson tại Hoa Kỳ cũng diễn ra hình thức xung đột tương tự, và tình thế của Bismarck tại nước Đức thống nhất cũng không khác mấy.) Các tiểu bang và phường xã tại Thụy Sĩ cũng phản đối hiến pháp và chống lại việc thành lập Ngân hàng Quốc gia Thụy Sĩ - và họ vẫn cảm thấy hài lòng với quyền lực bao quát của chế độ tự trị, cũng như không mong muốn chính quyền liên bang can thiệp quá sâu. Giống như các quốc gia EU, họ cũng sở hữu một đơn vị tiền tệ chung và một thị trường duy nhất. Luật pháp Thụy Sĩ đòi hỏi chính phủ liên bang phải duy trì thế cân bằng trong ngân sách quốc gia, và mọi quyết định tăng thuế đều phải thông qua trung cầu dân ý. Khoảng 70% doanh thu từ thuế đã được định sẵn sẽ chi tiêu trong phạm vi địa phương và cộng đồng, do đó, hoạt động của chính quyền trung ương cũng mặc nhiên được tinh gọn. Đây chính là công thức cho phép Thụy Sĩ thông qua những quyết định ít được hưởng ứng nhưng cần thiết, đồng thời đem lại một môi trường thúc đẩy tinh thần doanh nhân và sản sinh ra của cải vật chất, cũng như khiến người dân cảm thấy thoải mái và được động viên. Liệu Liên minh châu âu có khao khát nhiều hơn thế... hay chỉ ít hơn là đủ?

Không có "mô hình" tiêu chuẩn nào để các nhà hoạch định chính sách có thể tự do mô phỏng; cũng không có công thức "hướng đến Thụy Sĩ" nào hứa hẹn thành công toàn diện. Tuy nhiên, sẽ có vô số tấm gương điển hình từ các cá nhân thành công có thể được đúc kết từ bối cảnh của Thụy Sĩ, thông qua quá trình nghiên cứu và áp dụng phù hợp. Suy cho cùng, tiếp thu và cải tiến vẫn luôn là sở trường lớn nhất của người Thụy Sĩ.

Lời chú của một người Thụy Sĩ

Mục đích chính của cuốn sách này, như chúng tôi đã khẳng định từ đầu chương, chính

là giúp các độc giả nước ngoài trau dồi vốn hiểu biết về thứ bí quyết đã giúp người Thụy Sĩ chinh phục những thành tựu phi thường. Tuy nhiên, trong suốt quá trình thực hiện, chúng tôi đã phát hiện thêm một đối tượng độc giả không kém phần quan trọng, đó là bản thân người Thụy Sĩ.

Chúng tôi không nói đến một Người Thụy Sĩ (Homo Helveticus) nguyên bản, vì họ sở hữu rất nhiều quốc tịch khác nhau. Bản sắc Thụy Sĩ là thành quả đến từ sự kết hợp của nhiều bối cảnh, từ dấu chân đến và đi của dòng chảy nhân tài - được ví như tấm thảm thêu tuyệt đẹp lưu lại những thành quả của dân tộc này, trước vô số chướng ngại ghê gớm và bất lợi hiển nhiên. Người Thụy Sĩ đã khẳng định vị thế độc tôn từ chính thành quả của họ và sự phồn vinh họ gây dựng từ chúng - đó là thứ bản sắc được đúc kết từ những khác biệt, từ những nét đặc trưng riêng, và từ những hạn chế.

Chúng tôi hy vọng cuốn sách này sẽ giúp người Thụy Sĩ hiểu hơn về bản sắc của chính dân tộc mình. Nếu điều đó trở thành sự thật, thì chúng tôi thật sự đã làm được điều gì đó có ý nghĩa, dù chúng tôi không chủ tâm làm thế.

Hành trình của Nestlé (1830 - nay)

1866
 Công ty Sữa đặc
 Anglo-Swiss



1867
 Ngũ cốc Henri Nestlé
 dành cho trẻ sơ sinh




1905
 Công ty Sữa đặc Nestlé & Anglo-Swiss
 (Sáp nhập từ Anglo-Swiss và Nestlé)

1929
 Peter, Cailer, Kohler
 Chocolats Suisses S.A.
 (Sáp nhập với Nestlé)




1938
 Phát triển Nescafé




1947
 Nescafé Alimentana
 S.A. (Tên mới sau khi
 sáp nhập với Maggi)

				
1947 Maggi	1969 Vittel	1971 Ursina -Franck	1973 Stouffer	1974 L'Oréal (cổ đông thiểu số)

1977
 Nestlé S.A.

					
1978 Chambourcy	1985 Carnation	1985 Friskies	1986 Herta	1988 Buitoni -Perugina	1988 Rowntree

					
1992 Perrier	1993 Finitalgel	1994 Alpo	1998 Sanpellegrino	1998 Spillers Petfoods	2000 PowerBar

					
2001 Ralston Purina	2002 Chef	2003 Mövenpick	2005 Wagner	2006 Jenny Craig	2006 Uncle Toby's

			
2007 Gerber	2010 Pizza đông lạnh Kraft Foods	2011 Hsu Fu Chi	2011 Yinlu

Chú thích

Lời giới thiệu

1 Quốc gia duy nhất còn lại sở hữu một hệ thống dân quân tình nguyện đông đảo chính là Israel. Trong tác phẩm Quốc gia khởi nghiệp: Câu chuyện về nền kinh tế thần kỳ của Israel, hai tác giả Dan Senor và Saul Singer đã nêu dẫn chứng về quá trình tuyển quân và huấn luyện từ các sĩ quan quân đội Israel khi họ còn trẻ, và khẳng định đó là một trong các yếu tố then chốt đem lại thành công cho nền kinh tế của quốc gia này.

Chương 1: Tất cả bắt đầu từ sữa

1 Từ khi luật sáng chế Thụy Sĩ ngăn chặn quyền bảo hộ đối với quy trình chế biến (do lo ngại sẽ phá vỡ các quy định về thực phẩm tinh khiết), các mặt hàng nhái đã nhanh chóng xuất hiện trên thị trường. Tại Mỹ, Tập đoàn Pho-mát Phenix đã qua mặt Gerber và đăng ký bản quyền thành công cho pho-mát hỗn hợp. Về sau, con trai một nông dân Mỹ đồng thời là một thương nhân pho-mát, James L. Kraft (người mua lại Phenix vào năm 1928) đã thay đổi một chút trong quy trình này và đăng ký lại bằng sáng chế. Trái lại, trong nhiều ngành công nghiệp khác, Thụy Sĩ vẫn tiếp tục thu lợi nhờ chính sách bảo hộ bản quyền quốc tế lỏng lẻo - đối lập hoàn toàn với trường hợp của pho-mát. Chính việc Gerber không thể cấp bằng sáng chế cho quy trình chế biến của ông đã mở đường cho các doanh nghiệp Mỹ chinh phục những thành tựu to lớn về thương mại.

2 Trong quá trình điều hành Văn phòng Ngoại thương Thụy Sĩ từ năm 1986 đến 1998, Franz Blankart đã phát hiện chỉ có đúng ba nhân vật tại Brazil được phép gặp mặt tổng thống nước này trong vòng 24 giờ: đó là đại sứ Hoa Kỳ, CEO của Volkswagen-Brazil và giám đốc khu vực của Nestlé.

Chương 2: Chế tạo đồng hồ? Chính xác từng giây!

1 Phải nói thêm rằng Breguet từ bé đã là trẻ mồ côi, và đó cũng là hoàn cảnh chung của không ít tượng đài quan trọng trong nền công nghiệp Thụy Sĩ (bao gồm cả Hans Wilsdorf, người sau này đã lập nên công ty Rolex). Các công dân nhập cư đã trở thành những đầu tàu dũng mãnh trong công cuộc phát triển nền kinh tế Thụy Sĩ, vì họ rất khó tìm được đồng minh tin cậy hay các thế lực hỗ trợ - nói cách khác, cách duy nhất để họ tiến thân trong xã hội là thông qua những chiến công. Trong đó, "trẻ mồ côi" chính là bộ phận dân nhập cư có ý thức sinh tồn cao nhất. Thụy Sĩ cũng thu hút không ít cá nhân không rõ quốc tịch, những người được tự do phát huy tài năng của họ trong môi trường trung lập của quốc gia này.

2 La Chaux-de-Fonds là nơi thu hút nhân công theo đạo Do Thái - điển hình như các nhà sáng lập Omega - trong khi Le Locle là điểm đến lý tưởng cho những tín đồ Tin Lành đã cải đạo, như Breguet là một ví dụ. Do đó, tuy hai thị trấn này chỉ cách nhau 8km (khoảng 5 dặm), nhưng ngay từ những ngày đầu đã khẳng định rõ đức tin tôn giáo.

Chương 3: Du lịch Thụy Sĩ: Hay ngành kinh doanh tuyệt vời và không khí

1 Không phải tình cờ mà giới thượng lưu Anh đã mở ra ngành du lịch tại Thụy Sĩ. Anh Quốc là quốc gia công nghiệp hóa đầu tiên (từ đó đã hoàn thiện những điều kiện đảm bảo cho ngành du lịch hiện đại nói trên), và cũng chính Anh Quốc đã luôn ủng hộ Thụy Sĩ về chính trị, đặc biệt trong giai đoạn 1847-1848. Họ đã gửi một nghị sĩ (MP) đến Thụy Sĩ nhằm nghiên cứu các cơ hội và nguy cơ đối với mậu dịch tự do từ thập niên 1830. Năm 1837, John Bowring đã công bố một báo cáo tại Quốc hội, đánh dấu một bước tiến quan trọng dẫn đến động thái của Vương quốc Anh về mậu dịch tự do, bắt đầu với quyết định bãi bỏ Luật Kinh doanh Ngũ cốc vào năm 1846. Bowring đã vô cùng kinh ngạc trước mức độ công nghiệp hóa và thành công của nền kinh tế Thụy Sĩ. (Giáo sư Tobias Straumann)

2 Nhận xét của giáo sư Tobias Straumann.

Chương 4: Những thương nhân thầm lặng

1 Andreas Reinhart là nhân tố quyết định đứng sau những thành tựu kinh doanh vang dội nhất tại Thụy Sĩ trong thời gian gần đây, bao gồm Ngân hàng BZ (Martin Ebner), Sustainable Asset Management (SAM) và VZ. Tuy nhiên, theo chính ông thừa nhận, thành tích đầu tư của cá nhân ông nói chung lại rất đáng thất vọng.

