

Volvo Group magazine 1.2019

尽心护航企业发展

如何在瞬息万变的世界中稳定前行

企业发展，人人有责

大多数公司由一两名创始人建立，他们往往满腔热情，深信所为之事将为未来客户创造价值。公司成立之初，创始人通常需要凡事亲力亲为。无论是争取客户的满意、发展壮大公司，还是确保公司盈利都要凭着创始人的一己之力。而且，盈利收入应该尽可能满足即期付薪和未来投资之需，以便公司继续发展。

这里的因果关系显而易见。创始人能够直接了解客户的想法和感受，自行制定决策以及处理待办事项，并为其承担全责。

随着公司的发展，复杂性也与日俱增。决策路线变长，客户更加疏远，个人自行决策的自由度也逐渐受限。

过去几年，我们决定分散沃尔沃集团内部的决策权，因为我们相信如此可发挥小公司与生俱来的优势。我们希望让更多员工有机会深入业务第一线。这不仅有助于我们提高敬业度和培养业务能力，更重要的是，有助于客户发展，因为我们能够确保决策尽可能贴近客户的业务。

沃尔沃集团规模庞大，因此在很多重要领域上都具备优势，例如发动机和变速箱的开发与生产，以及互联化、电动化和自动化等新技术领域。同时在许多其它领域中，快速行动能力远比追求规模经济和标准化更加重要。在这些领域中，适

合特定市场或业务的本地解决方案、工作方法和业务架构更加有效。

即使身处如此庞大的集团之中，我们依然鼓励大家多采用类似小公司创始人的思维方式。注重资金价值，即使是公司资产，也要如此；确保投资支出物有所值；最后，为实现当下和未来的良好盈利能力而努力。

关键在于，我们每个人都要勇于承担责任，充分发挥自己的推动力量，因为企业发展，人人有责。■



MARTIN LUNDSTEDT
沃尔沃集团总裁兼首席执行官(PRESIDENT AND CEO)

VOLVO GROUP MAGAZINE面向沃尔沃集团内部的所有同事，每年发布五期，提供瑞典语、英语、德语、法语、巴西葡萄牙语、波兰语、俄语、日语、荷兰语、韩语、泰语、中文和西班牙语版本。印量：约75,000份 地址：Volvo Group Magazine, Volvo Group Headquarters, Dept AA13400, VLH6, SE-405 08, Göteborg, Sweden 电话：+46 (0)31 66 00 00 电子邮件：groupmagazine@volvo.com 责任编辑（遵从瑞典新闻法）：Markus Lindberg 主编：Tobias Wilhelm 编辑：Åsa Alström、Lotta Bävman、Monika Voland和Linda Joneland。此外，还有一个遍布整个集团的编辑网络为杂志撰稿。市场语言审核：Amanda Li 编辑制作：Spoon（项目团队：Linda Swanberg、Jimmy Håkansson、Nic Townsend、Pernilla Stenborg、Ken Niss、Sofia Hammarin）承印方：LSC Communications 地址变更：请联系您当地的人力资源部门 翻译方：Lionbridge



08

08

穿越繁荣和衰退

沃尔沃集团从客户身上学到的重要一课是，企业必须灵活、敏锐且反应迅速，特别是在泰国这样波动巨大的市场中。



24



32

24 走进爆红视频的幕后

好莱坞明星加盟沃尔沃建筑设备的“火热迸发”营销广告，助其挖掘机产品系列成为焦点。

32 高维护难度的市场

日本客户对产品质量和服务的期望要求我们不容有失。



48



54

48 相互扶持，共克时艰

瑞典舍夫德工厂落实了一份协议，为动荡经济形势下的员工提供保障。

54 自动化领域实现新突破

沃尔沃卡车首个商业自主解决方案很快将在真实客户案例中完全投入使用。

内部动态

4 启程

62 洞察

68 知识竞赛

优质客户体验

在墨西哥，客车运营商已经认识到有效传达所供应车辆的相关特质所带来的强大优势。因此，墨西哥的沃尔沃客车公司积极与客户沟通并提供帮助，逐步建立了以沃尔沃品牌特

质和沃尔沃客车独有特色为基础的差异化定位。这使得沃尔沃客车（墨西哥）在2018年取得了创纪录的客户满意度，进而提升了品牌形象。



拉丁美洲的理想工作场所

在企业声誉观察组织**MERCO** 2018年公司和领导者排行榜中，沃尔沃集团（秘鲁）入选为汽车行业公司声誉最高的公司。它还问鼎了Merco人才排行榜汽车行业的第一名，该榜单的入围者都是秘鲁吸引和留住人才的最佳公司。

与此同时，在巴西著名出版机构发起的Guia Você S/A组织氛围全国年度调查中，沃尔沃（巴西）也入选为汽车行业的最佳雇主公司。

沃尔沃集团拉丁美洲人力资源和公共事务副总裁(Vice President of HR and Corporate Affairs) Carlos Ogliari



Carlos Ogliari接过由Guia Vocà的Elisa Tozzi颁发的“最佳工作场所”奖。

称：“这样的结果证明了我们人力管理工作的成熟性和先进性。这项荣誉有助于我们更好地吸引和留住最佳人才。”



摄影：沃尔沃集团

沃尔沃集团即将建成 Camp X大本营

沃尔沃集团的Camp X将于2019年3月底正式落成。它位于哥德堡的伦比园区，将为沃尔沃集团不同部门的人员与外部合作伙伴提供创新平台，便于他们共同探索并加速实现技术与业务构思。



摄影：沃尔沃客车（墨西哥）

沃尔沃客车向客车运营商Omnibus de México交付了二十辆9800客车，并在交车仪式上让客户代表充分体验了客车性能。



摄影：CARITA VIKSTEDT

访谈实录

… **Guillaume Perez**, 采购专员
(Commodity Buyer)

您发起了“绿色能源”项目,它的核心是什么?

“它是GTP领导的跨职能项目,沃尔沃集团的几乎所有TD/BA都参与进来。我们旨在建立一种通用的绿色电力要求,适用于我们在瑞典、法国、比利时和美国的各个工厂。我们向当地团队展示了两种场景,一种是常规电力,另一种是绿色电力。他们选择了绿色电力,因此我们首次制定了绿色电力采购战略!”

这一项目最出彩的地方是什么?

“最出彩的地方是团队精神!作为全球性团队的一员,与大家同心协力、共同奋斗,让我倍感荣幸。我喜欢与所有人合作,特别是在项目中发挥重要作用的Mylene Perales和Zachery Wentz。当然,我们对地球的影响也是不可小觑的。鉴于沃尔沃集团在瑞典、法国、比利时和美国的所有工厂都在适应绿色电力,改善地球环境指日可待。”

下一步有何打算?

“当地团队正在准备采用新的供应商。这对于瑞典以外的所有团队都是一种全新的业务模式,所以我们需要边学边做。这是我们为可持续发展而采取的诸多措施之一。我们已经播下种子,现在需要让它生根发芽。” ■

MARIE FALK

摄影：ROBIN ARON

Martin Lundstedt 荣获“2018年度 领导者”

瑞典报社*Affärsvärlden*以及咨询公司PA Consulting、瑞典曼斯律师事务所、威普罗和光辉国际联合授予沃尔沃集团总裁兼首席执行官(President and CEO) Martin Lundstedt “2018年度领导者”奖项。热情、深厚的行业知识以及广泛的团队合作是评委会的主要评选依据。



编程马拉松Hack Sprint结果出炉

VOLVO X HACK SPRINT

是沃尔沃建筑设备和沃尔沃集团互联解决方案第一次共同承办的编程马拉松。跨学科团队需要在72小时内开发出真实解决方案，帮助客户只用一部智能手机完成机器检查。总冠军是来自乌克兰软件公司Sigma Software的一支团队。沃尔沃建筑设备和沃尔沃集团互联解决方案正在探究如何拓展编程马拉松期间产生的解决方案，有意在2019年第2季度发布演示版本。



在Hack Sprint中，跨学科团队仅用了72小时就开发出检查建筑机器的真实解决方案。



沃尔沃集团大学荣获金奖

沃尔沃集团大学VOLVO GROUP UNIVERSITY的在线团队培训计划“直面客户”获得两项国际金奖。两个奖项分别属于学习技术奖的最佳学习游戏和最佳设计奖。评委会在评语中指出这是“设计和技术的胜利”，是“以技术为先导的学习和社会学习的创新性结合”。

沃尔沃集团卡车技术部启动了该计划，培训游戏中的挑战都是以沃尔沃卡车的真实客户案例为基础。

如果还没玩过这款游戏，不妨花点时间与您的团队一起玩一下！通过Navigator可找到该培训。



700辆城市客车运往哥伦比亚

沃尔沃客车赢得了一项公开招标，将向哥伦比亚波哥大交付700辆城市客车。这些客车将投入波哥大的BRT（快速公交系统）系统运营。这笔新订单是沃尔沃客车十年来在拉丁美洲获得的最大订单，印证了沃尔沃在BRT市场的领导地位。

雷诺卡车迎来新展厅

如今，雷诺卡车法国里昂总部展厅经过了彻底整修和翻新，将以全新面貌迎接到访的所有宾客。该展厅名为“雷诺卡车广场”，面积达2,400 m²，展示了雷诺卡车的现售车系、具有历史意义的Berliet车型以及各种突破性创新，堪称招待客户、VIP和媒体以及举办重要交接仪式的完美场地。



雷诺卡车广场堪称招待客户、VIP和举办重要交接仪式的完美场地。

数字

8

这是沃尔沃集团在瑞典、挪威、比利时和新加坡的活动类工作场所数量。另外还有十个活动类工作场所项目正在筹备中。

为您介绍...

