

BLICKPUNKT KMU

独立的瑞士经济杂志

2017 年第 1 期

CHF 8.50

www.blickpunktkmu.ch

致公司领导

传阅人：

<input type="checkbox"/>	_____	<input type="checkbox"/>	_____
<input type="checkbox"/>	_____	<input type="checkbox"/>	_____
<input type="checkbox"/>	_____	<input type="checkbox"/>	_____

STADLER FORM

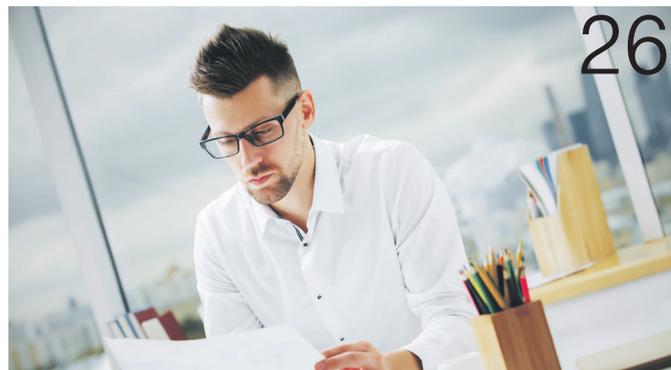
关于 «气候» 主题的设计

自 1998 年以来, Stadler Form 不断开发
美观且实用的家用电器。
这家位于楚格的中小企业致力于
改善空气和室内气候。





2017 年第 I 期



- 3 社论
- 3 出版说明
- 19 书籍
- 50 民意调查

市场

- 6 SKO, 大学生管理顾问, 来自瑞士的云存储 —— 和合作的商务人士

月度中小企业

- 10 Stadler Form 整合设计和技术创造更好的气候

商业案例

- 16 革命性的洗手系统

焦点话题

- 20 数字化如何影响中小企业的继续教育

专家知识

- 26 将一般条款有效接收到合同中
- 29 中小企业的成功因素
- 32 被忽视的企业文化

- 35 冲突管理如何帮助中小企业
- 38 非营利组织的数字化品牌引导
- 41 通过在线营销实现高水平的引导

访谈实录

- 44 为什么仍有许多中小企业在考虑货币问题？

照片: STADLER FORM, FOTOLIA 和 ZVIG

BLICKPUNKT KMU

一直
随手可取：
现在，
Blickpunkt KMU
也可在 iPad 或
iPhone 上阅读！





«我们最喜欢与最终用户 促膝长谈»

货币问题对许多中小企业来说仍然是巨大的挑战。企业家之间一次关于创新、数字化和双边协议的谈话——谈话双方是 PB Swiss Tools 的 Eva Jaisli 以及 swissconsultants.ch 的 Adrian Tschanz 和 Hans Balmer。

由 THEO MARTIN 记录





«为了能够实现
创新，需要职业
培训的土壤。」

BLICKPUNKT KMU Jaisli 女士，您目前面临的最大的问题是什么？

EVA JAISLI 仍旧是货币问题。我们的销售额中有超过 50% 是用欧元结算的，这就使货币问题更加尖锐。这让我们深感忧虑。那么我们还必须如何为此进行准备？货币问题与全球化有关，但是全球化也是 PB Swiss Tools 拓展市场的机会。我们不断问自己，潜力有多大——而且在现有市场以及在新的地理空间。我们通常到我们的客户进行生产的地方。目前，东欧以及越南、印度尼西亚和菲律宾等新兴工业化国家是制造行业的重点。我们尝试尽快在当地找到一家合作伙伴，以便为那些已经在使用我们工具的公司提供可靠的服务。

您是如何应对瑞士法郎的强势的？

JAISLI 早在 2015 年 1 月 15 日，我们就已经进行了一次定位。我们马上意识到，我们的市场份额可能下降，因为我们正在价格上失去吸引力。此外，我们的国内市场仍然贡献三分之一的销售额，因为对于欧元区的竞争对手来说，我们在价格上变得更有吸引力。我们较高的工资现在再次起到决定作用。于是我们迅速与企业委员会就每周 42 小时工作制达到了一致。除此之外，我们与供应商进行了艰苦的谈判，为客户提供一项额外的欧元折扣。通过这一系列措施，我们已经成功地找到了平衡点。因此，无论市场份额还是销售额都未下降——但是我们录得了利润下降。