Chương 5: Tài khoản vô cùng - lợi nhuận vô hạn

1 SwissBanking, "Tầm quan trọng kinh tế của Trung tâm Tài chính Thụy Sĩ", tháng 07/2011.

2 Tên chính thức và viết tắt của các ngân hàng lớn tại Thụy Sĩ đã gây ra vô số sự nhầm lẫn, vì chúng sẽ thay đổi khi được đề cập trong ba ngôn ngữ sử dụng phổ biến nhất. Một ví dụ đơn giản: trong chương này, tên và tên viết tắt tiếng của ba ngân hàng đã được thể hiện bằng tiếng Anh. Trong đó, UBS sẽ đại diện cho cả Ngân hàng Liên hiệp Thụy Sĩ (Union Bank of Switzerland) lẫn UBS, một ngân hàng ra đời từ thương vụ sáp nhập Ngân hàng Liên hiệp Thụy Sĩ và Tập đoàn Ngân hàng Thụy Sĩ (SBC - Swiss Bank Corporation) năm 1998.

3 Ghi chú của Jonathan Rosenthal, phóng viên mảng ngân hàng và bảo hiểm của The Economist, và là một trong những người đặt lời bình cho chương này.

4 Robert Darnmon, Những tác phẩm ăn khách bị ngăn cấm thời Tiền Cách mạng Pháp, W.W. Norton, năm 1996.

5 Thụy Sĩ là một thành viên trong Liên minh Tiền tệ Latin (cùng với Pháp, Ý, Bỉ và sau này là Hy Lạp) từ năm 1865 đến 1926; theo đó, các mệnh giá tiền đúc tương đương sẽ được phép lưu hành tự do trên các lãnh thổ thuộc liên minh này.

6 Các giám đốc cấp cao của chi nhánh Chiasso thuộc Credit Suisse đã bị bắt quả tang thay đổi mục đích sử dụng các nguồn vốn trên quy mô lớn và đe dọa đến sự ổn định của ngân hàng. Về sau, người đứng đầu SNB, Fritz Luidwiller, đã phát hành một "thư tín dụng dự phòng" nhằm bù đắp khoản lỗ 2,3 tỉ franc Thụy Sĩ và khôi phục uy tín cho ngân hàng.

7 Xem www.eda.admin.ch/eda/en/home/recent/media/single.html?id=37478

8 Water Frehner, cựu CEO Tập đoàn Ngân hàng Thụy Sĩ (nay là UBS), tin rằng cách Thụy Sĩ đang đối phó với những "tài khoản không hoạt động" hiện nay là chưa thỏa đáng. Tại Mỹ và các nước phát triển khác, tài khoản không hoạt động sẽ được tập trung lại và chuyển giao cho chính phủ sau một thời hạn nhất định, nếu không tìm thấy chủ tài khoản hoặc họ không tự trình diện. Riêng tại Thụy Sĩ, không có trường hợp tập trung nào được ghi nhận và các tài khoản vẫn được duy trì vô thời hạn tại ngân hàng gốc Thụy Sĩ - khiến những người thừa kế khó lòng tiếp cận được chúng khi tìm kiếm, và chúng cũng dễ bị xâm phạm bởi những cách xử lý không thích hợp.

9 Ngẫm lại, thật kỳ quặc khi Konrad Hummer, vị chủ tịch nổi tiếng chính trực của Wegelin và là người ủng hộ trung thành đối với truyền thống bảo mật của giới ngân hàng Thụy Sĩ, lại cho phép nhân viên của ông giao dịch với những khách hàng mà sau này chính UBS đã thừa nhận đã hậu thuẫn cho họ một cách phi pháp, và khiến ngân hàng chịu án phạt. Hummer sau đó cũng xin từ chức chủ tịch Neue Zürcher Zeitung, tờ báo uy tín nhất Thụy Sĩ. Vụ kiện Wegelin cũng đã đập tan tấm lá chắn từng giúp giới ngân hàng Thụy Sĩ phớt lờ động thái truy cứu của Chính phủ Mỹ đối với những trường hợp trốn thuế, chỉ cần chúng không diễn ra tại nước Mỹ. Thực tế, nếu các khách hàng của UBS giao dịch bằng chứng khoán Mỹ hoặc đồng đô-la, họ sẽ không tránh khỏi bị tòa án Mỹ khởi tố.

10 Lukas Mühlemann sau đó đã bị truyền thông Thụy Sĩ chỉ trích kịch liệt và buộc phải nhường ghế cho Oswald Grübel. Trong bài bình luận về bản chất đồng bóng của truyền thông Thụy Sĩ - như tại nhiều quốc gia khác - chuyên dụng nên các anh hùng rồi lại vùi dập họ không thương tiếc, ông đã phát biểu: "Tôi chưa bao giờ tốt đẹp như họ [giới truyền thông] vẫn nghĩ, và cũng chẳng xấu xa như họ nghĩ về tôi hiện thời."

11 Theo nội dung trong cuốn tiểu sử: Chuyên gia tài chính cấp cao: Cuộc đời và sự nghiệp của Siegmund Warburg do Niall Ferguson chấp bút, thị trường ngân hàng Anh Quốc đã đảo chiều do ảnh hưởng của sự kiện bãi bỏ quy định - được mệnh danh là "Vụ Nổ Lớn" - năm 1987; theo đó, họ sẽ xóa bỏ các loại phí hoa hồng cố định và sự

khác biệt giữa giới đầu cơ và môi giới trên Sàn Chứng khoán London. Hầu hết các doanh nghiệp độc lập hàng đầu như Kleinwort Benson, Hambros, Morgan Grenfell và Warburg cuối cùng đều cam chịu thất bại và hợp nhất thành các công ty với hy vọng kháng cự trên quy mô toàn cầu. Điều thú vị chính là, những kẻ sống sót duy nhất từ làn sóng sáp nhập trên chỉ còn lại M Rothschild & Sons và Lazard Brothers, những công ty tập trung vào dịch vụ tư vấn độc lập.

12 Quản lý tài sản không phải là một phần của thỏa thuận - Mercury Asset Management đã phân tách và sau cùng trở thành đơn vị nòng cốt trong hoạt động quản lý tài sản của Meryll Lynch tại châu Âu.

13 Mĩa mai thay, Ebner đã quy ngã vào năm 2002 do huy động quá nhiều vốn sở hữu từ hình thức vay vốn ngân hàng, khi các ngân hàng yêu cầu ông thanh toán. Ông đã buộc phải từ bỏ quyền kiểm soát các khoản đầu tư và từ đó mất đi tiếng nói. Bản án đối với sự nghiệp gian hùng của ông đã quá rõ ràng: ban đầu, ông đã làm được nhiều việc tốt, như vực dậy tình hình tài chính tại Thụy Sĩ; song, theo lời một nhà quan sát giàu kinh nghiệm: "ông đã phá hủy nhiều hơn những gì ông hàn gắn."

14 Credit Suisse đã mua lại SVB - từng là ngân hàng lớn thứ tư Thụy Sĩ - vào năm 1993.

15 Alex Krauer, nguyên chủ tịch Novartis và là nhân vật được giới cầm quyền Thụy Sĩ bổ nhiệm vào vị trí chủ tịch UBS sau cuộc khủng hoảng LTCM, đã châm biếm rằng: "biết nhiều không có nghĩa là hiểu nhiều." Warren Buffet cũng tỏ ý đồng tình khi chia sẻ: "Khi Charlie [Munger] và tôi đọc xong các chú thích dài dòng và rắc rối liệt kê chi tiết hoạt động tài chính của các ngân hàng trọng điểm, điều duy nhất chúng tôi biết rõ là: chúng tôi không hiểu chút gì về những rủi ro ngân hàng này đang phải đối mặt, cũng như họ sẽ kiểm soát được đến đâu."

16 Mühlemann không phải là kẻ duy nhất mê muội do quá phấn khích sau vinh quang - năm 2000, Ospel cũng đã thay mặt UBS thôn tóm Paine Webber với 18 tỉ đô-la.

17 Cuối năm 2011, đồng franc Thụy Sĩ đã tăng 24% giá trị do sức ép khủng khiếp từ cuộc khủng hoảng tín dụng, và một lần nữa khẳng định đây là nơi cất giữ của cải an toàn của thế giới.

18 Haller là một chiến binh "dày dạn trận mạc". ông đã lãnh đạo công cuộc tái thiết tại UBS sau khủng hoảng tín dụng; giúp ngân hàng sống sót qua vụ sụp đổ LTCM; bảo toàn quyền điều hành bất chấp âm mưu thanh trừng của SBC đối với ban quản trị cũ của UBS; điều hành chi nhánh UBS tại Mỹ Latin; và gần đây nhất đã giám sát toàn bộ quá trình tái thiết UBS từ tàn dư của cuộc khủng hoảng tín dụng dưới chuẩn.

19 Reto Domeniconi, cựu CFO của Nestlé, cho biết trụ sở của Nestlé tại Vevey chỉ đáng giá 1 tỷ franc Thụy Sĩ, và công ty có thể dễ dàng chuyển đến Singapore hoặc Mỹ, những nơi đảm bảo khả năng thu lời nhanh hơn và nguồn khách hàng trung thành hơn. Trái lại, việc chuyển đến những nơi như Pictet, Julius Baer hoặc nhiều nơi khác chỉ đem lại tổn thất, nếu không muốn nói là thiệt hại khủng khiếp. Bên cạnh nguồn lợi nhuận cao gấp hai đến ba lần của ngành quản lý tài sản so với các thị trường khác, điều này đã một lần nữa cho thấy giá trị thị trường còn mang ý nghĩa như một "kho báu quốc gia", chứ không chỉ là kết quả từ thành tựu của doanh nghiệp.

Chương 7: Những kỳ tích nhỏ bé: Phép màu từ công nghệ y khoa

1 Trong giai đoạn báo hiệu lợi nhuận sắp đổ về vào ngày 16 tháng Ba năm 2011, các giám đốc phụ trách tại Sonova đã không kịp thông tin về khoảng thời gian ngừng giao dịch cổ phiếu và quyền chọn cổ phiếu Sonova trong nội bộ. Do các sự kiện trên và hậu quả từ chúng đối với công ty, CEO Valentin Chapero và CFO Oliver Walker đã buộc phải từ chức vào ngày 30 tháng Ba năm 2011. Ngày 1 tháng Mười một năm đó, Lukas Braunschweiler được bổ nhiệm làm CEO của Sonova. Trong suốt quá trình chuyển giao nói trên, Alexander Zschokke (người đứng đầu mảng kinh doanh bán lẻ tại Sonova) đã được chỉ định làm CEO tạm thời.

2 Dân số Hoa Kỳ đang lão hóa, dẫn đến ngày càng có nhiều bệnh nhân bị mất răng. Các bệnh nhân từng được điều trị lại mong muốn được tái khám thường xuyên (chủ

yếu là những người điều trị theo liệu pháp thông thường). Hầu hết các bệnh nhân đều mất nhiều hơn một chiếc răng trong suốt cuộc đời, đồng nghĩa họ phải lặp lại tiến trình điều trị. Có khoảng từ 45% đến 55% người dân Mỹ bị mất răng; và đối với những người đã qua điều trị, có từ 15% đến 20% phải dùng liệu pháp cấy ghép.