...本期Volvo Group Magazine的编辑团队。此外，还有遍布整个集团的全球编辑网络为杂志撰稿。

Monika Voland
沃尔沃卡车

Tobias Wilhelm
总编辑

Lotta Bävman
沃尔沃集团卡车运营部

Linda Joneland
沃尔沃集团卡车技术部

Åsa Alström
沃尔沃建筑设备



Volvo Group Magazine 荣获银奖!

VOLVO GROUP MAGAZINE
2018年第2期荣获了“瑞典设计奖”的银奖。这期杂志的主题是“以运输解决方案推动社会繁荣”。封面设计非比寻常，描绘了一家黎巴嫩医院急救室使用沃尔沃遍达发动机持续供电的场景。



编者按

更多增强现实



我希望大家喜欢我们在上一期中引入的所有增强现实专题。如果您确实喜欢，或是没看到相关内容，也不用担心，因为本期杂志中还有新的增强现实内容。您只需要下载Volvo Group AR Stories应用，在杂志中寻找此符号并按照说明操作。无论是增强现实还是传统内容，我们都希望您能喜欢!

TOBIAS WILHELM,
总编辑(EDITOR-IN-CHIEF)



过去二十年间，泰国建筑业几经兴衰。尽管如此，Rojana Pattana公司却总能找到生存和繁荣之道，历经困境却愈加强大。

撰稿：ARTHUR JONES DIONIO 摄影：JONAS GRATZER

披荆斩棘 行稳致远

泰国大选有望带来建筑市场的好转，进而让UD酷腾卡车获得更多市场关注。



UD酷腾卡车为Rojana Pattana显著节省燃油。每辆卡车的每日行驶里程大约为700公里。



曼

谷以北40公里处的Rojana Pattana停车场上，数十辆卡车排成一排，逐一驶到加油站加油。发动机的嗡嗡声打破了黎明的寂静，预示着这又是繁忙的一天。

清晨5:30，一队半挂卡车沿着乡村公路蜿蜒行进。这支车队正在运输从邻近省份收集的碎石，以投入到曼谷大都市不断扩张的基础设施和房地产开发项目中。

在最忙的几个月，卡车要从黎明一直运行到深夜。这些卡车平均每天运三次货，将附近省份的数千吨碎石运到曼谷及其郊区。根据公司自己的计算，每辆卡车每天的行驶里程约为700公里。

“我们认为，公司为曼谷现代化基础设施和高楼大厦的建设贡献了一份力量。”Rojana Pattana的日常运营负责人Nattanicha Pannapat

说，“我们为泰国首都的很多建筑工地运输材料，客户都依赖我们的运输服务。”

Rojana Pattana的客户群最近发展壮大，已经包括许多公寓开发商、曼谷地铁系统、大型工业区和政府道路工程承包商。

ROJANA PATTANA的总经理助理(Assistant Managing Director) Nattanicha Pannapat管理的一个业务部门在2017年获得了3亿泰铢(1,000万美元)的收入。

她父亲对其培养就是为了让其成为公司的接班人。“我一开始并不喜欢这个职业，但却知道自己能胜任。父亲教会了我如何与各种各样的人打交道、做出正确的判断并将挑战转化为机遇。”

在Rojana Pattana的历史上，克服挑战和为客户提供始终如一的可靠服务的故事比比皆是。

Nattanicha Pannapat曾经不愿接管家族的卡车运输事业，但现在负责的业务产生了约1,000万美元的收入。“我们为泰国首都的很多建筑工地运输材料。”



ROJANA PATTANA CO., LTD. (泰国)

成立时间：1995年

员工人数：270人

UD酷腾卡车数量：39辆（其它卡车来自Fuso和Hino）

2017年收入：3亿泰铢或1,000万美元（估计）



“我们认为，公司为曼谷现代化基础设施和高楼大厦的建设贡献了一份力量。”

**NATTANICHA PANNAPAT, ROJANA PATTANA 总经理助理
(ASSISTANT MANAGING DIRECTOR)**

该公司成立于1995年，当时的泰国房地产处于泡沫期，并最终触发了1997年的亚洲金融危机。房地产和建筑业随着其它诸多行业一起崩溃，成千上万的公司陷入破产之境。

但那时Rojana Pattana刚刚成立，这意味着

公司的客户群仍然较少，因此财务影响还不致命。尽管如此，在经济崩溃中存活下来是当时所有人的主要目标。

该公司最终成为泰国最大的水泥公司泰国暹罗水泥集团(SCG)的分包商。SCG那时正在推广 ▶

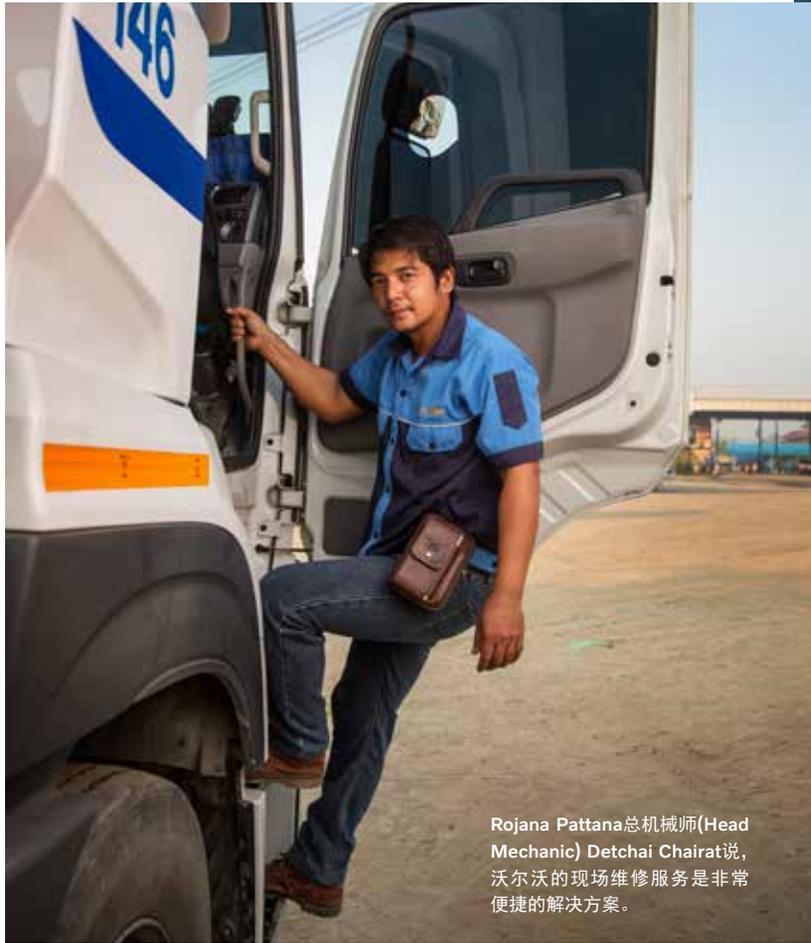
车主心态

沃尔沃集团卡车（泰国）

市场总量(HD/MD/LD)：27,373辆
交货量：UD卡车635辆，沃尔沃卡车273辆
市场份额：UD卡车占5%，沃尔沃卡车占2%
主要客户群：UD卡车建筑和施工客户群，沃尔沃卡车石化客户群

沃尔沃集团卡车（亚洲）和合资公司

成立时间：2016年
总部：新加坡
员工：约1,900人
品牌：UD卡车（酷腾、Croner、Kuzer）、埃契和东风
合资公司：东风商用车(DFCV)、沃尔沃-埃契商用车(VECV)
市场覆盖面：亚洲、非洲、中东和拉丁美洲的40多个国家/地区
生产：曼谷南北榄府170,000 m²工厂



Rojana Pattana总机械师(Head Mechanic) Detchai Chairat说，沃尔沃的现场维修服务是非常便捷的解决方案。

其预拌水泥的子品牌。即使利润率非常低，该公司仍与SCG合作，以保证企业的生存并避免降低其资产质量。

这一战略带来了些许好运。

Nattanicha Pannapat回忆起公司的突破期：“生意开始红火起来。SCG想要改变自身服务，增加按时交货这个全新的服务项，但它的许多老合作伙伴都抗拒改变。这为我们公司带来了重大的机遇。同时，由于获得了人们的信任，我们自身的合作关系也扩大了。”

要建立信任，意味着Rojana Pattana必须始终按时交货。这需要可靠的设备，而设备的价格对于初创企业来说也必须合理。于是，它成为泰国最早使用UD卡车的客户之一。

沃尔沃集团专为亚洲市场制造的全新UD酷腾卡车立即获得了该公司驾驶员和技术人员的一片赞扬。在Rojana Pattana工作了九年的总机械师(Head Mechanic) Detchai Chairat说：“全新UD酷腾卡车非常耐用。在上路的前几年，我们几乎不用进行任何维修。我们的驾驶员也感觉卡车很舒服、操控平稳而且在运输期间非常稳定。”

他还补充说，UD酷腾卡车也非常省油，因为它们每升油能行驶3.5到3.9公里，相对于车队里的其它品牌有着明显的优势。

除了技术过硬的车辆，沃尔沃集团的售后服务也让Rojana Pattana印象深刻。保修期的卡车可享受移动维护服务。驾驶员可以在需要时要求现

在曼谷郊区卸载集料。Rojana Pattana的客户包括公寓开发商、曼谷地铁系统、大型工业区和政府道路承包商。



场维修,在周末出问题,这种解决方案尤为便捷。

Nattanicha Pannapat解释道:“沃尔沃集团的高管非常了解我们需要能够正常开展业务。我们可以在需要支持时直接打电话给他们的关键人物,这让我们很满意。他们也能准确告知备件到货时间和维修时间,这非常重要,因为我们的业务需要确定性。”

