



有针对性地交流需要以专业性为前提条件

采访 PB Swiss Tools 首席执行官 Eva Jaisli

usinc 新闻:如果人们对您和 PB Swiss Tools 进行分析,很快就会发现您非常重视交流。这种感觉正确吗?

Eva Jaisli:这种感觉是正确的。我非常注重内部和外部交流。对外,我认为面向目标群体的交流至关重要。而且,只有当我们能够掌握实质性的信息,清晰地了解目标群体,明确沟通渠道后,才能进行交流。

有针对性地交流需要以高度专业性为前提条件。因此,我们现在拥有例如用于发布新产品的标准化操作流程。比如,当我带着一款新产品找到销售合作伙伴时,我会知道这些人叫什么,了解他们做什么和他们的需求,以及他们如何接收信息。我们以交流的方式明确和追求一致性的目标。当我们通过社交媒体发送信息,就很难控制目标群体。数字化进程为沟通带来大量全新的机遇,但也伴随着风险。

那么,在外部交流中具体要如何贯彻这样的方针?

多年前,我在团队合作中对交流作了拓展,不仅是外部交流,也包括内部交流。最后我们发现,团队协作的关键取决于团队内部是如何进行信息交流的。如果在内部将各种对接纳入考虑范围并在对话中解决任务,那么这种交流就是非常成功的。这意味着我们建立了一种通过相互交流确定目标的企业文化。我认为,内部和外部交流必须真实可信。我对待同事们的方式与对待客户无异。重要的是,我们所有人能马上落实交流,让我们的供应商、客户和官方机构亲身体验我们给出的种种承诺。为了保证这种行事方式和信息流,我们竖立了一套内部指导原则,不仅要信守目标,也要牢牢把握住我们的价值观。

如果我们四下观察您的公司,会看到许多宣传材料,用图片语言展现与女性一起工作的情景。这是有意这么做的吗?

没错,是这样的。女性和男性都使用工具工作。因此,我们在过去的几年中不仅了解了公司内部女性员工的多样性,也充分了解了女性客户的多样性。各行各业的女性在使用我们的工具时有哪些需求,这与个人情况与职业情况有关;她们为什么选购这些工具?为此我们在不同的国家进行了各种研究,提出了不同的问题。我们发现,女性只是想要一种专业的工具,无需特殊的线条或配上小巧或者粉色的手柄。她们想要的是为专业人士生产的工具,从而保障可靠性。

我们的研究结果还表明,女性在所生活的世界希望得到回应。她们希望在购买时得到帮助以及对她们的购买决策的认同。因此认识和理解客户偏好至关重要。越来越多的女性即使有伴侣也承担着做手工活的工作。从人口统计学的发展中我们发现,单亲家庭越来越多。因此,在离婚后购买和使用第二个工具箱也就理所当然了。

在欧洲有研究表明,如今在大型专业卖场购买工具的女性比男性更多。这是一个很有意思的发展趋势。

您曾经说过:“一家公司必须有自己的历史。”为什么您认为这一点很关键?

我们是一家世界领先的品牌产品制造商,定位在小众市场,100%的高端产品在瑞士生产。不仅是一流的质量,积极创新的精神对此也居功甚伟。我们不仅要满足客户当前的需求,还要对未来的发展给出答案。我们的品牌就代表着品质与创新。要有一个能够让人信赖和识别度高的品牌,才能让人们真正地信赖它带来的附加值。品牌效应就像是一座灯塔,为人们指明方向。因此,我们的品牌代表着高品质的创新和系列产品。

对创新的关注通常来自于精彩网页上提供的信息。因此,我们作为制造商格外重视网站的更新。当感兴趣的人拿起新产品,感受手感和质量时,出色的展示和优秀的咨询服

务可让他们心悦诚服。品牌同样如此。当它赢得人们的认可，它的形象会变得更加鲜明。从而也提高了可靠性和信任感。

您经常出现在公众场合，为 PB Swiss Tools 博得关注。为此需要一种怎样的自我认识？这种自我认识算是企业家的本色出演吗？

我认为的，原因有很多。通过与不同团体展开对话，我表达出对开诚布公的追求。我想知道，我们的目标群体对什么感兴趣，他们想要什么，PB Swiss Tools 如何迎合他们的需求。目标群体也可能会向我提出一些批评性的问题，而只有当我和目标群体在一起，和他们交谈时，我才听得到。

另一方面，我们的信息会通过公关工作获得力量。我可以为我们的产品作 100% 的担保，从而传递出一种相应的信息。这是一种信任建设过程。这种信赖尤其在困难时期具有重大价值。