ADRIAN TSCHANZ 您是通过提高销售件数来弥补销售额的吗？

JAISLI 没错。在 2016 年我们已经看到，2014 年引进的精益管理过程已经实现了第一批生产率提高。但是在实现优化之前，总是需要首先进行投资。

您的成功因素有哪些？

JAISLI 我们始终处于良好的状态。我们能够遵循诸如独特品质等真正重要的成功因素。我们还可以进行投资，例如为了在所有过程中坚定不移地推广精益管理和扩大品种范围。近年来我们已经将大量产品……

TSCHANZ ……100 种新产品……

JAISLI …… 投放市场。

HANS BALMER 这个数字是巨大的，但件数可能并不太高。

JAISLI 同时，我们的品种范围中有 3000 种商品。自 2013 年我们也提供医疗器械。OPERACE 是一种用于强力嵌合且难以松开的植入物螺栓的解决方案。这套器械是与创伤科和矫形外科医生一起开发的。重要的是，外科医生能够松开螺栓，同时骨头不会由于缺少正确的拧螺栓工具而碎裂。这套由钻头、铣刀和旋转螺栓组成的工具提供了解决复杂问题的各种方案。

TSCHANZ 您是如何想到进入这个行业的？

JAISLI 简单地说是通过定制生产。在金融危机前夕我们一直在研究，在最近几年我们可以提供哪些定制生产。这时我们已经意识到植入物制造商对于我们的的重要意义，并且发现这里存在一个市场。为此我们广泛询问了供应商和用户，并且发现在刀柄和刀头供应之间存在缺口。因为这是我们的核心竞争力之所在，所以我们能够深入研究卫生事业中的框架条件和监管规定，并且通过了认证。现在我们有 DePuy Synthes Johnson & Johnson 作为独家合作伙伴——为我们提供销售支持。

您的高品质工具有 66% 出口。您是如何做到这一点的？

JAISLI 我们做到了这一点——这是毫无疑问的。但这并非朝夕之功。问题是我们会碰到哪些障碍，例如海关规定和进口条件。而且





Eva Jaisli 是 PB Swiss Tools AG 的共有人和首席执行官，她丈夫是首席技术官。这家源自埃门塔尔的瓦森 (Wasen) 的中小企业是螺丝刀和敲击工具 (1200 万件/年) 的领军企业。Jaisli 坚定地致力于经济环境问题。另外她还是 Switzerland Global Enterprise 的副总裁、瑞士电子机械联合会 (Swissmem) 执委会成员以及伯尔尼州银行 (BEKB)、Concordia 和艾门塔尔地区医院的管委会成员 (主席)。Jaisli 在大学学习了心理学和社会工作，后来又学习了企业经济学和组织发展，然后读了国际营销的 MBA。



Adrian Tschanz 是 Tschanz Treuhand AG 和设在利斯 (Lyss) 的 R+H Treuhand AG 的总经理和所有人，并且在利斯、伯尔尼和楚格州休伦堡 (Hünenberg) 设有办公室的 Revisionsgesellschaft Revitas AG 的合作伙伴。他自 2014 年以来是 Swissconsultants.ch (所有者领导的高水平成员公司的一个跨学科网络) 的总裁。Swissconsultants.ch 是瑞士内容最全面的商业联系网络。这个网络包括 21 家成员公司和 350 名男女咨询顾问。



Hans Balmer 是 Swissconsultants.ch 的媒体主管。他领导奥尔滕 (Olten) 的通信代理商 Dr. Hans Balmer AG，并且是医院杂志 «Clinicum» 的出版人，这是瑞士健康市场的领军杂志。Balmer 专门从事管委会和公司领导层的沟通咨询、游说、网络建设和护理以及营销策略。

此类障碍一直存在，我们与象 Switzerland Global Enterprise 这样的行业专家合作。货币问题是一个巨大的挑战。

TSCHANZ 最终用户如何感觉到您所说的质量？其他生产商将生产从国外迁回国内，因为他们在那里未达到原来的质量。

JAISLI 用户如何感觉到质量，是一个十分重要的问题。优化和重新开发的目的是为了

满足最终用户的需求。在这里有两个决定性的问题：工具是否适合螺栓？它们是否坚固耐用？这需要绝对的精确，特别是在刀头顶端。用户感觉到耐用性特别高。当一把特定的螺丝刀出厂后，我们也不断收到警方的询问，因为这把螺丝刀曾被用于入室盗窃。有一些专业人士，他们从学徒到退休一直在使用同一把螺丝刀。