在过去几年,政治动荡导致该国经济存在不确定性,而Rojana Pattana也受到了影响。由于大量

的政府基础设施项目遭到搁置,该公司2018年收入下降了10%。

然而,泰国当前军方领导宣布于今年举行选举后,泰国的前景可能会有所改变。商界人士认为,民主选举出来的政府可以推动经济的强劲发展,让政务和商务治理恢复正常。

Nattanicha Pannapat对未来的前景非常乐观。“选举之后,建筑和房地产开发将迎来新一波投资浪潮。我们会严阵以待,迎接这些机遇并进军更广阔的市场。” ■

质量变革

UD卡车的酷腾和Croner是沃尔沃集团卡车（亚洲）和合资公司苦心钻研的成果。然而，这个年轻组织所达到的质量水平却在沃尔沃集团内名列前茅。下文介绍了他们如何实现这一佳绩。

撰稿：NIC TOWNSEND 摄影：UD卡车和SANNA TEDEBORG

2013年和2017年先后发布的酷腾和Croner不仅是UD卡车及沃尔沃集团卡车（亚洲）和合资公司的重要里程碑，也是整个沃尔沃集团的重要里程碑。它们是完全在亚洲开发的专门面向新兴市场的首批车型。

“一直以来，我们销售的卡车都是在欧洲或日本已经发布的车型，卡车发布的所有难题都已经得到解决。”沃尔沃集团卡车（亚洲）和合资公司质量、保修和经销商支持总监(Quality, Warranty & Dealer Support Director) Franck

Massardier说，“但酷腾和Croner是全新的产品，拥有全新设计团队，由主要分布在亚洲的新供应商体系和泰国的新装配工厂提供支持，而且采用众多新流程和系统。我们在酷腾发布期间基本上走完了大多数其它业务领域十年的历程。”

在发布初期，沃尔沃集团卡车（亚洲）和合资公司的团队努力解决了任何新产品发布都不可避免的各种难题。但是，作为一个经验相对不足的年轻组织，他们还没有完全意识到自己在质量和可靠性上达到的出色水平。如今，两种车型的故障频率和保修赔付率在沃尔沃集团内仍然处于最低水平。



UD卡车Croner的故障频率和保修索赔率极低，这要归功于沃尔沃集团卡车（亚洲）和合资公司成功的跨职能团队合作。





跨职能团队发布的UD卡车酷腾和Croner系列实现了出色的质量水平，Serene Ong和Franck Massardier均为其团队成员。

之所以能取得这一瞩目成就，关键在于积极采用沃尔沃集团质量工具，同时根据当地情况灵活推出新举措。“凡是沃尔沃集团内部能够为我们所用的资源，我们都物尽其用，无论这来源于沃尔沃卡车、雷诺卡车还是沃尔沃客车。只要我们发现好想法，就会加以利用。” Franck Massardier解释道，“但同时，我们也会根据所面临的实际挑战自行研发流程和管理方式。”

密集驾车体验调查就是其中一项大获成功的重要举措。选定客户在收到卡车后，每月需要参加一次涵盖138个不同项目的完整审查。得益于

“即使需要突然面见客户，我也能提前准确掌握其卡车情况。”

FRANCK MASSARDIER，沃尔沃集团卡车（亚洲）和合资公司质量、保修和经销商支持总监(QUALITY, WARRANTY & DEALER SUPPORT DIRECTOR)

此，在迄今出现的全部质量问题中，半数仅在发布后的前六个月内就得以发现。

此外，另一大成功要素在于使用大数据监控每个市场的保修索赔和质量情况。从本质上说，使用大数据便是通过一个用户友好型界面相互集成和连接并访问多个数据库。“我在沃尔沃集团发现一个工具能让我们在几秒内分析数据并深入追溯到小细节。”帮助开发该工具的沃尔沃集团卡车（亚洲）和合资公司自有版本的保修高级经理(Senior Manager Warranty) Serene Ong说，“我们能够将我们的数据与保修和质量数据库连接起来，所以能立即掌握市场动态。我们可以提早发现保修索赔、更快地应对并降低此过程中的保修成本。”

事实证明，无论是监控经销商业绩，还是确保在合理情况下执行所有必要的维修和保养工作，大数据的宝贵价值都毋庸置疑。“她改变了我的生活！” Franck Massardier半开玩笑地谈起了Serene Ong的工作，



Manu Sathyan

“即使需要突然面见客户，我也能提前准确掌握其卡车情况。很多时候，我甚至比客户还了解情况，因此我可以预知他们所关心的问题，而且在会面之前就找到解决方案。回顾我在沃尔沃集团服务的30年，我认为这是我有幸见证的最大变革。”

但是，质量的提升之所以如此迅速而广泛，最主要的因素在于幕后的跨职能团队。沃尔沃



CRONER

Croner发布于2017年，也是一款专为新兴市场设计和开发的中型卡车。在所属的细分市场内，它拥有许多独一无二的特性，最显著的特性就是其自动变速箱。



酷腾

酷腾系列重型卡车发布于2013年，是沃尔沃集团专为亚洲、非洲、中东和南美新兴市场开发的第一款车型。

集团卡车（亚洲）和合资公司质量副总裁(Vice President Quality) Manu Sathyan说：“销售和技术部的团队成员经常需要走上前线直面客户，以便尽快解决问题。销售、采购、运营和技术部门之间的紧密合作是我们的制胜法宝。”

“我从未见过如此才华横溢而专注投入的团队。” Franck Massardier在评价该团队表现时说道，“他们不断提出新想法，认为一切皆有可能，而且充满干劲。酷腾和Croner的高质量标准验证了那句老话——关键在于人才。” ■

提高质量的三个手段

总共15项重要措施帮助沃尔沃集团卡车（亚洲）和合资公司实现了出色的产品质量。这里仅列出了最重要的三项。

1 在开发阶段任命新的产品服务高级经理(Quality Senior Manager)。在Croner发布前一年，任命Thilak Baluchamy和Jagadeesan Subramaniam担任质量高级经理(Quality Senior Manager)，确保整个项目交接期间以及第一年发布期间权责明确。

2 市场质量分析报告。这款应用程序用于收集系统相关的质量问题信息，有助于缩短前期分析时间并培养复杂系统分析能力。

3 大数据分析。通过一个用户友好型界面实现多个数据库互联，便于即刻获取相关详细信息和市场分析数据。

有关大数据的更多信息，请阅读第39-43页。



就任新职位后，Jan Ytterberg将负责帮助确保沃尔沃集团准备好迎接未来的任何经济衰退。他用“可怕”一词来形容他在2008年经济衰退的经历，但正是因此，他深知未雨绸缪的重要性，认识到我们应该在市场行情尚好时，保证各项工作井然有序。

JAN YTTERBERG, 沃尔沃集团首席财务官(CFO)

保证工作井然有序

沃尔沃集团新任首席财务官(CFO) Jan Ytterberg将自己视为财务工作的领航员。他负责确保运营负责人能够在变化速度与日俱增的商业环境中做出正确的决策。

撰稿: SUSANNE HANSEN 摄影: MAGNUS GÖTANDER

当 Volvo Group Magazine 在集团哥德堡总部见到Jan Ytterberg时, 他刚履任新职三个星期。在此期间, 他去了一趟巴西, 与不同业务领域的同事会面。这算是意外之喜, 因为Jan Ytterberg曾在巴西度过了两年时间, 他非常喜欢这里, 来到这儿就仿佛回家一般。

到目前为止, 您对沃尔沃集团印象如何?

“首先, 所有人都积极主动、精明能干, 不但胸怀壮志, 而且经验丰富。这家企业非常专业, 我相信在这里工作一定会非常开心。另外, 与我之前就职的两家公司相比, 沃尔沃集团的规模之大让我深受震撼。”

您是否会为此担心?

“完全不会, 恰好相反。一开始吸引我的正是沃尔沃集团的规模和全球影响力。更重要

的是, 沃尔沃集团当前正处于激动人心的进程之中。”

对此, 您能具体解释一下吗?

“运营工作将继续去中心化, 决策将更贴近于客户。这代表着非常重要的行为和文化变革。我曾在富世华参与过这样的进程, 因此我深知这种变革能够释放的无限能量。”

如今, 沃尔沃集团业绩出色, 此时加入这个大家庭感觉如何?

“毫无疑问, 在顺境下起步当然很好。同时也必须记住, 我们都要对业绩负责。我会尽最大可能贡献自己的力量, 但真正决定业绩成败的是我们的运营工作。财务部门准确分析集团的运营状况不过是其中的一环。”

您作为首席财务官(CFO)的工作职责是什么?