因此，我在金融危机时期公开声明过，如果我们无法避免裁员，我们将竭尽所能为被裁人员找到新的工作岗位，这就需要这种信赖。我们通过广告加强了彼此的沟通，并为员工介绍了新的岗位。这样，负面信息也可以带来正面影响。我们在 2015 年 1 月作出 SNB 决策时也遇到了相似的情况，那时尽管存在巨大的不确定性和 16% 的价格暴跌，我们仍然作出 SRF 电影项目的承诺。金融危机让我意识到，从内而外透明且连续的沟通大有益处。

内部和外部交流必须是真实可信。

您的企业生产技术产品，而技术不容易交流，这也是为什么 PB Swiss Tools 经常把技术得益，即给消费者带来的附加值放在核心位置的原因。您是如何理解这一点的？

技术产品通常非常昂贵，还需要仔细介绍。这构成了相对复杂的销售和购买过程。如果销售人员能吸引顾客并发掘他们眼中的附加值，那么就始终能唤起注意力。如果我能向一位女客户清楚地介绍，一旦她使用我们的螺丝刀会做得更好，那么一方面她会觉得自己的需求被理解，另一方面我能让她明白，她还可以从哪种附加值中一再获益。介绍使用说明对于那些不具备太多专业知识的顾客特别重要。最后一点是，要通过与经销商的密切合作为我们的客户提供正确的解决方案。

公司几十年来始终向着卓越质量、不断创新和自动化及新锐技术而努力。我在公司工作了二十年，我一直希望实现最完美的产品价值。如今，我们将如何通过沟通获得独特的产品质量放在工作的首位。我们的工作不仅着重于全方位的沟通交流，在全球化的竞争中，也必须呈现出差异化。正确的信息可以创造和激发需求。数字化和全球化进程迫使我们更贴切地根据需求群体和沟通渠道正确地选择产品内容。信任建设作用对这种选择十分关键。

强大的品牌源自极高的产品价值。这对正在根据客户需求开发具有竞争力的产品的工程师们来说，是一个绝佳良机。毫无疑问，现在我们更上一层楼的时刻了。

您曾经说过，销售产品不靠价格，而是靠品质。这句话应该怎么理解？

这又涉及到附加值的问题。为什么某位客户选择我们的产品，这是一种个人价值问题。这是因为人们用我们的产品能解决问题。因此，我们在沟通中非常重视有的放矢地将信息传递给用户及经销商。

您反复强调，您的产品必须满足客户的需求。那么您和您的员工具体是如何辨别需求的？

我们将来自研发、市场和销售部门的员工组成一个团队，深入到最终用户群体中，仔细观察。我们销售合作伙伴的销售人员保持与用户的密切对话，将他们的发现告诉我们。我们的开发人员从中分辨用户的需求，找出能满足这些需求的解决方案。他们会弄清楚要如何设计产品的原型和量产，才能符合所有要求。

我们也会举办专题研究会，邀请特定的用户参加。采购人员也会参与其中，因为我们可以从他们那里了解更多的个性化需求。在测试产品原型时，我们也会以这种形式激发灵感和实施检测。专题研究会也有助于把握市场需求的发展趋势。例如对电机的需求。我们遇到的问题是使用哪种技术、哪些螺栓和连接件。通过桌面研究能获得富有启发性的信息。而生产观察也是不可或缺的。为此，我们的员工会待在电机装配和维修车间中的专家身旁，现场观察问题所在。需要什么？什么可以让人满意，什么还需要改变？我们识别出发展趋势，尝试理解问题并划出问题的范围，然后制作相应的产品原型。

我们还与研究院、专业学院和大学合作，例如一起确定拧螺丝工具应具有怎样的外观、要使用哪种机械手等等。在与专家的紧密合作中，我们深入研究这些问题，并确定多快可以开展一项研究，以及由此产生哪些挑战。

员工在年龄和性别上的差异对您来说是达成目标的一种途径。您相信这种差异性有助于推动创新。您能否为我们具体举例说出一个通过差异化团队合作而造就的产品？

以色彩编码(备注：进行尺寸特定色彩编码的工具)的引入为例，没有差异化的团队是无法实现的。我们在 2000 年引入了这个工具。

在出差拜访业务合作伙伴时，我们也会拜访最终用户。所以我们在与丰田公司的工程师交谈时了解到他们在寻找正确工具的过程中对时间的要求。色彩编码创意则源自傍晚的啤酒桌上。回到瑞士后我们在开发和生产环节中测试了各种各样的型号。Caran d'Ache 公司的彩色铅笔为我们