所以说您的工具经久耐用？

JAISLI 对，专业人士都知道如何使用它们。数十年来我们一直按照自己的独家配方铸造原材料。在原材料选择时和在所有制造过程中都专注于实现无与伦比的质量。尽管需要越来越多的工具，但这与新产品有关。我们可以通过扩大品种范围以及不断满足新的需求而发展壮大。我们也要注意观察趋势，例如通过匹配刀柄的材料和设计。我公公在战后年代发明了抗冲击的玻璃般透明的刀柄的制造方法。注塑法在当时的欧洲还全然不为人们所知。他与乡村学校教师一起翻译了来自美国的书籍，同时发现利用点铸法能够制造最佳的刀柄。使用的材料在高温、低温和双手油腻时都正常工作。

BALMER 是否已经获得专利？

JAISLI 我公公压根没想申请专利，而是希望将知识分享给大家。为此他在巴黎交存了一份标准。这是最好的广告手段。因为这样使市场注意到了 PB Swiss Tools，因此我们能够较快地将在埃门塔尔制造的产品出口到欧洲。

是什么让您觉得 100% 瑞士制造至关重要？

JAISLI 我们的每一个过程都在国内自己的生产厂中进行，这一点非常重要。只有原材料和包装材料需要采购。包括自动化生产在内，所有一切都是在这里在公司内部开发的。我们有一个覆盖全面的专家网络，在开发过程中我们会向他们请益。他们是来自高等院校的专家，另一方面供应商以及机器人制造技术和通用化设计方面的专业人员也一再参与。制造有竞争力的工具并且使工具适合所有手（无论小手、大手还是白领人员的手），对我们来说非常重要。通常这是多用工具，满足通用性和高要求。

假设终止双边协议。您对此可有预案？

JAISLI 那会变得非常困难——但这不仅对我们，对瑞士相当多的出口导向型公司都一样。您不要忘记，正是得益于双边合作，我们在国外也实现了成功的销售并且为创新的开发过程获得了宝贵的支持。这对我们来说很重要，我们需要最好的专家——并且象获得瑞士高校的帮助一样，我们有时也获得德国研究所的帮助。我还记得技术贸易壁垒协议，其中包括瑞士与欧盟之间的工业产品合格评定互认。如果我们终止双边协议，那么我们就必须额外满足许多规定条件——另外我们在竞争中没有竞争力的风险也会升高。我们也必须估计到，得不到进入某些市场的许可。

TSCHANZ 您也涉足这个问题？

JAISLI 我不参与政党政治，但是作为瑞士电子机械联合会 (Swissmem) 执委会成员，我非常关注这些话题。今天瑞士中小企业提供所有工作岗位中的 75%。除了促进繁荣的多业并举，我们也需要制造业。很明显，终止协议行不通——并且我们在此期间也听到了大众的更多声音。我没有相应的预案——从来没有考虑过。这种情况一定不会发生。我们的企业营收有三分之二依赖出口。瑞士市场作为替代市场太小。

BALMER 那么政治家们是否意识到，他们是在玩火？

JAISLI 是的，在此期间已经意识到。在最近两年里敏感性已经显著升高。我们今天在面对欧盟时也采取不同于以往自我定位。毕竟欧盟也与我们有一点关系。瑞士这个地方作为设计和装配场所一如既往地具有非常多的优势。当我看到我们是如何依靠高素质的人才来满足质量要求时，那么就必须保证进入欧洲和国际市场以及在研究和开发方面进行大量投资。尤其是后者，与非常好的



职业培训和密切联系开发机构共同构成独特的创新能力的一个前提条件。

在您所在的地区能够找到足够的专业人员吗？

JAISLI 是的，我们只有少量员工住在离公司超过 20 km 车程的地方。10% 的员工是学徒工和实习生。

TSCHANZ 您是不是从来就没有考虑过在国外进行生产？

JAISLI 没有，直到今天都没有。而且经过仔细研究决定不考虑。

对于您这样的高附加值工具生产商来说，创新具有什么地位？您是否每年都将收益中的很大一部分投入到创新中？

JAISLI 是的！令人难以置信，不是吗？但是我们需要这样做。新开发也包括新技术。另外还有设计、材料、技术和培训。而且经常需要进行基础设施匹配。并且最后还需要认证。总之，这需要较高水平的投资，即便每年的投资水平不一样也无关宏旨。