“我必须确保为沃尔沃集团的经济专家们提供最好的工作条件。作为财务人员, 我们有三种 ▶



不同的职责。我们提供信息和分析来支持运营，我们以专家身份主动提出建议，时时质询运营工作并确保一切工作遵循框架。此外，我们还必须确保尽可能高效地完成工作并让沃尔沃集团取得一流的业绩。”

经济衰退何时来临？

“很遗憾，这是不可能预测的。我们唯一知道的是，终究会出现经济衰退，而我们需要做好准备。”

如何准备？

“我们需要在合适的时间以合适的刹车距离踩下刹车，确保没有任何糟糕的意外发生，例如坏帐或大量库存和信贷。资金供应的短缺会让我们不太适应。所以我们现在需要在行情尚好的时候保证各项工作井然有序。一旦需求下降，我们便会遇到新问题。我经历过2008年的经济衰退，亲眼见证过由此带来的严重后果。”

当时情况如何？

“非常可怕！最糟糕的是流动性。客户无法付款，我当时所在的公司没有足够的资金储备。对于沃尔沃集团这样的大型企业，后果更为严



沃尔沃集团当前的方向及其规模和全球影响力吸引Jan Ytterberg加入我们。“沃尔沃集团当前正处于激动人心的进程之中。”

重。举例来说，供应商一周的结算总额就可达到数十亿克朗。如果我们的客户遇到困难，无法付款给我们，流动性便会迅速枯竭。”

在下一个潜在的经济衰退来临之前，您对沃尔沃集团员工有何建议？

“目前，我们要小心谨慎并培养应变能力。一旦发现经济衰退信号，我们不能坐以待毙。而是要准备好做出相应的决策，例如减少产量和交货量或者缩减活动。我们还应帮助人们了解经济衰退的后果，虽然这种消息令人沮丧，但可以让员工理解为什么某些项目无法开始或需要搁置。”

“我非常喜欢团队合作。单丝不成线，独木不成林。只有依靠团队合作，才能能力创佳绩。”

JAN YTTERBERG，沃尔沃集团首席财务官(CFO)

背景资料：JAN YTTERBERG

出生信息：1961年生于斯德哥尔摩

教育背景：斯德哥尔摩大学工商管理 and 经济学硕士学位

职业生涯：
1987-2006：在斯堪尼亚财务和会计部门担任不同的职位

2006-2015：
斯堪尼亚执行副总裁兼首席财务官(Executive Vice President and CFO)

2015-2018：
富世华首席财务官(CFO)

兴趣爱好：
“我喜欢烹饪美食，在西班牙生活的四年还让我学会了品酒。闲暇时，我喜欢锻炼身体，比如跑步、骑自行车和打高尔夫。”

您是哪种类型的领导者？

“我努力做到公开透明，丝毫不想端着领导的架子。在我看来，与人交往充满乐趣，我非常喜欢团队合作。单丝不成线，独木不成林。只有依靠团队合作，才能能力创佳绩。此外，我也相信自己在财务领域能力过硬、经验丰富。”

让您觉得骄傲的是什么？

“首先，我为自己的四个孩子以及与妻子的美满生活而感到骄傲。此外，让我深感自豪的是，我能够与他人分享自身在职业生涯中积累的丰富经验和深厚技能。”

哪些事让您有些愧疚？

“我曾经做过的糟糕决定对他人造成了伤害。作为领导者，显然需要做出无法全盘托出的艰难决策，但这并不意味着缺乏同情心。”

听说您年轻的时候想要当体育老师。您后悔没有去做这件事吗？

“不后悔，我相信当体育老师会很有趣、很刺激，但那样我就无法体会到这份工作带给我的各种乐趣。凡事皆有利弊。我现在非常期待在沃尔沃集团工作。” ■

精彩时刻

沃尔沃集团掠影





晚上8:48

印度班加罗尔

2018年11月3日，6,000多名沃尔沃集团员工及其家人集聚一堂，欢度嘉年华日，共同庆祝沃尔沃集团印度分部成立20周年。

沃尔沃超级明星团队由精心选拔的沃尔沃集团员工组成，他们多才多艺，为观众们奉献了精彩纷呈的舞蹈、音乐和歌唱表演。

庆祝活动作为当日的压轴环节，其间穿插着丰富多彩的小活动，包括体育活动、员工文化倡议、才艺表演和面向员工子女的交通安节目。 ■

冉冉新星 蓄势待发

在动作影星道夫·龙格尔出演的“魔鬼训练官”的指令下，沃尔沃建筑设备的挖掘机将展现随时应对各种挑战的能力。此刻，这些“大块头们”壮志凌云，计划征服世界。

撰稿：LINDA SWANBERG和NIC TOWNSEND

摄影：沃尔沃建筑设备 配图：KEN NISS



“

“火热迸发”宣传活动于去年10月发起，它承载着一个雄心勃勃的目标，即强化沃尔沃建筑设备在挖掘机领域的地位。这是因为，虽然该公司过去20年在产品组合上投资巨大，但却没有取得在轮式装载机和铰接式拖车等其它细分市场上所取得的成功。

沃尔沃建筑设备项目经理(Project Manager) Per Åkerlund说：“挖掘机有着重要的战略意义，

但我们却没有获得期望的市场地位。需要让更多人认识到我们的存在和所长。所以，我们选择了通过有娱乐性而且场面壮观的营销广告来引起传统核心目标群体之外的客户的注意。”

在“火热迸发”中，沃尔沃建筑设备与2013年制作了尚格云顿参演的沃尔沃卡车宣传片“史诗一字马”的广告公司再次合作。这一次好莱坞影星再次担纲主角。

Per Åkerlund说：“我们需要一位与动作片相关的演员，能够挑战我们的挖掘机，使其发挥出



在火热迸发中，观众将会看到沃尔沃建筑设备各种尺寸和重量级的挖掘机如何在极具挑战的障碍场地上大显神通。影片中的所有动作都是真实的，没有额外的辅助或特效。



观看影片！

“该起床了，大块头们！我是来让你们锻炼锻炼筋骨的！”
通过Volvo Group AR Stories应用观看道夫·龙格尔如何挑战沃尔沃建筑设备的挖掘机。



全部的潜能。这位演员还必须能让观众一眼认出来。道夫·龙格尔就像沃尔沃建筑设备一样，拥有瑞典血统。”

在这个**90秒**的影片中，沃尔沃建筑设备的挖掘机完成了许多需要耐力、力量和精准度的残酷挑战。在Technotronic乐队热门歌曲《活力四射》背景乐下，大大小小的挖掘机都表演了俯卧撑、引体向上和轮胎翻转，以及拖动沉重的混凝土块。

该影片是去年7月在沃尔沃建筑设备发源地埃斯基通纳郊外的采石场录制的。虽然道夫·龙格尔担当主角，但这一切的实现要归功于沃尔沃建筑设备内部的广泛合作。随着该影片在全球投放，全部四个销售区域的参与显得非常重要。

Per Åkerlund解释道：“在传播与文化中，表达



Per Åkerlund

事物的方式千差万别。我们内部投入了巨大的精力来制作该营销广告，从销售人员到工程师、操作员以及社交媒体专家等许多人都参与其中。”

在投放后的仅四周，包括Facebook、Instagram、LinkedIn和沃尔沃建筑设备网页在内的媒体平台上观看该影片的人数已经达到5,000万。

Per Åkerlund说：“互动率和播放完成率非常高，视频内容也得到传统行业杂志以外的许多不同垂直市场的收录。这场营销活动绝对让沃尔沃组织和经销商网络火了一把。下一步是要确保利用已经形成的知名度，吸引非沃尔沃客户购买我们的明星挖掘机。” ■



在影片中，沃尔沃建筑设备的机器将经受好莱坞明星道夫·龙格尔的各种考验。道夫·龙格尔最著名的电影有《洛基4》、《再造战士》和《敢死队》。他说：“这项任务可能是我接触过的最不同寻常的角色。在没有任何电影特效的情况下，沃尔沃建筑设备的挖掘机以及技能娴熟的操作员能够成功完成各种不同的体能挑战，真是让我大开眼界。”

主要创作者

幕后人员



“一开始，我既紧张又害怕”

Adam Lindberg

营销和销售支持教练(INSTRUCTOR, MARKETING & SALES SUPPORT)

“驾驶着一台紧凑型挖掘机在十米高空中表演引体向上跟我的日常工作完全不搭边。一开始，我既紧张又害怕，但当铲斗结实地固定到铁梁上时，这种感觉立刻烟消云散了。在录制期间，我的任务是倒置着驾驶机器，同时避开铲斗尖角。最大的挑战是始终将挖掘机保持在同一位置。”

用挖掘机做引体向上是超乎常理的。但与此同时，这一特技展示了这些机器的质量和力量。一台2.5吨的紧凑型挖掘机能够提起自身的重量，这是非常不可思议的一件事。

作为教练，我驾驶过从沥青摊铺机到紧凑型挖掘机等各种机器，在我看来，沃尔沃建筑设备的机器整体非常出色，尤其是安全性和驾驶员舒适性。我非常希望这部影片能让更多人认识我们的存在和所长。”



“建立知名度是一个长期目标”

Elodie Guyot

紧凑型挖掘机的全球产品经理(GLOBAL PRODUCT MANAGER)

“这款‘火热迸发’营销广告想要通过充满力量和冲击力的影片，以完全不同的方式传播公司形象。我们的目标是，当人们想要购买挖掘机时，就会想到沃尔沃。如今判断该营销广告的完整影响力还为时过早，但观看人数已经有数百万，这是不同凡响的成就！这些观众并不都会购买挖掘机，但建立知名度是一个长期目标。也许它会在几年后影响一位朋友、亲戚或是某个人呢？如果能让更多人意识到沃尔沃的存在，我们在市场上的地位就越牢固。”

我认为这部影片非常震撼人心，因为里面没有特效。我们驾驶机器完成的一切动作都是机器的真实能力写照。影片在趣味性和可信度上达到完美的平衡。道夫·龙格尔也非常适合代表我们的公司形象：生于瑞典、强壮、睿智而且有全球影响力。”



“一旦客户了解我们的产品，就会对此情有独钟”

Sungmo Yang

挖掘机平台副总裁(VP EXCAVATOR PLATFORMS)兼营销指导委员会成员

“挖掘机在全球销售的建筑机械中占比超过50%，但沃尔沃建筑设备的市场份额还不到10%，所以我们认为发展空间是巨大的。我们想要市场中培育发展动能。许多客户甚至不知道沃尔沃制造挖掘机。但在知名度高的细分市场，我们的市场份额还不错，潜在客户的转化率也非常高。”