3 Khi Wyss sáp nhập công ty của ông với Statec Medical để lập ra Synthes-Stratec, quyết định này đã dấy lên sự bất mãn từ người đồng sở hữu trước đây, Maurice Müller, người đã kết tội Wyss "thương mại hóa học thuyết y khoa". Tuy nhiên, Wyss hiểu rõ sứ mệnh thương mại của ông, và đến năm 2005, ông đã hợp nhất thành công các hoạt động của Synthes-Stratec, US Spine Solutions (một công ty chuyên về đĩa sụn đốt sống nhân tạo) và phân ngành xương khớp tổng hợp của Mathys Medizinaltechnik. Đến năm 2006, công ty mới trị giá 2 tỉ đô-la này - được gọi tên đơn giản là Synthes Inc - đã mua lại quyền sử dụng tên và các bằng sáng chế của AO cũ; quay ngược lại thập niên 1950, đây hẳn là một liều thuốc đắng đối với Müller, ngọn cờ đầu của AO.

4 Là doanh nhân tự lập giàu có nhất trong thế hệ của ông tại Thụy Sĩ, những cống hiến giàu lòng bác ái của Wyss đều có mục tiêu rõ ràng và sức ảnh hưởng to lớn. Ông đã được vinh danh là nhà tài trợ cá nhân có nhiều đóng góp nhất trong lịch sử Đại học Harvard (một chiến công hiển hách) khi quyên góp 125 triệu đô-la thành lập Học viện Năng lực Kỹ thuật Sinh học tại Harvard. Và, theo đúng tên gọi của học viện, mục đích của ông chính là phá vỡ những rào cản ngăn cấm sự hợp tác giữa giới khoa học và doanh nhân, đồng thời khuyến khích những phát minh thiết thực. Ông đã đặt ra một thỏa thuận yêu cầu Harvard phải sử dụng các khoản quyên góp của ông một cách xứng đáng - một tiền lệ chưa từng có. Wyss cũng được biết đến như vị cứu tinh của Ernst Beyeler, nhà sưu tầm nghệ thuật lừng danh người Thụy Sĩ và là nhà sáng lập Art Basel. Wyss đã đồng ý cấp vốn lâu dài nhằm bù đắp cho những khoản thâm hụt của hiệp hội này, với điều kiện họ phải xây dựng các chính sách quản lý doanh nghiệp cụ thể, bổ nhiệm một giám đốc có năng lực, và vạch ra một kế hoạch đảm bảo đem đến thành công (xem chương 13). Trong khi đó, Quỹ Wyss vẫn đang thu tóm nhiều khu đất rộng lớn trên khắp nước Mỹ và đặt chúng dưới sự bảo hộ của chính phủ. Nhờ nỗ lực trên, khoảng 4.400.000 mẫu Anh (tương đương 17.800 km²) đã được phân thành

các khu vực xây dựng công viên quốc gia tại nhiều nơi, như Montana hay Utah.

5 Nguồn: Channel NewsAsia, "Ngành công nghệ y khoa (MedTech) đang lên tại Châu á", tác giả: Nurul Syuhaida, trích một nghiên cứu của Frost & Sullivan.

Chương 8: Những cỗ máy công nghiệp hùng mạnh

1 Euler (1707 - 1783), người gốc Basel, đã có những đóng góp quan trọng trong các môn đại số, lượng giác và vi phân. Khám phá đồng nhất thức Euler ("e") của ông đã được Richard Feynman, nhà vật lý học đoạt giải Nobel, ca ngợi là "công thức ý nghĩa nhất trong lịch sử toán học".

2 Những chiếc tàu hỏa được lắp bánh răng bắt khớp với những thanh răng cố định trên đường ray, cho phép chúng lướt trên những con dốc đứng mà không bị trượt. Phát minh này đã tạo điều kiện cho du khách khám phá vẻ đẹp hùng vĩ của núi non Thụy Sĩ, và báo hiệu sự ra đời của một môn thể thao mới - trượt tuyết.

3 Trong thế kỷ XIX, Zurich đã khẳng định vai trò của một trung tâm thương mại độc tôn, nhờ công lớn của tuyến đường sắt mới được Alfred Escher, nhà sáng lập Credit Suisse, khởi xướng xây dựng. Công trình này đã gây nên nhiều sự thù địch và đổ kỵ, và dẫn đến nỗ lực của Winterthur nhằm xây dựng một tuyến đường sắt hành lang cắt ngang Thụy Sĩ (với các trạm dừng tại Constance, Winterthur, Baden, Zofingen và Geneva), nhằm hạn chế tầm ảnh hưởng của Zurich. Tuyến đường này đã nhận được sự tài trợ của giới cầm quyền, bao gồm Baden, thông qua việc phát hành trái phiếu, nhưng lại vấp phải khó khăn và không thể hoàn thành. Nhà cầm quyền đã phải hoàn lại trái phiếu dù không thu được đồng lời nào từ tuyến đường sắt mới. Trong nỗ lực tuyệt vọng nhằm vực dậy nền kinh tế địa phương, Karl Pfister, thị trưởng Baden, đã cấp cho hai chàng trai trẻ Brown và Boveri một bất động sản lớn, cùng với quyền tự do đi lại tại Sông Limmat (nhằm tận dụng nguồn năng lượng), đồng thời đặt hàng chiếc tua-bin đầu tiên của họ trước khi công ty chính thức thành lập. Thời điểm đó, Baden có khoảng 3.800 dân cư; nhưng Brown Boveri đã huy động đến 20 nghìn nhân công chỉ riêng tại Baden - chứng minh rằng ngay đến các thị trưởng cũng có thể làm

kinh doanh.

4 Tuy nhiên, chúng ta cũng không thể kết tội toàn bộ đất nước này: Egon Zehnder, nhà sáng lập người Thụy Sĩ của Egon Zehnder International (nay là tập đoàn dịch vụ điều hành lớn nhất thế giới) đã mang theo trong ví của ông một bản sao những lời nhắn nhủ của Winston Churchill dành cho Anthony Eden (ngày 3 tháng Mười hai năm 1944) về vai trò của Thụy Sĩ trong Thế chiến II: "Trong tất cả các quốc gia trung lập, Thụy Sĩ là nước có quyền phân định lớn nhất. Họ đã trở thành thế lực quốc tế duy nhất liên kết giữa chúng ta với các quốc gia tự đề cao bản thân một cách đáng khinh. Sẽ ra sao nếu họ trao cho chúng ta những lợi thế thương mại chúng ta mong muốn, hay ngược lại, trao chúng cho người Đức vì sự tồn tại của bản thân họ? Họ là một nhà nước dân chủ, nhân danh sự tự do và tự chủ giữa những ngọn núi, và suy cho cùng - bất chấp những ganh đua - chủ yếu vẫn đứng về phía chúng ta.

5 Nguồn: Nghiên cứu độc lập của Trường Kinh doanh IDM: "ABB (A): Kỷ nguyên của Barnevik".

6 Barnevik được cho là đã chỉ trích rất gay gắt những biện pháp của Lindahl, khi chia sẻ với một phụ tá: "ông ta đã bán đi 1/3 hoạt động kinh doanh của ABB và chẳng biết phải làm gì tiếp theo."

7 Xem chương 5, chú thích 13.

8 Steel đã rời Shell đến nơi sau này được ông ca ngợi là "Công ty Tuyệt vời nhất châu Âu". Ông nhận lời đề nghị của ABB vào thứ Sáu, và đến thứ Hai thì hay tin thượng cấp của mình, CEO Jörgen Centerman đã bị sa thải. Steel đã gọi bước nhảy vọt thần tốc của ABB dưới thời Barnevik là "bước nhảy vọt sai lầm". Steel cũng là thành viên duy nhất trong đội ngũ tái thiết còn trụ lại ABB.

9 Beat Hess, tổng tham mưu kiêm thư ký tập đoàn tại ABB thời điểm đó (và hiện nay là thành viên hội đồng quản trị Holcim và Nestlé), đã nỗ lực trong tuyệt vọng nhằm tìm kiếm giải pháp cho gánh nặng a-mi-ăng của ABB. Ông đã vận động khắp các công

ty luật xuất sắc nhất Hoa Kỳ, và sau cùng đã có được một sáng kiến đầy hứa hẹn từ John Scriven, nguyên tổng cố vấn của Dow Chemical và David Bernick, đồng sự tại Kirkland & Ellis, Chicago. Mục tiêu trong đề xuất của họ, vốn chỉ mới được sử dụng duy nhất một lần trong một vụ kiện ít quan trọng, chính là lợi dụng luật sư của nguyên đơn nhằm dàn xếp một vụ hòa giải với toàn bộ phía yêu sách. ABB đã tiếp cận Joe Rice, người từng phụ trách các vụ kiện tập thể nổi bật trong nước, và tất nhiên, cũng là một trong các luật sư bên nguyên theo đuổi vụ việc của ABB. Công ty đã thỏa thuận với Rice về một vụ hòa giải, và chấp nhận trả 20 triệu đô-la để ông lôi kéo các luật sư đại diện còn lại - sao cho đủ số lượng nguyên đơn cần thiết - và đảm bảo kế hoạch diễn ra như dự kiến. Theo lời Hess, cuộc mặc cả đã diễn ra - giữa các luật sư đã hiểu nhau quá rõ - gay cấn như một bộ phim. Yếu tố then chốt của thỏa thuận này chính là số lượng và mức độ nghiêm trọng của những lời cáo buộc đe dọa đến khả năng thanh toán của ABB. Tình cờ, một bài báo xuất hiện trên tờ Financial Times một ngày trước cuộc gặp quan trọng giữa nhóm ABB - gồm Peter Voser và Beat Hess - và các luật sư bên nguyên, đã dự đoán trước kết cục của công ty. Nhờ kinh nghiệm, các luật sư hiểu rằng đã đến lúc họ nên dàn xếp với một công ty duy nhất còn sống sót, thay vì thỏa thuận với bất cứ công ty nào đang trên bờ vực phá sản. Và Rice đã nhanh chóng tập hợp được nhóm đa số cần thiết.

Chương 9: Dược phẩm: Tri thức đáng tiền

1 Khái niệm về các phiên bản sáng chế tổng hợp của các hợp chất sản sinh bình thường trong tự nhiên đã từng là vấn đề gây nhiều tranh cãi trong thế kỷ XIX, và mỗi công ty đều nhất quyết đưa ra cơ sở pháp lý của riêng họ. Về giải pháp của nhà cầm quyền đối với vấn đề hấp dẫn này, xin tham khảo tác phẩm Quyền tài sản trí tuệ và các ngành khoa học đời sống: Quá khứ, hiện tại và tương lai của Graham Dutfield (Singapore, World Scientific, năm 2009).