→

提供了灵感。我们制作了一个产品原型，然后请内部和外部人员踊跃建议。一些反馈显示，男性对彩色工具不感兴趣。尽管存在这种保留意见，由不同人员组成的销售团队仍然决定，将这一新产品投放到市场上。有一位女性采购员在一次促销活动中选择了这款新产品，并以全球首发新品的形式推高了销售额，这让我们下定了决心。这款产品如此快速地风靡市场，令我大吃一惊。这清楚地说明，色彩编码很有用，并极具吸引力。使用起来简单、有效、省时，从而也征服了男性用户。

如今，几乎每一家工具制造商都复制了这个创意，在他们的系列产品中融入了类似的形式。

您曾经说过，投资能力非常重要，特别是对于创新驱动型企业。您是否提供“专研预算”？您还通过哪些结构性措施确保创新力？

资源是开启创新之门的钥匙。除此之外，自由空间和拥有资质的不同参与人员都是创造力的前提。各种创意注入到精心设计的流程和不同形式的组织中，由差异化团队进行处理。同时会根据遇到的问题邀请其他人员参与。我们力求找到解决方案，确保这种方案能够充分满足客户的需求。同时还要注重产品给用户带去附加值和提高市场份额的潜力。在试验性研究时，就需要有投资意愿。试验性研究得出的结论决定了是否发布正式的研究委托。我们在这个阶段投资时还不知道以后能否凭此得到回报。

我们将这种试验性研究纳入到“专研预算”中。员工可以自由地去发现客户的需求和要求。

您说过：“女性企业家也是变革时代的弄潮儿。在持续的变革中，以价值观为导向，是应对稳定性、安全性和可控性降低的正确方法，这很重要”。这句“指导方针”在您作为企业家的日常工作中意味着什么？

我鼓励我的同事作尽量多的变化，同时我也要保证连续性。这当然是针对我能够施加影响的那些情况。这不同于我必须接受的外来挑战，这种挑战必须在领导团队中就如何应对作出决策：关键词：金融危机。变革使我们同时面对机遇和风险。它们通常直接伴随着社会的变革、经济的发展等。因此，如何处理是一种复杂和高要求的课题。我们尝试着准确而尽量前瞻性地应对变革。我们提前分析变革的趋势和发展方向，创造尽可能良好的框架条件，将变革控制在这个框架中。根据外部影响因素的规模，并不罕见地会出现一段时期的不稳定，以便让人们寻找新的定位：关键词：SNB 决策。正是基于这种类似的状况，我作为 CEO 的职责所在就是与所有诉求群体作坦诚的沟通，尽可能营造稳定的环境。例如，我们可以采取这样的措施，即向员工们承诺，没有人会因为机器人而导致丢了工作岗位。难民项目、残障人士融入项目也同样如此。

PB Swiss Tools 面临着哪些变革？

进一步变革牢牢伴随着工业 4.0 进程。我们在工作中接触到越来越多的工艺过程需要人、设备与数据互相关联。因此，我们掌握了越来越多用于优化和继续开发的数据和知识。例如，我们可以通过某些参数在生产中极快地发现提高或降低生产效率的因素，在设备调整和预防性维护中更迅速、更高效地纠正错误和故障。我们能更准确地了解，哪些设备生产多少数量的产品。分班生产和按日生产同样如此。这带来了完全不同的生产效率透明度，它只有通过人与机器的合作才能实现。对此，数据和结果的可视化展示具有重要意义。在定期交流过程中，我们有意识地研究如何从中学习。

数字化进程能够为我们打开一条全新的销售和沟通渠道。我们已经采取各种措施，为全方位渠道战略的落实提供支持。将工作重心放在精心选择的项目上，这帮助我们致力于拓展更多的客户对话渠道和塑造品牌形象。

PB Swiss Tools: PB Swiss Tools 是一家 1878 年在瑞士 Emmental 成立的家族企业，目前公司在 Wasen 和 Sumiswald 均有工厂。公司最初生产五金器具。从 1939 年开始生产工具，几年后开始生产医疗器械。战后，原来为军队设计的工具在工业和手工业中大受欢迎。如今，公司生产的三分之二产品畅销五大洲。公司产品 100% 在瑞士开发、生产。公司营业额的 20% 被重新投入到新产品的开发中。PB Swiss Tools 目前拥有 150 名员工，其中 30% 为女性，占据着各层次的工作岗位。

Eva Jaisli: Eva Jaisli 与她的丈夫一起领导着家族企业 PB Swiss Tools。她担任 CEO 职务，她丈夫担任 CTO 职务。她做过老师，后来攻读心理学/社会学，之后又拿到企业经济学/组织发展学学士后学位及 MBA 学位。Eva Jaisli 与她的丈夫共有四个孩子。