简而言之，一旦客户了解我们的产品，就会对此情有独钟。这是该市场宣传营销广告的出发点。‘火热迸发’营销广告吸引了很多人的关注，产生了很高的公众效应，我们希望借此帮助沃尔沃建筑设备成为更知名的挖掘机制造商。”



机器集训

道夫如何练就“钢铁战士”



所有特技都是专业人员在封闭区域内完成的。

第1项训练

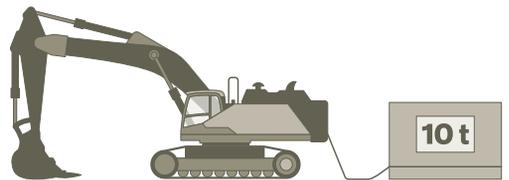
混凝土考验

项目经理(Project Manager) Per Åkerlund说：“在这一场景中，可以看到我们最大的挖掘机之一拉着10吨的混凝土块，而道夫站在混凝土块上。”

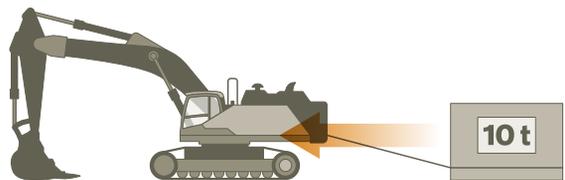
沃尔沃建筑设备的挖掘机每天都要接受全球施工现场的测试。这需要力量、持久力和技术娴熟的驾驶员。

这一挑战旨在展示我们的大型挖掘机所拥有的巨大威力。沃尔沃D16发动机与沃尔沃建筑设备公司的液压泵相结合，几乎可以应对任何挑战。驾驶机器的操作员表示，他几乎感觉不到混凝土块的重量”。

1



2

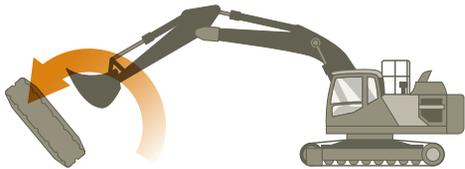




1



2



第2项训练

泥沼翻滚

Per Åkerlund说：“在这次挑战中使用的轮胎重量在两到三吨之间。翻转它们需要极高的精度，因为铲斗的边缘必须位于轮胎正下方。”

由于沃尔沃建筑设备公司在这些机器中使用了液压系统，所以这完全没有问题。事实上，使用这样的挖掘机几乎可以打破蛋壳而不破坏蛋黄！

作为一种特技，这可能并不算是巨大的挑战，但是加上粘土和水后，就非常有挑战性，完成后的成就感也非常大。”

第3项训练

引体向上

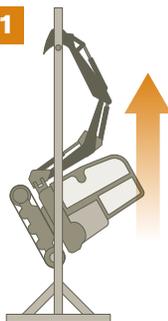
Per Åkerlund说：“这是电影中最壮观的特技。我们技术娴熟的教练必须在某种程度上调整机器。除此之外，他们用电动机代替了内燃机，并用动臂油缸代替了斗杆油缸。”

为了让机器抓住梁，他们还从铲斗中切出一个圆圈。出于安全原因，机器通过链条固定到了起重机上。起重机并不是用来提升挖掘机，但如果发生情况，起重机会抓住它。

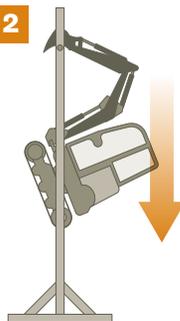
挂在梁上的机器重2.5吨，是我们最小的紧凑型挖掘机之一，也是运行最平稳的挖掘机之一，但可能不如大型机器那般震撼。这一挑战展示了这台小机器所

具备的力量。铲斗、动臂和斗杆将承受整个挖掘机的重量。”

1



2



“强壮如迈克”

迈克卡车的B系列生产于1953到1966年间，到如今仍然是迈克卡车历史上最成功的重型卡车系列之一。它同时具备的强大动力、可靠性和燃油经济性树立了美国卡车行业的新标杆。在外形上，它独特的圆形驾驶室与其它型号的箱型驾驶室设计形成鲜明对比。

B系列涵盖丰富的重量级车型和传动系统，因而用途非常广泛而且可轻松适应多种不同的应用场合。

但是，B系列留给人们最悠久的记忆是其宣传广告中的一句格言：“强壮如迈克”。这个口号如今仍然印在迈克卡车的T恤和纪念品上，甚至成为常见的美式表达，用以描述非常强大可靠的事物。■





服务市场上的卓越表现



厚木客户中心位于东京地区的战略要地，靠近繁忙的东名高速公路、大都会城际高速公路和小田原-厚木路。



满腔热忱 竭诚服务

在日本，卡车的平均寿命超过大多数市场。对于UD卡车，这意味着提供卓越服务是业务成功的关键。

撰稿：BOBBIE VAN DER LIST 摄影：SAID KARLSSON

大

约40名员工一大早就在UD卡车的厚木客户中心前列队站好。现在是他们的早操时间。身穿工作服的维修技师和西装革履的办公室员工开始伸展双臂。其中就包括厚木维修站经理(Manager) Nobuyuki Otsubo。

他说：“我非常支持我们的早操活动。这样可以防止员工在体力工作中受重伤。”

厚木客户中心位于日本首都东京以南一小时车程的神奈川县。它是UD卡车的133家全资维修站之一，专攻服务市场。说到日本卡车市场，有一个亮点格外引人注目。

Nobuyuki Otsubo说：“在日本，卡车的平均寿命可达十四年。”

“在日本，卡车的平均寿命可达十四年。”

NOBUYUKI OTSUBO, 厚木客户中心经理(MANAGER)



早操活动是厚木客户中心的维修技师和办公室员工的日常惯例。



2017年，厚木客户中心经历了一次改造，以更好地满足客户不断变化的需求。



厚木客户中心位于东京以南，距东京一小时车程，成立于1965年，现有员工43人。

这比世界上许多其它地区的卡车寿命长得多。这是为什么呢？日本的道路养护得当，卡车每年都要接受检查，高速公路都是城市化的，运输距离通常较短而且负载较轻。事实上，欧洲的中型卡车相当于日本的重型卡车。

车主的卡车保有时间越长，服务就越显得重要。影响服务需求的另一个因素是法律。日本法律要求每辆卡车，无论其品牌、年龄和型号，都必须接受一年一度的例行“车检”。另外，UD卡车占有其服务网络的80%，这意味着服务市场对于该公司的经营业绩有着重大影响。

UD 卡车

成立于1935年。共有6,210名员工。致力于商用车的开发、制造和销售，车辆组件的制造和销售，卡车和客车的维护以及相关配件的销售。



Nobuyuki Otsubo

厚木维修站78%的客户是当地的固定客户，因此培养客户关系是工作的一部分。

Nobuyuki Otsubo说：“2010年，卡车市场发生了变化。当时的市场趋势是从中型卡车向重型卡车转变。作为沃尔沃集团的成员，UD卡车决定把重点放在较大型的卡车上，主要是货运业卡车。为了与重型卡车法规保持一致，我们在2017年决定更新设施。”

“参观UD卡车后，我开始对商用车领域产生兴趣。”

ISAMU OTSUKA, 维修技师

在与厚木客户中心的工作人员交谈时，他们屡次提及这样一句话：卖出第一辆卡车靠销售人员，但要卖出第二辆卡车就要靠服务。在车主保有卡车较长时间的市场中，这句话很有道理。第一位车主通常是卡车的唯一主人。因此拥有一支技术精湛的维修技师团队至关重要。

一名较年轻的维修技师Isamu Otsuka强调了与客户保持良好关系的重要性。但这项工作并不容易。

Isamu Otsuka说：“货运业的客户并不总是有耐心。我们需要快速提供帮助，因为客户承受

着巨大的压力，需要继续运输货物。所以，沟通至关重要。”

四年前完成学业时，Isamu Otsuka获得了许多工作机会。最后，他选择了厚木客户中心。

“最初，我对乘用车感兴趣，但参观UD卡车后，我开始对商用车领域产生兴趣。”Isamu Otsuka说，“我喜欢结合使用老式的维修方法与先进的计算机和软件来寻找缺陷。”

维修技师的短缺是日本卡车市场面临的最大挑战之一。幸运的是，UD卡车采取了几项

明星计划

为提高服务质量，UD卡车实施了“明星计划”。它本质上意味着，根据客户中心的业务质量、客户满意度和执行力水平最高可授予其三星。



维修技师Isamu Otsuka说：“我喜欢结合使用老式的维修方法与先进的计算机。”

举措来解决这一问题，包括认证计划和国际实习。

Nobuyuki Otsubo说：“我们有三个外国技术实习生，他们有着极高的职业道德。”

为了吸引新员工并改善厚木维修站的劳动条件，他们改变了工作时间，让员工有更多休息时间。

他说：“工作与生活的平衡变得越来越重要。正是有了这些改变，员工的积极性更足了，从我们的工作效率和销量上就可见一斑。”