2 Le Fanu (1999), 206.

3 Theo Tiến sĩ J.F. Geigy, thủ quỹ của J.R. Geigy khi đó.

4 Sốt rét là một trong những dịch bệnh khó chữa nhất trên thế giới. Theo Báo cáo về bệnh sốt rét toàn cầu năm 2010 của Tổ chức Y tế Thế giới, cùng năm 2010 đã có 225 triệu ca sốt rét khiến 781 nghìn người tử vong, tương đương với 2,23% tỷ lệ tử vong toàn cầu.

5 Tuy nhiên, đến năm 2006, Cơ quan Phát triển Quốc tế Hoa Kỳ (USAID) đã xác nhận việc bơm phun trong nhà đối với số DDT còn lại tại một số quốc gia châu Phi nhằm phòng chống dịch sốt rét.

6 Nguồn: The Economist, "Leo Sternbach: Leo Sternbach, người phát minh thuốc Valium, qua đời ngày 28 tháng Chín, hưởng thọ 97 tuổi", ngày 13/10/2005.

www.economist.com/node/5017018

7 Biogen được Charles Weissmann, Phillip Sharp và Walter Gilbert thành lập tại Meyrin, gần Geneva. Sharp và Gilbert sau đó đã đoạt giải Nobel. Nhiều người cho rằng Weissmann cũng xứng đáng giành giải thưởng. Biogen là một trong những công ty đầu tiên phát triển thành công các loại protein tái tổ hợp dùng trong công nghệ di truyền, và đã trở thành công ty thành công nhất trong lịch sử ngành công nghệ sinh học.

8 Những giao dịch tài chính đáng kinh ngạc của Roche giữa thập niên 1980 và 1990 chưa bao giờ được lý giải trọn vẹn. Giữa các yếu tố trên là động thái đẩy mạnh thu mua cổ phiếu trên thị trường Thụy Sĩ phồn thịnh, việc bán đi các quyền chọn mua đối với những cổ phiếu họ tham gia và mối quan hệ mật thiết với Ngân hàng BZ của Ebner. Đỉnh điểm, Roche đã đầu tư đến 30 tỉ franc Thụy Sĩ từ vốn chủ sở hữu. Và mọi thứ đã trở nên tồi tệ vào đầu thế kỷ mới, khi thị trường chứng khoán bất ngờ sụt giá. Meier đã chuyển sang giữ chức chủ tịch công ty con Givaudan, và Roche đã phải gánh chịu khoản thua lỗ khổng lồ từ quyết định đầu tư của họ.

9 Các cử tri Thụy Sĩ sau cùng đã bác bỏ những đòi hỏi ban hành lệnh cấm ngay lập tức đối với các hoạt động thử nghiệm và thí nghiệm lên động vật trong ngành công

nghệ di truyền. Diễn hình, năm 1998, Chương trình Bảo vệ Gen nhằm kêu gọi hành động ngăn chặn trên phạm vi rộng đối với hoạt động can thiệp di truyền đã bị bác bỏ.

10 Kari Mullis, người khám phá ra PCR và bị cộng đồng khoa học ghét cay ghét đắng, sau này đã đoạt giải Nobel. Tác phẩm Khiêu vũ trần trụi giữa bãi mìn của ông đã nêu rõ sự thật tình cờ trong khám phá này.

11 Naissance Capital, Thành công và thất bại trên thị trường, ngày 17/10/2010.

Chương 11: Gạch + Hồ

1 Lò nung xi-măng được sử dụng nhằm sản xuất xi-măng đất sét (Portland) và các loại xi-măng cứng trong nước. Canxi cacbonat phản ứng với các khoáng chất chứa silic đioxit sẽ sinh ra hỗn hợp canxi silicat. Lò nung xi-măng chính là trung tâm của quy trình này và được xem là tiêu chí đánh giá công suất của một nhà máy xi-măng.

Chương 13: Ngành kinh doanh cái đẹp: Nghệ thuật và kiến trúc

1 Semper cũng từng thiết kế lại cung đường Ringstrasse tại Vienna.

2 Trong một cuộc phỏng vấn, Beyeler đã gọi lại một kinh nghiệm sâu sắc mà ông đã học được từ người chủ gốc của hiệu sách, Oskar Schloss. "ông ấy có một con chó giống St Bernard rất lười biếng. Nó thà chịu đói chứ không thèm nhấc mình dậy và tự lê đến bát ăn. Schloss đã nuôi thêm một con mèo chuyên nhảy bổ vào thức ăn, và dụ chú chó già nhảy căng lên để ăn hôi. Tương tự, hầu hết chúng ta không cảm thấy thôi thúc đến mức phải mua một tác phẩm nghệ thuật. Tại sao lại phải vội vàng mua một tác phẩm đặc biệt? Do đó, tôi luôn cố gắng tìm thêm một người mua tiềm năng thứ hai cho mỗi thương vụ. Nếu chỉ mời chào một người, tôi sẽ chỉ tốn công. Nhưng nếu có một bên thứ hai cũng tỏ ra hứng thú, theo bản năng, người mua sẽ cảm thấy thôi thúc và không còn do dự khi rút hầu bao. Nói cách khác, với mỗi cuộc giao dịch, tôi phải chuẩn bị một 'con mèo'."

3 Có một câu chuyện vui minh họa rất chính xác cho điều này: Một nhà quản lý quỹ

mạo hiểm 35 tuổi đang tìm mua một căn hộ tại New York, và nhất quyết yêu cầu người môi giới bất động sản phải giới thiệu cho anh ta một nơi đáng giá từ 25 triệu đô-la trở lên. Khi người môi giới hỏi rằng liệu có thể hạ bớt giá được không, anh ta đã trả lời: "Vì tôi cần một nơi xứng đáng để treo bức tranh 30 triệu đô-la của mình."

Chương 14: Vì sao các tập đoàn đa quốc gia yêu thích Thụy Sĩ

1 Google là cách chơi chữ của từ "Googol", nghĩa là $1,0 \times 10^{100}$. Một "google" (hay một số "1" và 100 số "0" đứng sau) là con số không hề tồn tại trong tự nhiên, dù chúng ta có đếm hết tất cả các ngôi sao hay từng hạt bụi - theo lời Sergey Brin, đồng sáng lập Google và là người Nga nhập cư tại Mỹ. Thờì còn theo học Stanford, Brin đã viết nên một chương trình tìm kiếm thành công "một cây kim trong đồng rơm internet". Hiện nay, công cụ tìm kiếm của Google đang xử lý khoảng một tỷ yêu cầu mỗi tháng, và cứ mỗi giây trôi qua, lại có 48 giờ video được đăng tải lên trang Youtube của Google.

Lời kết: Hướng đến Thụy Sĩ

1 Theo Trung tâm Thông tin Quốc phòng Hoa Kỳ - nhóm chuyên gia cố vấn của nước Mỹ, chi phí ước tính từ hai cuộc chiến tranh Iraq và Afghanistan đã đạt 1,29 nghìn tỉ đô-la vào cuối năm tài chính 2011, tương đương tổng vốn đầu tư ba năm của Hoa Kỳ trong lĩnh vực R&D.

2 Lợi nhuận biên đáng ghen tỵ của Nespresso cũng có thể là một rủi ro. Một phiên tòa xét xử tại Đức gần đây đã bác bỏ yêu cầu của Nestlé nhằm áp đặt lệnh cấm đối với Công ty Cà phê Ethical (do Jean Paul Gaillard, giám đốc cũ của Nespresso sáng lập), chuyên bán những gói cà phê với giá thấp hơn Nespresso đến 1/3. Sau quyết định này, Starbucks cũng bắt đầu bày bán những gói cà phê cạnh tranh tại các cửa hàng Thụy Sĩ.

3 Alex Krauker, nguyên chủ tịch lừng danh của Ciba-Geigy (nay là Novartis) đã được gửi gắm sứ mệnh khôi phục uy tín của UBS và nhậm chức chủ tịch tại ngân hàng này

sau thất bại của LTCM. Không lâu sau khi cập bến UBS, ông đã có phát biểu như sau: "Việc phân phối lợi nhuận giữa cấp quản lý và cổ đông chính là yếu tố thiết thực nhất cho thấy quyền lực đang nằm trong tay ai." Trong các thập kỷ gần đây, các ngân hàng đã được xem là những khoản đầu tư "đang bốc hơi" của các cổ đông và là hình thức tạo ra tài sản có lợi (và bất hợp lý) dành cho cấp quản lý. Tuy vấn đề này không nằm trong chủ đề cuốn sách, nhưng chúng tôi tin rằng các mô hình kinh doanh của giới ngân hàng Thụy Sĩ - cũng như các đồng nghiệp của họ tại nước ngoài - cần phải được xem xét và định nghĩa lại nhằm tập trung mang đến lợi ích lớn nhất cho khách hàng. Nhiệm vụ này sẽ đòi hỏi phải thiết lập một cơ chế chia sẻ rủi ro và cơ hội công bằng giữa cổ đông và cấp quản lý, đồng thời xóa bỏ những bất công và mâu thuẫn về lợi ích. Thực chất, mô hình này đang ủng hộ các ban điều hành hiện tại, và cấp quản lý nhất định sẽ là nguồn gốc chống đối quá trình cải tiến. Các ngân hàng cũng cần cân nhắc một biện pháp hoàn toàn khác biệt trong phương thức kinh doanh của họ. Một phần thiếu sót trong mô hình hiện tại chính là các ngân hàng đang quan tâm đến khối lượng hoạt động nhiều hơn lợi ích kinh tế. Điều này sẽ làm ngấm ngấm phát sinh những khoản thuế đáng kể trong quỹ trợ cấp, tài sản hiến tặng và các nguồn vốn khác với chức năng đảm bảo và củng cố các nguồn quỹ hưu trí, giáo dục và từ thiện dài hạn. Do doanh thu trực tiếp dành cho người thụ hưởng bị phân tán tại các ngân hàng - bởi có quá nhiều người ủy thác ôm đồm quá nhiều cổ phiếu trong thời gian ngắn, nên mỗi khoản thuế áp dụng đều trở nên tinh vi hơn, và sau cùng đã vượt quá những khoản khác với cùng hình thức - một điều bất khả thi trong toán học. Hệ quả cuối cùng là một sự thật chưa từng có tiền lệ - và vô cùng phi lý đối với nhiều người: những người gửi tiết kiệm phải chịu lỗ, còn ngân hàng lại ngày càng phát đạt.

4 Các ngân hàng được CEO người nước ngoài điều hành đóng góp rất ít các tài liệu phỏng vấn và hỗ trợ trong cuốn sách này.