创新的灵感来自哪里？

JAISLI 当我们贴近用户并站在他们的肩上观察时，我们就踏上了最有成效的道路。通过与他们交谈我们可以发现，哪些工具证明了自己的价值以及还有什么欠缺——例如由于某个新需求。在此类情况下我们非常乐意首

先与用户座谈，因为我们能从他们那里得到关于产品必须满足哪些要求的最佳提示。

BALMER 这也是一项很好的客户联系活动。

JAISLI 没错。我们今天通过很多渠道进行沟通，因此有更多的机会与用户进行对话。我们当然面临一大困难，因为直接用户是销售伙伴而非最终用户。我们必须不断消除这个距离——最好直接与工作台边的用户接触。作为补充，我们得到了销售伙伴现场服务员工的许多提示，而且我们还自己进行市场调研。另一个渠道是与用户和现场服务人员举行专题研讨会，以便保证正确投入资金和资源。

数字化在您的公司中也是一项议题吗？

JAISLI 在今天，当涉及到尽可能以目标为导向利用数据时，数字化起着很重要的作用。在生产中我们借助数据分析能够通过智能过程了解，存在哪种类型的故障。数字化在营销和销售中也发挥重要作用。我们已经制定了一项出现在销售墙和市场上的全渠道策略。

是否也存在风险？

JAISLI 当然，我要考虑到数据处理，数据属于我们的资产。我们必须小心谨慎地处理我们提供的数据，并且必须防范黑客攻击。我们在过去几个月作为中小企业经常受到黑客攻击。



«如果我们终止双边协议，许多中小企业会陷入困境.»

害怕失业是否也有影响？

JAISLI 在金融危机中我们的月度环比订货量曾显著下降，总共下降了约 30%。但是我们利用这个阶段，在医疗器械领域内实现了大踏步发展。现在尽管数字化大行其道，但是我们没有任何担



Seminare
erfolgreich gestalten

Das Seminar-Zentrum in Oberägeri bietet Ihnen alles, um Seminare und Meetings erfolgreich durchzuführen.

- Attraktive Gruppen- und Seminarpauschalen
- Seminarraum, WLAN, Beamer
- Zimmer unterschiedlicher Kategorien
- Wellness-Oase und Panorama-Lounge

www.zentrum-laendli.ch/firmenseminare

Zentrum Ländli 6315 Oberägeri Tel 041 754 92 14
www.zentrum-laendli.ch seminare@zentrum-laendli.ch



心，我们数十年来已经在使用机器人，并且我们正在使用最新一代机器人。机器人接替了我们的单调操作，因此我们的员工能够承担其他任务。迄今为止，我们没有因为数字化而裁撤任何工作岗位。PB Swiss Tools 是瑞士第一批使用工业机器人的工业企业之一。

TSCHANZ 您的成长经历未曾表明，您会成为一位企业家。

JAISLI 也对，也不对——成长经历或许说明不了。我本身来自一个商业世家，并且在孩提时代就深深体会到了这意味着什么，以及一家业主管理的中小企业要承受哪些风暴。作

为一名导师，我已经习惯让自己精力充沛地适应新课题并且在过程中学习许多新知识。

TSCHANZ 中小企业代表的婚姻往往与业务相关。

JAISLI 不过这样也有许多好处。人们因此在旅途中具有灵活性，从而带来更多竞争力。

您对政治有哪些期待？

JAISLI 非常清楚，要在职业培训和研究方面进行足够的投资。我也期待，公司继续在货币问题方面得到支持。我不希望国家进行任何直接干预，但是我期待中小企业得到间接的支持。我重视研究与开发、重视知识转让以及重视在对外贸易和社会伙伴关系中的良好支持。但是环境和能源供应也是赋予中小企业良好前景的重要前提条件。

您如何使这一切都协调一致？

JAISLI 通过我乐于推动和参与负责的一切。我拥有一项伟大的任务，这项任务与许多挑战有关，但是也与许多我能够与他们合作的人有关。我也注意到，作为一位企业家重要的是，不只在自家企业最狭窄的体系内活动。因此我也承担环境责任。例如我在这里致力于为埃门塔尔创建良好的基础设施，因此我是埃门塔尔医院的管委会主席。这些是今天需要责任心和企业家能力的所有主题。

TSCHANZ 您是这家公司的第四代领导人。它仍会是瑞士公司吗？

JAISLI 是的，我们有非常明确的计划。我们有四个孩子。我们将讨论解决方案，包括与继承有关的解决方案。家族具有最高优先权。但是当然也会考虑其他预案。

衷心感谢您接受我们的采访！ ●