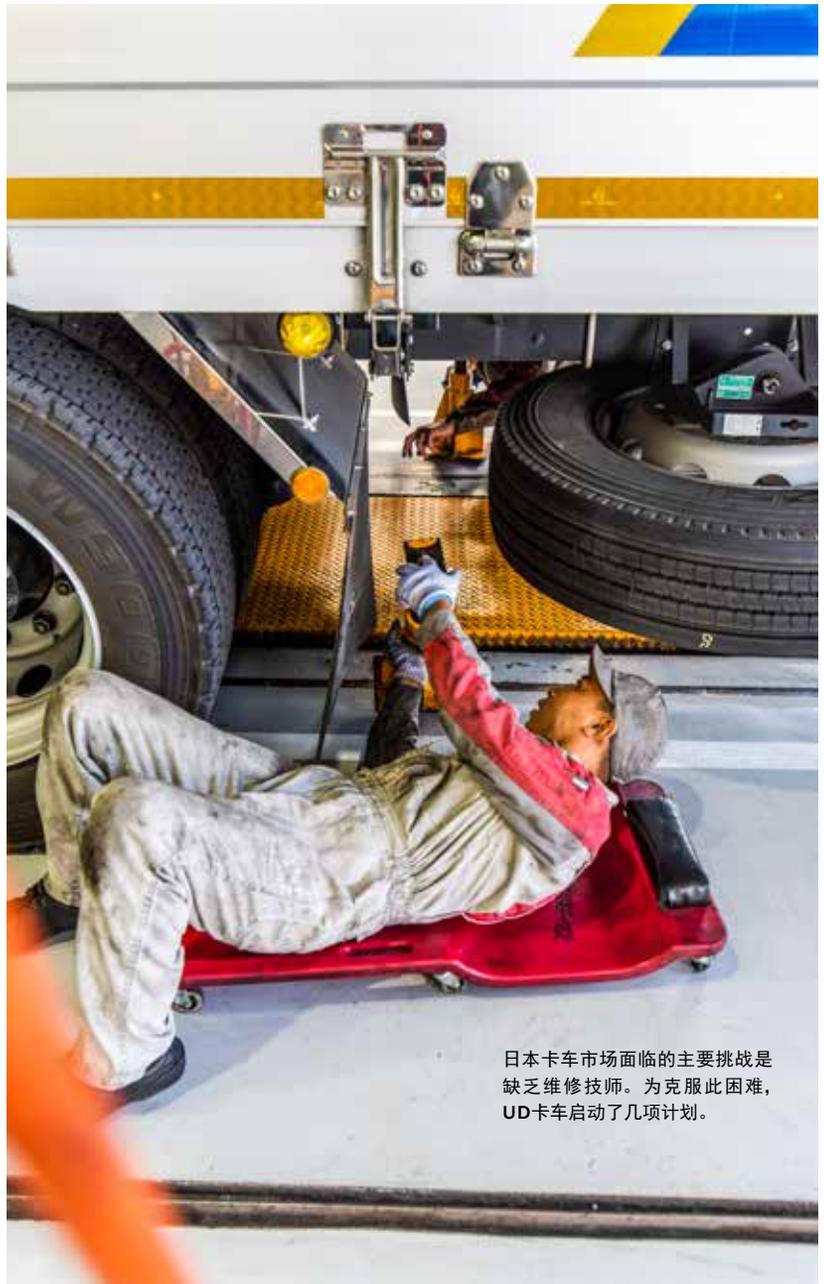
厚木客户中心的一个主要客户是纸箱运输商 Akatsuki Transportation。它总计有100辆卡车，服务和完好率对于他们的运营非常关键。

随着技术的变化，使用先进的计算机和技术修复缺陷的需求日益增加，驾驶员越来越难以理解卡车的具体问题。

Akatsuki Transportation总裁(President) Mari Wada说：“在我们与UD卡车的关系中，服务质量非常关键。”

正如UD卡车面临维修技师的短缺一样，Akatsuki Transportation也面临着驾驶员不足的问题。这一个问题影响着供应链的两端：驾驶卡车的公司和维护卡车的公司。

“很难找到能力足够的驾驶员来驾驶我们的100辆纸箱运输卡车。我们都有责任宣传卡车驾驶员这一伟大的职业。要达到这一目标，需要我们互相配合，紧密合作。” ■



日本卡车市场面临的主要挑战是缺乏维修技师。为克服此困难，UD卡车启动了几项计划。



UD卡车雇用了1,700多名维修技师，近期还计划招聘更多人。



Akatsuki Transportation总裁(President) Mari Wada是厚木客户中心的主要客户之一。

化服务为销量

在服务不可或缺的卡车市场中，吸引最优秀的维修技师是一项长期投资。

撰稿：JIMMY HÅKANSSON

UD卡车完好率和零售副总裁(Vice President Uptime and Retail) Martin Jerresand说：“日本社会非常依赖于关系。如果无法提供良好的服务体验并保持卡车的质量，就会失去客户，所有市场都是如此，但日本尤甚。”

Martin Jerresand将日本与其它市场进行了对比，指出了两个主要的不同点。第一点是法律。

“街道上的每辆卡车都需要经历一年一度的检查，整个过程需要16小时。”



Martin Jerresand

另一个不同点是客户对于高质量服务的需求。因此我们必须延长卡车的寿命，而这又会影响到新的销售。

“由于客户如此重视高质量而且需要每年认证，所以卡车得到了及时的维护并能无故障运行更长时间。来到我们客户中心的卡车超过一半的车龄超过11年。在欧洲，通常看不到



Annerie Van Wyk

用了11年的卡车。”

日本不缺服务需求，但缺少维修技师。如今，UD卡车雇用了1,700多名维修技师，但远不能满足需求。

Martin Jerresand估计正在使用的UD卡车中只有40%来寻求他们的服务。正如他所说，其中的逻辑关系显而易见：“如果我们有足够的维修技师，业务量就会上升。”

UD卡车零售发展总监(Director Retail Development) Annerie Van Wyk正在全身心地寻找并进一步培养适合该岗位的人才。

她说：“首先，我们与日本的几所职业学校建立了牢固的关系并开展密切合作，每年寻找和招聘新毕业生。其次，我们通过各种外部渠道宣传UD卡车的理想雇主形象，吸引所说的职业中期的维修技师。另外，我们已经开展了一项雄心勃勃的外国维修技师技术实习计划，结果取得了非常大的成功。”

这些举措似乎很有效。公司雇用的维修技师数量正在上升，目标是到2020年雇员总数超过2,300人。Martin Jerresand认为，他们显然已经走上了正确的道路。

他说：“服务市场始终有需求。客户在经济衰退期可以决定不购买卡车，但不可能不维护卡车。只要客户需要使用卡车，就会需要我们。” ■

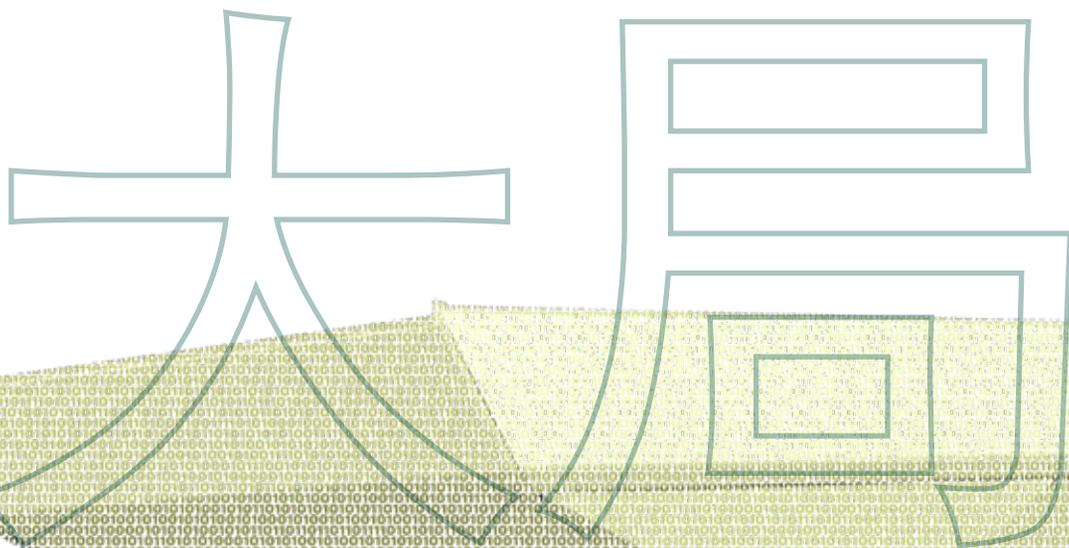


UD卡车完好率和零售副总裁(Vice President Uptime and Retail) Martin Jerresand说：“来到我们客户中心的卡车超过一半的车龄超过11年。”

沃尔沃建筑设备的专题小组综合利用大数据、人工智能和算法，研发出了准确度更高的市场预测系统，同时更加省时，而且资源消耗更少。

撰稿：NIC TOWNSEND 摄影：SANDER DE WILDE和沃尔沃建筑设备

放眼



沃尔沃建筑设备全球销售与运营计划开发总监(Director Global S&OP Development) Albert Thome和市场情报总监(Director Market Intelligence) Marie-Helene Dumail。



对

任何企业而言，合理预测市场变化都是一项必备基本功。背后的原因显而易见，预测越准确，准备越充分。但是，对于像沃尔沃建筑设备这样拥有多条产品线的全球企业而言，这项工作可能复杂又耗时。

“我们过去采用自下而上的方法，先征询经销商的期望，然后将其系统汇总，从而在地区

和全球层面上做出预测。”沃尔沃建筑设备市场情报总监(Director Market Intelligence) Marie-Helene Dumail解释道，“我们需要提前18个月进行生产和产量规划，但对于许多经销商而言，他们更加注重较短期的行情，这会影响到我们预测的可信度。”

除此以外，每月进行的这一流程还会占用经销商开展核心业务，即服务客户的宝贵时间。

大约三年前，为研究如何利用大数据、AI和算法开发更加简单准确的预测流程，沃尔沃建



“自面世之初起，统计模型就凭借出色的准确度备受信赖，并挑战了各种商业渠道。”

MARIE-HELENE DUMAIL, 沃尔沃建筑设备市场情报总监
(DIRECTOR MARKET INTELLIGENCE)