5 Tuy nhiên, như tại nhiều quốc gia khác, đây không phải là lúc thích hợp để trở thành công dân nước ngoài tại Thụy Sĩ. Có rất nhiều biện pháp đang được tiến hành nhằm hạn chế tình trạng nhập cư. Bên cạnh đó, nguồn cung giới hạn tại Geneva và Zurich cùng nhu cầu gia tăng đã khiến giá thuê nhà và chi phí nhà đất tăng vọt; và số

lượng ghế ngồi tại những ngôi trường quốc tế tư nhân danh tiếng nhất Thụy Sĩ cũng không thể bắt kịp nhu cầu.

6 Hướng đến Đan Mạch là tên gốc của tác phẩm Giải pháp nào khi giải pháp chính là vấn đề (Trung tâm Văn chính luận Phát triển toàn cầu, tháng 10/2002).

Danh mục tham khảo

Tổng quan

Bairoch, Paul, Die Schweiz in der Welthwirtschaft (Thụy Sĩ trong nền kinh tế thế giới), Verlag, Droz, Gent, năm 1990.

Bergier, Jean-François, Wirtschaftsgeschichte der Schweiz, Von den Anfängen bis zur Gegenwart (Lịch sử nền kinh tế Thụy Sĩ, từ những ngày đầu đến thời đại ngày nay), Benziger Verlag GmbH, Zurich, năm 1983/1997.

Bott, Sandra, Gisela Hürlimann, Malik Mazbouri và Hans-Ulrich Schiedt (eds), "Wirtschaftsgeschichte in der Schweiz: eine historiografische Skizze" (Lịch sử nền kinh tế Thụy Sĩ: bức phác họa lịch sử), Transverse 01/2010, Chronos-Verlag, Zurich, năm 2010.

Habermas Jürgen, Sự biến đổi kết cấu của khối cầu xã hội: Câu hỏi về một hình thức xã hội tư sản, MIT Press, Cambridge, năm 1989.

Porter, Michael E., Lợi thế cạnh tranh quốc gia, Free Press, New York, năm 1990.

Rousseau, Jean Jacques, Khế ước xã hội, Hackett Publishing, Indianapolis, năm 1988.

Steinberg, Jonathan, Tại sao là Thụy Sĩ?, Cambridge University Press, Cambridge/New York, năm 1996.

Stucki, Lorenz, Das heimliche Imperium. Wie die Schweiz reich wurde (Đế chế bí mật: Bí quyết làm giàu của người Thụy Sĩ), Verlag Huber, Frauenfeld, năm 1968/1981.

Villiger, Kaspar, Eine Willensnation muss wollen (Một quốc gia ý chí phải có ý chí), NZZ Libro, Zurich, năm 2009.

Chương 1: Tất cả bắt đầu từ sữa

Herr, Jean, Nestlé: 125 năm 1866-1991, Nestlé, Vevey, năm 1991.

Maucher, Helmut, Kinh quản trị, Campus, Frankfurt, năm 2007.

Menabuono, Marco, Cioccolato: Von den bittersüßen Verlockungen der Kakaobohne (Cioccolato: sự cám dỗ vị ngọt đắng của hạt ca-cao), Flechsig, Würzburg, năm 2006.

Pfiffner, Albert, Henri Nestlé (1840-1890). Vom Frankfurter Apothekergehilfen zum Schweizer Pionierunternehmer (Henri Nestlé (1840-1890), từ trợ lý dược sĩ đến doanh nhân Thụy Sĩ tiên phong), Chronos, Zurich, năm 1993.

Pfiffner, Albert và Hans-Jörg Renk, Wandel als Herausforderung, Nestlé 1990-2005 (Thay đổi và thách thức, Nestlé 1990-2005), Nestlé, Vevey, năm 2005.

Pollan, Michael, Thế lưỡng nan của loài ăn tạp, Penguin Press, New York, năm 2006.

Rossfeld, Roman, Schweizer Schokolade. Industrielle Produktion und kulturelle Konstruktion eines nationalen Symbols 1860-1920 (Sô-cô-la Thụy Sĩ: sản xuất công nghiệp và cấu trúc văn hóa của một biểu tượng quốc gia, 1860-1920), Verlag hier und jetzt, Baden, năm 2007.

Schmid, Hans Rudolf, "Henri Nestlé", Schweizer Pioniere der Wirtschaft und Technik (Những nhà tiên phong Thụy Sĩ trong kinh tế và kỹ thuật chế tạo), Verein für Wirtschaftshistorische Studien, Zurich, năm 1956.

Schwarz, Friedhelm, Gemeinsam Werte schaffen: Peter Brabeck-Letmathe und Nestlé - ein Porträt (Peter Brabeck-Letmathe và Nestlé - một chân dung: tạo dựng giá trị chung), Stämpfli, Bern, năm 2010.

Chương 2: Chế tạo đồng hồ? Chính xác từng giây!

Forrer, Max và Gérard Bauer, L'aventure de la montre quartz (Cuộc phiêu lưu của đồng hồ thạch anh), Centredoc, Neuchâtel, năm 2002.

Jones, Geoffrey G. và Alexander Atzberger, "Hans Wilsdorf và Rolex", Nghiên cứu của Trường Kinh doanh Harvard, Harvard Business Publishing, New York, năm 2005.

Moon, Youngme, "Sự ra đời của Swatch", Nghiên cứu của Trường Kinh doanh Harvard, Harvard Business Publishing, New York, năm 2004.

Richon, Marco, Trường thiên Omega, Fondation Adrien Brandt en faveur du patrimoine Omega, Biel, năm 1998.

Trueb, Lucien F., Die Zeit der Uhren (Thời hoàng kim của đồng hồ), Ebner Verlag, Ulm, năm 2005.

Trueb, Lucien F., Zeizeugen der Quarzrevolution (Nhân chứng đương thời của cuộc cách mạng thạch anh), Editions Institut l'Homme et le Temps, La Chaux-de-Fonds, năm 2006.

Wegelin, Jürg, Mister Swatch, Nicholas Hayek und das Geheimnis seines Erfolgs (Ngài Swatch, Nicholas Hayek và bí quyết thành công), Nagel & Kimche, Munich, năm 2009.

Chương 3: Du lịch Thụy Sĩ: Hay ngành kinh doanh tuyệt và không khí

DiGiacomo, Michael, Bề ngoài vô hại: Các tay đua Cresta Run, Texere, New York, năm 2000.

Erhart, Alfred, Wunder dauern etwas länger (Những phép màu còn tiếp diễn), Universal Flugreisen, Vaduz, năm 1985.

Flückiger-Seiler, Roland, Hotelträume zwischen Gletschern und Palmen. Schweizer Tourismus und Hotelbau 1830-1920 (Giấc mơ về các khách sạn nằm giữa những tảng băng và hàng cọ: ngành du lịch và xây dựng khách sạn Thụy Sĩ, 1830-1920), Verlag hier und jetzt, Baden, năm 2001.

Hunzicker, Walter, Un siècle de tourisme en Suisse (1848-1948) (Kỷ nguyên của ngành

du lịch Thụy Sĩ (1848-1948), Imp. Federative, Bern, năm 1947.)

Khanna, Tarun, Rakesh Khurana và Forest Reinhart, "Diễn đàn Kinh tế Thế giới", Nghiên cứu của Trường Kinh doanh Harvard, Harvard Business Publishing, New York, năm 2008.

Lüönd, Karl, Weltwärts. Kuoni: Die Zukunft des Reisens. Seit 1906 (Ranh giới thế giới. Kuoni: tương lai của ngành lữ hành, từ năm 1906). AT Verlag, Baden và Munich, năm 2006.

Chương 4: Những thương nhân thầm lặng

Ammann, Daniel, ông vua dầu mỏ: Cuộc đời bí mật của Marc Rich, St Martin's Press, New York, năm 2009.

Bartu, Friedmann, Công ty cây rẽ quạt - ba thương nhân Thụy Sĩ tại châu á (Tiểu sử về các công ty thương mại của Diethelm, Keller và Siber Hegner), DKSH, Zurich, năm 2009.

Circurel, Ronald, và Liliane Mancassola, Die Schweizer Wirtschaft 1291-1991. Geschichte in drei Akten (Nền kinh tế Thụy Sĩ giai đoạn 1291-1991. Lịch sử ba hồi), SQP Publication S.A., St-Sulpice, năm 1991.

Franc, Andrea, Wie die Schweiz zur Schokolade kam. Der Kakaohandel der Basler Handelsgesellschaft mit der Kolonie Goldküste (1893-1960) (Thụy Sĩ khám phá ra sô-cô-la như thế nào: hoạt động giao thương ca-cao giữa Basler Handelsgesellschaft với thuộc địa Gold Coast), Schwabe, Basel, năm 2008.

Peter, Charlotte, "Salomon Volkart", Schweizer Pioniere der Wirtschaft und Technik (Những nhà tiên phong Thụy Sĩ trong kinh tế và kỹ thuật chế tạo), Verein für Wirtschaftshistorische Studien, Zurich, năm 1956.

Rambousek, Walter H., Armin Vogt và Hans R. Volkart, Volkart, Die Geschichte einer

Welthandelsfirma (Volkart, lịch sử một công ty thương mại toàn cầu), Insel Verlag, Frankfurt, năm 1990.

Reinhart, George, Gedenkschrift zum fünfundsiebzigjährigen Bestehen der Firma Gebrüder Volkart, 1851-1926 (75 năm hình thành công ty Gebrüder Volkart, 1851-1926), Gebrüder Volkart Holding, Winterthur, năm 1926.

Thomas, Margaret, Cảm giác cân bằng: Cuộc đời Stephen Zuellig, Marshall Cavendish Editions, Singapore, năm 2009.

Wolfensberger, Giorgio và Margaret, Volkart 1851-2001. Eine schöne Geschichte in Bildern (Volkart 1851-2001: câu chuyện tuyệt đẹp qua những bức tranh), Volkart, Winterthur, năm 2001.

Wolle, Jörg, Expedition in fernösliche Märkte. Die Erfolgsstory des Schweizer Handelspioniers DKSH (Cuộc viễn chinh đến thị trường phương Đông: câu chuyện thành công của công ty thương mại tiên phong DKSH), Orell Füssli, Zurich, năm 2009.

Yergin, Daniel, Chinh phục: Năng lượng, an ninh và công cuộc tái tạo thế giới hiện đại, Penguin Press, New York, năm 2011.

Chương 5: Tài khoản vô cùng - lợi nhuận vô hạn

Bär, Hans J., Không chỉ có tiền: Hồi ức của ông chủ ngân hàng tư nhân, Beaufort Books, New York, năm 2008.

Bauer, Hans và Warren J. Blackman, Ngành ngân hàng Thụy Sĩ, Lịch sử phân tích, Macmillan Press, London, năm 1998.