术语

- ▶ 大数据一词用于描述规模极为庞大以至于传统方法无法处理的海量数据。不过，这些数据集合通过计算方法分析，可以揭示重要的模式、趋势、行为和洞见。
- ▶ AI（人工智能）是指计算机或机器能够复制人类或动物身上的自然智慧，具备执行思考、学习和问题解决等认知功能的能力。
- ▶ 机器学习是一种AI形式，其中计算机系统能够在无显式编程的情况下自主学习并随着时间自我改进。
- ▶ 算法是系统化解决问题的过程和分步指令，是所有计算机程序的关键组成部分。

筑设备成立了一个专题小组。后来，他们研发出了TMSF（总体市场统计预测）模型，其中结合了沃尔沃建筑设备自有的市场统计数据、牛津经济研究所的宏观经济趋势数据和全球信息提供商IHS Markit的建筑支出数据。

该模型利用AI和定义的算法来分析数据并计算总体市场销量预测值，随后根据沃尔沃建筑设备的市场份额计算各市场各产品线的预测交付量。在新统计模型推出后的前六个月，事实不断证明

新模型比目前自下而上的TMF（总体市场预测）更准确。

在全球层面上，每月准确度约为90%，而传统模型的每月准确度还不足85%。如果排除中国（市场波动极大）市场，其准确度约为95%，接近世界级标准而且达到了沃尔沃建筑设备95-105%的准确度目标。

“如果我们能够提高预测的准确度，无疑将有助于我们更好地规划供应链、销售组织、销量、库存和产能计划，并减少营运资金。”沃尔沃建筑设备全球销售与运营计划开发总监(Director Global S&OP Development) Albert Thome说，“即使准确度只提高几个百分点，也会对我们的盈利能力产生重大影响，更重要的是，帮助我们更好地为客户服务。”

未来几个月，我们将继续监控TMSF模型并与TMF标准进行比较，以进一步观察其准确度，特别是在长期预测方面。此外，统计模型的另一主要优势在于，能够利用机器学习进行合理调整，从而进一步提高准确度。Albert Thome解释道：“借助自学技术，预测算法可逐月改进。而且，业务分析师帮助实施的持续改进方法还能够尽可能优化预测模型。”

Marie-Helene Dumail和Albert Thome总结说：“亲眼见证这项颠覆性技术在沃尔沃建筑设备内释放出的巨大潜力，真是太棒了。统计预测是我们为建设理想世界贡献的微薄之力。” ■

大数据 掘金

顾名思义，大数据就是规模庞大的海量信息。但信息本身并不比无法开采的金矿更有价值。因此，沃尔沃集团IT部门正致力于开发工具，以帮助用户发掘信息流中潜在的宝藏。

撰稿：JIMMY HÅKANSSON

如果没有具体的分析工具，大数据就只是数据。事实上，真正能够创造业务价值的是用于分析和识别数据隐含模式的方法。自2015年以来，沃尔沃集团一直致力于开发大数据，例如收集大量车辆信息，以及经销商和维修站统计数据。以此为据，沃尔沃集团能够得出重要的结论。 ■

3V

要理解术语“大数据”，专家们通常会谈到“3个V”。

第一个V代表数量(Volume)，即数据的规模。

第二个V代表速度(Velocity)，即数据的创建速度。

第三个V代表多样性(Variety)，

表示可能有不同的数据格式。

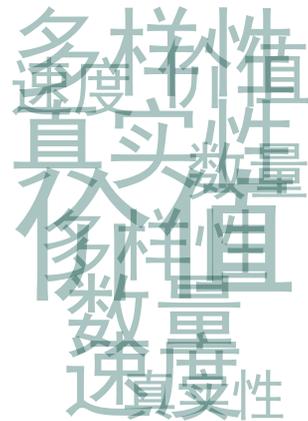
…还有2个V

最近几年又增加了2个V。

一个V代表真实性(Veracity)，

表示并非所有数据都真实可靠。

另一个V代表价值(Value)，表示数据的实际价值。



2 500 000 000 000 000 000 000 000 000 000 000 000 000 000 000

全世界每天产生的数据字节数（目前）

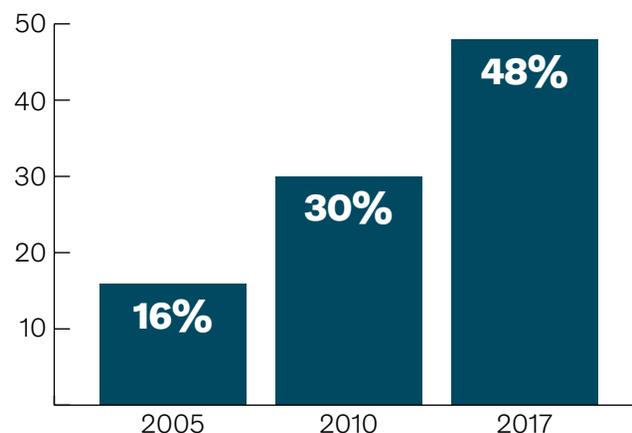
75%

配备数据收集传感器的沃尔沃集团卡车比例。

1.5

每月进入沃尔沃集团IT大数据库的太字节数

使用互联网的全球人口比例



2013

《牛津英语词典》在这一年增加了“大数据”一词。但其实早在1997年，这个词就出现在了Michael Cox和David Ellsworth的论文中。

来源：福布斯、维基百科

日常使用的大数据



数据智能的电视剧企划

Netflix决定制作电视剧《纸牌屋》时，他们从客户数据中得知，喜欢演员凯文·史派西的观众同时也喜欢导演大卫·芬奇和政治惊悚片。所以他们预测出，综合上述所有要素的《纸牌屋》一定会大受欢迎。

个性化广告

Facebook的广告系统会分析您的数据、您访问的网站以及搜索过的产品。以此为基础，它可以在您的信息流中呈现针对性的广告，展示您感兴趣的产品。



减少景点排队人数

迪士尼世界向游客提供数字臂章，收集有关他们所到之处和乘坐过的游乐设施的数据，然后为游客提供排队人数更少的类似景点建议。该系统为客户提供实用建议，同时促进游乐园的后勤管理。



摄影：CAMILLA DYNEVIK

访谈实录

… Jina Wollinger, 沃尔沃集团IT部门交付经理(Delivery Manager)

沃尔沃集团IT部门如何开展大数据工作？

“我们正在为支持整个沃尔沃集团的‘高级分析’项目研发强大功能。高级分析意味着通过研究隐藏在海量数据中的模式来洞悉业务。借助这些模式，可以生成‘预测分析’，也就是说预测未来。沃尔沃集团IT部门通过这种方式帮助提高业务效率和发掘新机遇。”

您如何从所有数据中发现模式？

“模式通常隐藏在不同的数据格式中。管理格式多样的海量数据是一项复杂工作，需要借助新技术。引领2020是沃尔沃集团六大IT战略重点之一，其中包含的苏必利尔湖项目旨在创建一个技术平台来支持大数据和高级分析工作。”

这有何重要意义？

“在当今的数字现实潮流中，我们必须另辟蹊径才能在竞争中脱颖而出。通过收集有关车辆、组件、客户行为等方面的正确信息，我们可以更轻松地适应市场对于我们及我们的产品提出的新要求。高级分析让我们可以轻松简化运营工作，寻找新商机，获取改进产品和服务的基本文档。如果我们不走在科技最前沿，那么势必落后于人。” ■

预测未来

哪些因素将影响我们的工作和所属行业，
最终影响我们赖以生存的整个世界？
未来之事无人知晓，但Anders Petersson的工作就是
尝试窥探未来。

撰稿：TOBIAS WILHELM 摄影：SANNA TEDEBORG

沃

尔沃集团一直持续关注各大领域和各类业务实体的大趋势和重要变化。PESTEL宏观环境分析报告*就是一个例子。PESTEL报告由跨职能团队定期编制，是一份不带商业色彩、适用于沃尔沃集团所有部门的宏观趋势和驱动因素报告。该报告旨在建立认识和促进对话，以及激发战略规划灵感。现有版本描述了当前趋势以及到2040年将会变化的重要因素。

沃尔沃集团运输业总监(Director Transport Industry) Anders Petersson是该报告创建团队的一员，专门研究政治和经济发展：

Anders Petersson说：“有时，我觉得我的工作就是四处宣传‘悲观主义’。但我们的立足点

是，过去几十年间，世界确实已经变得更加美好。这是无法回避的事实。”

Anders Petersson深知预测未来是一项大胆的任务。1968年，数名全球顶尖的未来主义者(包括几位诺贝尔奖获得者)共同制作了一份名为“迈向2018”的报告。其中，他们预测人类将能控制龙卷风，飞机能以25马赫速度飞行。总而言之，这些科学家的预测夸大了技术的进步，却忽视了社会的发展，因为他们根本没有提到苏联解体，连自由主义与平等方面的发展都鲜有提及。

Anders Petersson说：“人们很难把握十足地谈论未来。从事这份工作越久，我就变得越谦逊。”■

*PESTEL是政治(Political)、经济(Economic)、社会(Social)、技术(Technology)、环境(Environmental)和法律(Legal)这六大驱动因素的首字母缩写词。

6

大PESTEL 2040+主题

政治

主要的变化包括回归地缘政治和气候政治。最近的政治基调已经从外交转向军备竞赛。

经济

全球经济增长态势良好，但有迹象表明经济放缓即将来临。这一驱动因素与其它主题的发展密切相关。

社会

主要驱动因素是全球人口的增长、中产阶级的扩大和共享经济。最近的重要变化包括从大肆宣传社交媒体到普遍认识到社交媒体的潜在缺陷。此外，“假新闻”和“按需知识”等新概念已然浮现。