Baumann, Claude, Ausgewachsen. Die Schweizer Banken am Wendepunkt (Tăng trưởng hoàn toàn: các ngân hàng Thụy Sĩ trước giai đoạn bước ngoặt), Verlag Xanthippe, năm 2006.

Baumann, Claude và Werner E. Rutsch, Swiss Banking - wei weiter? Aufstieg und Wandel der Schweizer Finanzbranche (Ngân hàng Thụy Sĩ - họ sẽ tiếp tục như thế nào? Tăng trưởng và thay đổi trong ngành tài chính Thụy Sĩ), NZZ Libro, Zurich, năm 2008.

Bolge, John C., Đừng hy vọng vào nó!: Cú phản đòn từ ảo tưởng đầu tư, chủ nghĩa tư bản, quỹ "hỗ trợ", sự tăng giá, tinh thần doanh nhân, chủ nghĩa lý tưởng và anh hùng, John Wiley & Sons, Hoboken, năm 2011.

Brennwald, Heinz Hermann, Die Entwicklung des schweizerischen Versicherungswesens in den Jahren 1930-1963 (Cuộc cách mạng trong hệ thống bảo hiểm Thụy Sĩ 1930-1963), Juris, Zurich, năm 1966.

Cassis, Yossef, Các nguồn vốn của một thủ phủ: Lịch sử các trung tâm tài chính quốc tế, 1780-2005. Cambridge University Press, Cambridge, năm 2006.

Hässig, Lukas, Der UBS-Crash, Zum Untergang der Schweizerischen Grossbank (Cú đâm của UBS), Verlag Hoffmann und Campe, Hamburg, năm 2009.

Jung, Joseph, Von der Schweizerischen Kreditanstalt zur Credit Suisse Group. Eine Bankengeschichte (Từ Schweizerischen Kreditanstalt đến Tập đoàn Credit Suisse: lịch sử hình thành một ngân hàng), NZZ Libro, Zurich, năm 2000.

Jung, Joseph, Die Winterthur - Eine Verischerungsgeschichte (The Winterthur - lịch sử hình thành một hãng bảo hiểm), NZZ Libro, Zurich, năm 2000.

Jung, Joseph, Alfred Escher 1819-1882, Verlag Neue Zürcher Zeitung, Zurich, năm 2006.

Leitz, Christian, UBS - 150 năm truyền thống của ngành ngân hàng, UBS xuất bản, Zurich/Basel, năm 2012.

Lewis, Michael, Thiếu sót to lớn: Bên trong cỗ máy ngày tận thế, W.W. Norton, New

York, năm 2010.

Oberholzer, Hans-Martin, Zur Rechts - und Gründungsgeschichte de Privatversicherung - insbesondere in der Schweiz (Lịch sử luật lệ và hình thành ngành bảo hiểm tư nhân - với trọng tâm tại Thụy Sĩ), Oberholzer, Frauenfeld, năm 1992.

Schmid, Hans Rudolf, "Alfred Escher", Schweizer Pioniere der Wirtschaft und Technik (Những nhà tiên phong Thụy Sĩ trong kinh tế và kỹ thuật chế tạo), Verein für Wirtschaftshistorische Studien, Zurich, năm 1956.

Vogler, Robert U., Das Schweizer Bankgeheimnis: Entstehung, Bedeutung, Mythos (Tính bảo mật của ngành ngân hàng Thụy Sĩ: nguồn gốc, tầm quan trọng và huyền thoại), Verein für Finanzgeschichte, Zurich, năm 2005.

Vontobel, Hans, Unverbucht (Chưa được ghi chép), Verlag Neue Zürcher Zeitung, Zurich, năm 1889.

Wuffli, Peter, Liberale Ethik. Orientierungsversuch im Zeitalter der Globalisierung (Đạo đức tự do: tái định hướng trong thời đại toàn cầu hóa), Stämpfli Verlag, Bern, năm 2010.

Chương 6: Lợi nhuận xoay vòng và đan kết

Bosshardt, Alfred, Alfred Nydegger và Heinz Allenspach, Die schweizerische Textilindustrie im internationalen Konkurrenzkampf (Ngành công nghiệp hàng dệt may Thụy Sĩ trong cạnh tranh quốc tế), Polygraphischer Verlag, Zurich, năm 1959.

Matthiesen, Toby, Die Bleiche der Zeit. Ein Zürcher Oberländer Textilareal im Wandel (Bleiche qua các thời kỳ: sự thay đổi trong lĩnh vực hàng dệt may tại Zurich Oberland), Chronos-Verlag, Zurich, năm 2010.

Schmid, Stephan G., "David (1548-1612) und Heinrich (1554-1627) Werdmüller. Begründer der Zürcher Seidenindustrie" (David và Heinrich Werdmüller, người khai

sáng ngành công nghiệp tơ lụa Zurich), Schweizer Pioniere der Wirtschaft und Technik (Những nhà tiên phong Thụy Sĩ trong kinh tế và kỹ thuật chế tạo), Verein für Wirtschaftshistorische Studien, Zurich, năm 2001.

Widmer, Martin, Sieben x Seide, Die Zürcher Seidenindustrie 1954-2003 (7 lần tơ lụa: Ngành công nghiệp tơ lụa tại Zurich 1954-2003), Verlag hier und jetzt, Baden, năm 2004.

Chương 7: Những kỳ tích nhỏ bé: Phép màu từ công nghệ y khoa

Schmitt-Rüth, Stephanie, Susanne Esslinger và Oliver Schöffski, Der Markt für Medizintechnik: Analyse der Entwicklung im Wandel der Zeit (Thị trường ngành kỹ thuật y khoa: phân tích các bước phát triển qua thời gian), Verlag Herz, Erlangen, năm 2007.

Chương 8: Những cỗ máy công nghiệp hùng mạnh

Arbeitsgruppe für Geschichte der Arbeiterbewegung Zürich (Hrsg.), Schweizerische Arbeiterbewegung: Dokumente zu Lage, Organisation und Kämpfen der Arbeiter von der Frühindustrialisierung bis zur Gegenwart (Phong trào lao động Thụy Sĩ: tư liệu từ giai đoạn công nghiệp hóa đầu tiên đến ngày nay), Limmat-Verlag, Zurich, năm 1975.

Borner, Silvio, Aymo Brunetti và Thomas Straubhaar, Schweiz AG. Vom Sonderfall zum Sanierungsfall? (Thụy Sĩ Ltd: từ ngoại lệ đến cảnh khôn cùng?), Verlag Neue Zürcher Zeitung, Zurich, năm 1990.

Boveri Walter, Ein Weg im Wandel der Zeit (Hành trình trong thời đại đổi thay), ExLibris, Zurich, năm 1964.

Dormann, Jürgen, Những lá thư của Dormann, ABB, Stetten, năm 2005.

Hofmann, Hans, Die Anfänge der Maschineindustrie in der deutschen Schweiz 1800-1875 (Nguồn gốc ngành kỹ thuật công nghệ tại một Thụy Sĩ nói tiếng Đức 1800-

1875), Fretz & Wasmuth, Zurich, năm 1962.

Lang, Norbert, "Charles E.L. Brown 1863-1924, Walter Boveri 1865-1924. Gründer eines Weltunternehmens" (Charles E.L. Brown, Walter Boveri: những nhà sáng lập doanh nghiệp toàn cầu), Schweizer Pioniere der Wirtschaft und Technik (Những nhà tiên phong Thụy Sĩ trong kinh tế và kỹ thuật chế tạo), Verein für Wirtschaftshistorische Studien, Zurich, năm 1992.

Chương 9: Dược phẩm: Tri thức đáng tiền

Angell, Marcia, Sự thật về các công ty thuốc: Họ đã lừa dối chúng ta như thế nào và cách đối phó, Random House, New York, năm 2005.

Baldwin, Carliss Y. Bo Becker và Vincent Marie Dessain, "Thương vụ mua lại Genentech của Roche", Nghiên cứu của Trường Kinh doanh Harvard, Harvard Business Publishing, New York, năm 2011.

Bartfai, Tamas, và Graham V. Lees, Khám phá thuốc chữa bệnh: Từ cạnh giường đến Phố Wall, Elsevier, Amsterdam, năm 2006.

Busset, Thomas, Andrea Rosenbusch và Christian Simon (eds), Chemie in der Schweiz. Geschichte der Forschung und der Industrie (Ngành công nghiệp hóa chất Thụy Sĩ: lịch sử nghiên cứu và công nghiệp). Verlag Merian Basel, năm 1997.

Chandler, Alfred E., Jr, Định hình một thế kỷ công nghiệp. Câu chuyện phi thường về cuộc cách mạng hóa chất và dược phẩm thời hiện đại, Harvard University Press, Cambridge/London, năm 2005.

Huber, Georg và Karl Menzi, Herkunft und Gestalt der Industriellen Chemie in Basel (Nguồn gốc và cấu trúc ngành công nghiệp hóa chất tại Basel), Urs Graf-Verlag. Olten/Lausanne, năm 1959.

Lüönd, Karl, Rohstoff Wissen, Geschichte und Gegenwart der Schweizer

Pharmaindustrie im Zeitraffer (Kiến thức - tài nguyên tự nhiên của chúng ta: lịch sử và hiện tại trong ngành công nghiệp dược phẩm Thụy Sĩ), năm 2008.

Mangold, Walter, Die Entstehung und Entwicklung der Basler Exportindustrie mit besonderer Berücksichtigung ihres Standortes (Nguồn gốc và sự phát triển ngành công nghiệp xuất khẩu Thụy Sĩ, với tầm quan trọng đặc biệt của địa trí địa lý), Philographischer Verlag, Basel, năm 1935.

Mestral, Aymon de, "Edouard Sandoz (1854-1928)", Schweizer Pioniere der Wirtschaft und Technik (Những nhà tiên phong Thụy Sĩ trong kinh tế và kỹ thuật chế tạo), Verein für Wirtschaftshistorische Studien, Zurich, năm 1957.

Rieter, Fritz, "Johann Rudolf Geigy", Schweizer Pioniere der Wirtschaft und Technik (Những nhà tiên phong Thụy Sĩ trong kinh tế và kỹ thuật chế tạo), Verein für Wirtschaftshistorische Studien, Zurich, năm 1957.

Silberstein, Jul, Luc Hoffmann - Der Mitbegründer des WWF in Gespräch mit Jil Silberstein. Mit Leidenschaft für die Natur (Luc Hoffmann, đồng sáng lập Quỹ Động vật hoang dã Thế giới (WWF), trong cuộc đối thoại với Jil Silberstein), Verlag Neue Zürcher Zeitung, Zurich, năm 2011.

Straumann, Tobias, Die Schöpfung im Reagenzglas. Eine Geschichte der Basler Chemie (1850-1920) (Tạo vật trong ống nghiệm: lịch sử ngành công nghiệp hóa chất tại Basel, 1850-1920), Verlag Helbing & Lichtenhahn, Basel, Frankfurt, năm 1995.

Zeller, Christian, Globalisierungsstrategien - Der Weg von Novartis (Các chiến lược toàn cầu hóa - đường lối của Novartis), Springer, Berlin/New York, năm 2001.

Chương 10: Vận tải Thụy Sĩ: Bậc thầy về cơ động

Berchtold, Walter, Dutch Turbulenzen zum Erfolg - 22 Jahre am Steuer der Swissair (Từ hỗn loạn đến thành công - 22 năm điều hành Swissair), Verlag Neue Zürcher Zeitung, Zurich, năm 1981.

Lüönd, Karl, Moving Forward - Das Panalpina Buch (Tiến về phía trước - sách về Panalpina), Basler Druck + Verlag AG, Basel, năm 1981.

Moser, Sepp, Bruchlandung - Wie die Swissair zugrunde gerichtet wurde (Hạ cánh khẩn cấp - Swissair đã sụp đổ như thế nào), Orell Füssli, Zurich, năm 2001.

Treichler, Hans P., Barbara Graf, Boris Schneider và Ralph Schorno, Bahnsaga Schweiz (Trường thiên về ngành đường sắt Thụy Sĩ), As Verlag, Zurich, năm 1996.

Von Schroeder, Urs, Swissair 1931-2002 - Aufstieg, Glanz und Ende einer Airline (Swissair 1931-2002: thăng trầm của một hãng hàng không), Verlag Huber, Frauenfeld/Stuttgart/Vienna, năm 2002.

Chương 11: Gạch + Hồ

Billington, David D., Nghệ thuật trong thiết kế kết cấu - di sản Thụy Sĩ, Bảo tàng Nghệ thuật Đại học Princeton, Princeton, NJ, năm 2003.

Catrina, Werner, Der Eternit-Report - Stephan Schmidheiny's schweres Erbe (Báo cáo Eternit: di sản nặng nề của Stephan Schmidheiny), Orell Füssli Verlag, Zurich, năm 1985.

Gurgerli, David và Daniel Speich, Topografien der Nation - Politik, kartographische Ordnung und Landschaft im 19. Jahrhundert (Địa thế một quốc gia - chính trị, nghiên cứu bản đồ và bối cảnh thế kỷ XIX), Chronos-Verlag, Zurich, năm 2002.

Holcim, "100 năm sức mạnh, hiệu suất và đam mê", Báo cáo thường niên 2011, Holcim, Rapperswil-Jona, năm 2011.

Staub, Hans O., "Von Schmidheiny zu Schmidheiny" (Từ Schmidheiny đến Schmidheiny), Schweizer Pioniere der Wirtschaft und Technik (Những nhà tiên phong Thụy Sĩ trong kinh tế và kỹ thuật chế tạo), Verein für Wirtschaftshistorische Studien, Zurich, năm 1994.

Wägli, Hans G., "Louis Favre (1826-1879). Erbauer des Gotthardtunnels" (Louis Favre: người xây Hầm Gotthard), Schweizer Pioniere der Wirtschaft und Technik (Những nhà tiên phong Thụy Sĩ trong kinh tế và kỹ thuật chế tạo), Verein für Wirtschaftshistorische Studien, Zurich, năm 2008.

Chương 12: Từ siêu máy tính đến những con chuột

Gurgeli, David, Patrick Kupper và Daniel Speich, Die Zukunftsmaschine. Konjunkturen der ETH Zürich 1855-2005 (Động cơ của tương lai: các chu kỳ kinh tế của ETH Zurich, 1855-2005), Verlag Chronos, Zurich, năm 2005.

Henger, Gregor, Informatik in der Schweiz - Eine Erfolgsgeschichte verpasster Chancen (Công nghệ thông tin tại Thụy Sĩ: câu chuyện thành công từ những cơ hội bị bỏ lỡ), NZZ Libro, Zurich, năm 2008.

Chương 13: Ngành kinh doanh cái đẹp: Nghệ thuật và kiến trúc

Allenspach, Christoph, Architektur in der Schweiz - Bauen im 19. und 20. Jahrhundert (Kiến trúc Thụy Sĩ thế kỷ XIX và XX), Pro Helvetia Schweizer Kulturstiftung, Zurich, năm 1998.

Frampton, Kenneth, Die Architektur der Moderne - Eine kritische Baugeschichte, aus dem Englischen von Antje Pehnt (Kiến trúc hiện đại: lịch sử quan trọng trong ngành xây dựng), Deutsche Verlags-Anstalt, Stuttgart, năm 1983.

Francini, Esther Tisa, Anja Heuss và George Kreis, Fluchtgut - Raubgut. Der Transfer von Kulturgütern in und über die Schweiz 1933-1945 und die Frage der Restitution (Tài sản tháo chạy, tài sản cướp đoạt: hoạt động chuyển giao tài sản văn hóa trong và thông qua Thụy Sĩ giai đoạn 1933-1945, và câu hỏi về sự bồi hoàn), Verlag Chronos, Zurich, năm 2001.

Mory, Christophe, La passion de l'art: entretiens avec Christophe Mory/Ernst Beyeler (Đam mê nghệ thuật - trò chuyện với Christophe Mory/Ernst Beyeler), Gallimard,

Paris, năm 2003.

Mory, Christophe, Ernst Beyeler - Leidenschaftlich für die Kunst, Gespräche mit Christophs Mory, aus dem Französischen von Annalisa Viviani (Ernst Beyeler - đam mê nghệ thuật: trò chuyện với Christophe Mory, do Annalisa Viviani dịch sang tiếng Đức từ bản tiếng Pháp), Verlag Scheidegger & Spiess, Zurich, năm 2005.

Schweizerisches Institut für Kunstwissenschaften (ed.), Die Kunst zu Sammeln. Schweizer Kunstsammlungen seit 1848 (Sưu tầm nghệ thuật: Các bộ sưu tập nghệ thuật Thụy Sĩ từ năm 1848), Schweizerischer Kunstverein, Zurich, năm 1998.

Zumthor, Peter, Kiến trúc tư duy, Lars Müller, Basel, năm 1998.

Lời cảm ơn

Cuộc hành trình này đã bắt đầu khi tôi nghiên cứu tác phẩm *Das Heimliche Imperium* ("Đế chế bí mật") năm 1968 của Lorenz Stucki, và hoàn toàn ấn tượng trước quy mô, độ phức tạp và mối tương quan bên trong hệ thống kinh tế - xã hội Thụy Sĩ. Tôi đã dành tặng cuốn sách như món quà nhân dịp sinh nhật lần thứ 19 của con trai tôi, với hy vọng cuốn sách sẽ giúp thằng bé - như đã giúp tôi - thấu hiểu hơn về đất nước nơi nó đã lớn lên, và cũng là nơi trao cho nó quyền công dân.

Thế hệ của Stucki đã đến rồi lại đi, và thông điệp của ông cũng không thể tiếp cận được đối tượng độc giả đại chúng: do cuốn sách chỉ được xuất bản bằng tiếng Đức, và hiện đã ngừng phát hành. Chỉ cần lướt qua Amazon, bạn sẽ nhận thấy các đầu sách xuất bản về Thụy Sĩ ít ỏi đến thế nào; không những thế, chúng hầu hết đều chứa đựng nội dung xuyên tạc, dối trá và nông cạn. Thụy Sĩ là quê hương của Calvin và Zwingli - và là cái nôi của tinh thần tự quyết và tự chủ. Cùng với sự thiên vị của báo chí, thực trạng này đã dựng nên một mối tương quan nghèo nàn và vô cùng tiêu cực giữa tầm nhìn và thực tiễn. Và trong khi nhiều người vẫn cho rằng họ đã hiểu rõ Thụy Sĩ chỉ qua một chuyến ghé thăm chóng vánh hay hòa theo những định kiến, thì bất kỳ ai thật sự thấu hiểu quốc gia này sẽ biết ngay rằng những quan điểm trên đều hoàn toàn khác xa thực tế. Tâm huyết của tôi chính là giúp độc giả khám phá những điểm khác biệt này.

Tôi không dám chắc cuốn sách này sẽ thành công đến mức nào, nhưng tôi biết rõ người sẽ biến điều đó thành hiện thực. Hugo Buetler, cựu biên tập viên của tờ *Neue Zürcher Zeitung*, là người trưởng thành từ ngôi làng đã nuôi dưỡng nên Stucki; cũng như tôi, Buetler rất xem trọng những cống hiến của ông, và ít nhất đã cảm thấy cần phải ghi lại chúng một cách chân thực. Trên nhiều phương diện, anh chính là "Linh hồn Soi sáng" ("*Spiritus Rector*") của quyển sách này.

Một số người khác cũng có đóng góp vô cùng quan trọng trong thời gian dài trước khi

cuốn sách được triển khai. George Geigy là người đã trao cho tôi công việc đầu tiên tại Thụy Sĩ, và tôi đã có vinh dự được làm việc cùng ông và Nicholas Baer - khi còn là Chủ tịch Thị trường Chứng khoán Thụy Sĩ - một cách gần gũi và thân thiết. Tiếp theo là François Mayer, cánh tay phải đắc lực người Thụy Sĩ của Tướng công (Jacob) Rothschild, người đã giúp tôi khởi sự doanh nghiệp riêng, đồng thời mài giũa óc phán xét của tôi đối với con người và hoàn cảnh. Ngoài ra còn có giáo sư Andre Dreiding, trưởng khoa hóa Đại học Zurich trong giai đoạn kiến thức hóa học đang nâng cấp từ hợp chất lên phân tử. ông đã có vô số cuộc thảo luận về bản chất triết học và từng giới thiệu tôi với những khoa học gia hàng đầu trong thời đại của ông. Chính phẩm chất và sự mẫu mực toát lên từ họ, cùng niềm cảm hứng họ khơi gợi trong tôi đã đóng vai trò quyết định đối với con đường mà tôi lựa chọn.

Swiss Made là quyển tiếp theo của Wirtschaftswunder Schweiz ("Nền kinh tế thần kỳ của Thụy Sĩ") do tôi và Gerhard Schwarz hợp tác xây dựng - Schwarz cũng là cựu biên tập viên mảng kinh doanh và kinh tế của Neue Zürcher Zeitung, và hiện nay là biên tập viên tại Avenir Suisse.

Cuốn sách này sẽ không thể hoàn thành nếu thiếu quá trình nghiên cứu quan trọng đã từng làm nên thành công của tác phẩm đầu tiên. Một số cộng tác viên đã dành tâm huyết cho cả hai quyển sách và xứng đáng được tri ân gấp đôi. Tôi xin dành lời cảm ơn đặc biệt đến Markus Christen, người đã cống hiến cho cả hai tác phẩm và định hình nên rất nhiều khía cạnh được liệt kê tại đây. Phải nói rằng cả Swiss Made lẫn tác phẩm trước sẽ không thể ra mắt bạn đọc nếu thiếu đi sự hỗ trợ không biết mệt mỏi của ông trên nhiều phương diện, bao gồm nghiên cứu, biên tập và quản lý dự án. Tiếp theo là những thành viên đã có đóng góp quan trọng trong từng chương sách: Ueli Burkard (chương 6, về hàng dệt may); Felix Erbacher (chương 1, về thực phẩm và chương 4, về thương mại); Timm Delfs (chương 2, về chế tạo đồng hồ), Karl Lüönd (chương 9, về dược phẩm); Caspar Schärer (chương 11, về xây dựng công trình và chương 13, về nghệ thuật và kiến trúc); Felix Weber (chương 7, về công nghệ y khoa và chương 14, "vì sao những tập đoàn đa quốc gia yêu Thụy Sĩ"); và Christoph Zurfluh (chương 3, về du lịch). Xin cảm ơn Angus McGeoch đã hỗ trợ trong các bản

dịch và Martin Berz đã miệt mài tìm kiếm những bức ảnh phù hợp.

Một dự án với phạm vi nghiên cứu và tầm quan trọng như trên sẽ phụ thuộc chủ yếu vào vốn hiểu biết của những sử gia trong nội bộ từng công ty và những nhân vật đứng đầu các hãng truyền thông, cũng như thiện chí của họ trong việc chia sẻ quyền truy cập đối với các tư liệu lưu trữ chưa được công bố. Nhân đây, tôi xin được dành lời tri ân đặc biệt đến Albert Pfiffner, sử gia tại Nestlé; Patrick Halbeisen, sử gia tại Ngân hàng Quốc gia Thụy Sĩ; Tobias Straumann tại Đại học Zurich; và Rudolf Minsch, trưởng ban kinh tế tại Economie Suisse. Sự tận tâm của họ đối với các tư liệu lịch sử chính xác đã khiến tôi vô cùng ấn tượng.

Bản niên sử đúc kết nhiều sự kiện quan trọng tại UBS đã không thể hoàn thành nếu thiếu đi sự trợ giúp của Michael Will, trưởng ban truyền thông toàn cầu của UBS, người đã bám trụ lại USB - bằng cách này hay cách khác - sau những thất bại liên tiếp đề thuật lại câu chuyện này. Bjorn Edlund cũng giữ chức trưởng ban truyền thông dưới quyền Marc Moret tại Sandoz trong suốt quá trình sáp nhập với Ciba-Geigy, và sau đó phục vụ dưới quyền Jürgen Dormann trong giai đoạn chuyển giao tại ABB, với vốn hiểu biết vô cùng ấn tượng về nội tình các tập đoàn này. Không những thế, công hiến của ông cũng phi thường không kém.

Song, có lẽ các cộng tác viên có đóng góp lớn nhất đối với quyển sách này chính là những nhà lãnh đạo trong các ngành công nghiệp, tài chính và chính phủ Thụy Sĩ, những người đã dành thời gian phỏng vấn cùng tôi. Người Thụy Sĩ rất xem trọng quyền tự do và quyền riêng tư, nên tên tuổi của họ chỉ được trích dẫn trong tác phẩm nếu chính họ cho phép. Tuy nhiên, ở mức độ thất thường, các đánh giá phân tích và dự đoán của tôi sẽ được đúc kết và tổng hợp từ hiểu biết chung của họ. Bên cạnh đó, tôi vẫn tôn trọng quyền riêng tư trong các buổi phỏng vấn bằng cách không đề cập đến tên tuổi, sự nhậm nại, mối quan tâm và đóng góp quan trọng của họ đối với nội dung của cuốn sách. Nhiều người đã nhiệt tình xem qua bản nháp, và để lại những góp ý và bình luận đắt giá giúp cải thiện chất lượng bản thảo tốt hơn.

Tôi cũng muốn gửi lời cảm ơn đến "Trung tâm Phát triển Quốc tế" tại Cao đẳng

Harvard vì đã dành tặng tôi một học bổng liên kết với chương trình nghiên cứu sinh gắn liền với quyển sách này. Harvard quả thực là một chiếc rương quý báu nguồn kiến thức sâu rộng và nguồn nhân tài xuất chúng, và tôi đã cố gắng học hỏi và nắm bắt nhiều nhất có thể. Xin cảm ơn Howard Stevenson từ Trường Kinh doanh Harvard và Adi Ignatius, biên tập viên tại Harvard Business Review, người đã cung cấp bản sao toàn bộ các nghiên cứu kinh doanh về các công ty Thụy Sĩ. Robert Darnton, Giám đốc Thư viện Đại học Harvard kiêm chuyên gia về lịch sử châu Âu, cũng từng sinh sống tại Thụy Sĩ và rất hứng thú với công trình nghiên cứu của tôi. Jane Mansbridge đã dạy tôi biết về nguồn gốc của sự tự do và dân chủ, và Barbara Kellerman đã cho tôi thấy rằng: luôn tồn tại một phương trình thiết yếu kết nối giữa nhân tài và hoàn cảnh. Không những thế, tôi còn được tham gia vào vũ đài tranh luận với Martin Feldstein, Niall Ferguson, Robert Lessig, Ken Rogoff và Larry Summers - và sau mỗi lần như thế, tôi lại cảm thấy mình xoàng xĩnh và sáng suốt hơn lúc ban đầu.

Đã có không ít các công ty và cá nhân luôn đồng viên và cổ vũ tôi trên suốt hành trình này, nhờ đó, tác phẩm và khóa học bổng của tôi tại Harvard đã trở thành hiện thực; trong số các công ty và tổ chức nói trên, phải kể đến ABB, Quỹ Alfred Schindler, Anova Holding, Dow châu Âu, Holcim, Quỹ Jacob Johan Rieter, Quỹ Jacobs, Nestlé, Quỹ Sandoz, UBS và Quỹ Walter Haefer; về phía cá nhân, xin cảm ơn giáo sư Giorgio Behr, Bernard Sabier, Hansjörg Wyss và tiến sĩ Stephen Zuellig. Ngay từ ban đầu, mọi người đã đồng ý rằng sự ủng hộ của họ không phải bao giờ cũng mang lại kết quả.

Viết sách cũng giống như một cuộc đua marathon; và với bất kỳ vận động viên nào, sự thỏa mãn cũng chỉ đến từ thành quả, và từ những người đã cùng họ làm nên thành quả ấy.

Mối quan hệ giữa tác giả và biên tập viên có thể chỉ là lý thuyết suông. Song, Ian Rodger đã cống hiến cả một sự nghiệp lâu dài và lỗi lạc cho tờ Financial Times, và sở hữu vốn kiến thức uyên thâm về vô số lĩnh vực và ngành nghề hơn những gì tôi có thể hình dung, với vai trò biên tập viên phòng tin tức quốc tế. Bản thảo sau cùng

chính là thành quả từ những góp ý thiết yếu của ông ngay từ những bản nháp đầu tiên, vốn từ lâu đã được chôn giấu - một số kết thúc trong âm thầm, một số lại lắng dịu sau những cuộc tranh cãi nảy lửa. Chính những cuộc trao đổi này đã khiến mọi thứ trở nên rõ ràng khi chúng tôi cảm thấy mơ hồ. Trong những dịp khác, chúng lại đem đến những khoảnh khắc hài hước ngọt ngào cần thiết. Không ai khác ngoài tôi có thể hiểu hết giá trị từ những lời góp ý và bình luận vô tận của ông, hay những cuộc khâu chiến hài hước và bổ ích - nhưng suy cho cùng, chúng đều là những đóng góp vô giá. Viết lách, cũng giống như điêu khắc, chỉ có thể định nghĩa từ những gì ta đã bỏ ra.

Nelli Doroshkin, cử nhân Đại học Harvard kiêm sinh viên luật tại Đại học Georgetown, cũng là một thành viên nhiệt huyết đã biến Swiss Made thành sự thật. Cô đã vật lộn với những bản chỉnh sửa dài vô tận và trả lại các dữ liệu biên tập cực kỳ giá trị - chúng có lẽ phải cách tuổi đời của cô đến hàng năm ánh sáng - và luôn đóng vai trò là chất kết dính gắn kết mọi thứ với nhau.

Richard Walker, cựu biên tập viên của Economist Intelligence Unit cũng có đóng góp không nhỏ trong việc đem lại kết cấu và sự mạch lạc trong lời văn. Nhân đây cũng xin dành lời cảm ơn đặc biệt đến Barbara Beck của The Economist, vì đã mang Richard đến với chúng tôi. Ngoài ra, Jonathan Rosenthal, biên tập viên mảng ngân hàng của The Economist, đã luôn che chắn cho chúng tôi trong chương sách về ngành ngân hàng - có lẽ cũng là phần tinh tế nhất trong quyển sách này.

Bên cạnh đó, xin gửi lời cảm ơn đặt biệt đến Andrew Franklin, Stephen Brough và Paul Forty tại Profile Books, những người đã hỗ trợ chúng tôi trong công tác xuất bản.

Không có lịch sử nào là tuyệt đối. Cuốn sách này chỉ phản ánh quá khứ và tương lai của một cuộc thử nghiệm tại Thụy Sĩ. Ở đây, tôi dùng từ "thử nghiệm", vì ý tưởng mà quốc gia này có thể sản sinh, sẽ tồn tại và thăng hoa theo cách Thụy Sĩ vẫn thách thức những lời giáo huấn xuyên suốt bề dày lịch sử và sự so sánh ngang hàng đối với các quốc gia khác. Tuy nhiên, sự thật sẽ được chọn lọc, đánh giá và thể hiện theo nhiều cách khác nhau. Cuốn sách đã gói gọn trong nó ba thế kỷ và mười bốn lĩnh vực kinh tế, nên sai sót là điều khó tránh khỏi. Tác giả xin được nhận hoàn toàn trách nhiệm,

và tôi mong chúng chỉ là những lỗi nhỏ và ảnh hưởng không đáng kể đến niềm vui thưởng thức của quý độc giả.

Sau cùng, xin dành lời tri ân sâu sắc đến với cha mẹ và người vợ đã khuất của tôi. Quyển sách này là món quà kết tinh của tình yêu, lòng biết ơn và sự triu mến dành cho họ. Tôi biết họ vẫn luôn dõi theo tôi trên mỗi bước hành trình.

Biên tập Ebook: <http://www.SachMoi.net>

Ebook thực hiện dành cho những bạn chưa có điều kiện mua sách.

Nếu bạn có khả năng hãy mua sách gốc để ủng hộ tác giả, người dịch và Nhà Xuất Bản