技术

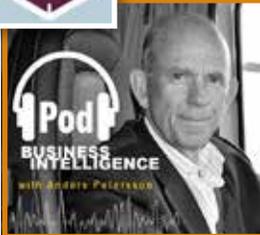
主要驱动力是电气化和电动化，以及数字化和自动化。最近的发展包括，电动化不再是新兴事物，而是已经步入发展轨道。“系统系统化”和“量子计算机”等新兴概念层出不穷，但仍待商榷。

环境

气候政治是一个主要驱动因素，脱碳化和空气质量问题也不容忽视。最近，人们愈加关注排放问题，预计中国将在减排方面发挥领导作用。

法律

发展的主要驱动因素包括合规和贸易，以及数据保护和责任。最近，贸易紧张局势加剧，中国正在努力争取全球领导地位。



掌握最新动态！

通过Volvo Group AR Stories应用（仅提供英文版）收听Anders Petersson的GTT商业情报播客。您也可以访问集团内网获取相关内容。



阅读下一页，进一步了解沃尔沃集团如何在贸易变化中领航前行。▶



贸易指导团队与Stefan Karlsson、Anders Ekblad、Katarina Colliander和Jennifer Varney在演讲前快速浏览相关内容。该团队隶属于GTO，但服务于整个沃尔沃集团。

贸易措施

- ▶ 贸易壁垒指不同政府当局实施的促进或阻止不同商品和服务贸易的各种措施。
- ▶ 贸易壁垒有两种类型：关税壁垒和非关税壁垒。
- ▶ 关税壁垒与关税和其它费用有关。它们公开透明，受世界贸易组织(WTO)监管。
- ▶ 非关税壁垒范围很大，包括鼓励公民购买国内产品的补贴和宣传，以及不同的认证和复杂的官僚体制。
- ▶ 自由贸易协定可促进有关各方之间的贸易。

同舟共济 保驾护航

英国脱欧、美国的钢铁关税以及与中国的贸易战，影响全球公司的贸易壁垒数量繁多，而这些不过是九牛一毛。贸易指导团队的任务是确保沃尔沃集团始终领先一步。

撰稿：LINDA SWANBERG 摄影：SANNA TEDEBORG

贸易指导团队高级商业贸易指导员(Senior Business & Trade Navigator) Katarina Colliander说：“我们生活在一个日益复杂的世界。要具备竞争力，就不能只是顺应发展，而必须掌握主动、随机应变。”

该团队的任务之一是整理沃尔沃集团在贸易壁垒方面的工作。每月，贸易指导团队都会召开一次全球网络会议，与会者需要汇报当前情况并阐述其对沃尔沃集团运营的影响。会后，这些信息将传达给各个管理团队和其他利益相关者。

贸易指导团队还与世界各地的同事一起研究和分析各种贸易壁垒可能带来的机遇和风险。

Katarina Colliander解释道：“我们针对各种情景拟定建议，进而为从投资新项目和产品到选择生产国家/地区和供应商的各项决策打下基础。”

在与政府当局对话时，这些信息也有着决定性作用。例如，沃尔沃集团北美贸易壁垒管理团队在墨西哥、美国和加拿大之间的新自由贸易协定USMCA谈判期间发挥了重要作用。

贸易指导团队高级商业贸易指导员(Senior Business & Trade Navigator) Jennifer Varney说：“他们做的很好！通过跨层面合作，他们成功发挥作用，确保协议内容能够让沃尔沃集团从中受益。”

在过去的一年里，人们也越来越关注英国脱欧问题及其将对沃尔沃集团产生的硬性或软性影响。

Katarina Colliander说：“与此相关的贸易、经济和法律技术层面的问题非常之多，需要我们密切关注。我们的主要任务是收集所有相关信息进行分析，以便我们有效做好准备工作。”

过去几年，沃尔沃集团对贸易壁垒和类似问题的兴趣有所增加。

“毕竟，贸易壁垒与全球政治密切相关，在新闻报道中屡见不鲜。我们所有人都需要多加关注。” ■



您想了解有关贸易壁垒的更多信息吗？
欢迎使用Violin，查找有关不同国家/地区的链接和信息。



操作员(Operator) Mikael Younan 说：“这是我第二天在这个站点工作。我们有时会轮岗以学习新事物，了解不同的站点是如何运作的。”

未雨绸缪 有备无患

经济波动对沃尔沃集团工厂的生产率有着直接的影响。瑞典舍夫德工厂的管理层和工会已经达成一项有助于在产量下滑时保障就业和保留技能的协议。

撰稿：JIMMY HÅKANSSON 摄影：ROBIN ARON



舍夫德工厂生产的发动机和组件
送往全世界的沃尔沃集团工厂。

MARIE-LOUISE ADOLFSSON

飞速摆弄着手中的工具往13升发动机上安装气门摇臂轴。与几百米外的完整发动机相比，这个发动机看起来光秃秃的，如同骨架一般。这是因为Marie-Louise正在GTO的舍夫德工厂进行基本的装配工作，为铸造厂返回的发动机缸体安装内部配件。

Marie-Louise Adolfsson自2004年便在此工作，但在2008年的经济危机中，她也深受其害。

她说：“经济危机严重影响了装配业务。各行各业都在日渐衰退，而且越演越烈。我们不

知道有多少人不得不离开。我下岗失业了一年。”

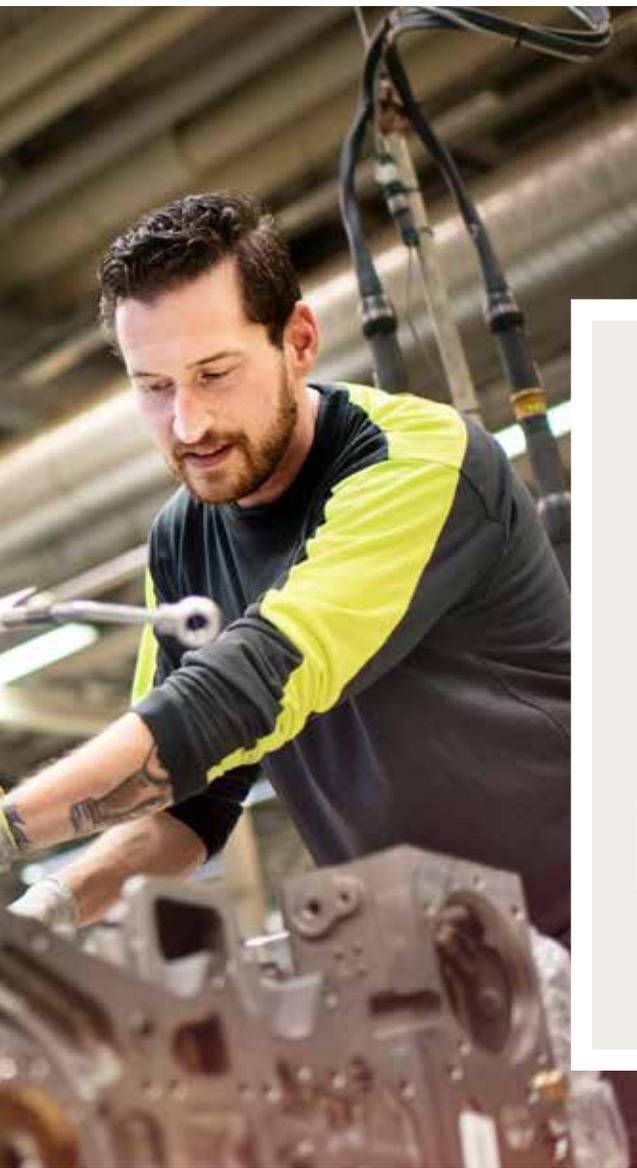
总装线的Mathias Löfgren正将涡轮增压器和排气歧管安装到另一个13升发动机上。他也回忆起了经济危机。

他说：“事情发展得太快了。上一周我们还在加班，下一周就无事可做。整个部门直接停摆。”

2013年，为防止类似情况再次发生，管理层开始与瑞典制造业工会IF Metall合作制定解决方案。

IF Metall主席(Chairman) Lars Ask解释道：“我们希望减少裁员人数，提高工作保障，保护员工收入。”

经过两年的讨论和谈判，他们达成了2015年生效的灵活性协议。根据协议，IF Metall管辖区内



灵活性协议最大的优势是什么？

Lennart Richardsson,

工厂经理(PLANT MANAGER)



“这个协议最大的优势，是我们尽力保障员工的未来。这继而会影响工厂的质量和绩效。我们讲求的是高质量的工作，这是需要培训的。有些任务需要长达六个月的学习时间。如果我们投入一切资源培养的人离开了，就必须从头开始再培养。但是，如果我们能够留住我们的同事和他们的技能，所有人都会受益。”

“这个协议最大的优势，是我们尽力保障员工的未来。这继而会影响工厂的质量和绩效。我们讲求的是高质量的工作，这是需要培训的。有些任务需要长达六个月的学习时间。如果我们投入一切资源培养的人离开了，就必须从头开始再培养。但是，如果我们能够留住我们的同事和他们的技能，所有人都会受益。”

的每个工作人员都分配有分属两个不同工时库的特定工时数：短期库和商业周期容量库。

短期库有110个小时，可在生产中中断时使用。如果关键组件未能及时到达或机器发生故障，雇主可以让受影响的员工回家。由于这些时间是从短期库中扣减的，所以员工的工资不会受到影响。年底时，该库中的工时数将恢复到原来的总数。

工厂经理(Plant Manager) Lennart Richardsson说：“我们必须明白，我们生活在一个需求波动的世界。这一举措能够帮助我们更轻松地应对变化。”

寻求一种在经济衰退和产能下降时也能保障就业的解决方案，对于公司和员工来说同样重要。

Lennart Richardsson解释道：“这关乎我们的生存。我们目前生产的产品必然不同于未来生 ▶

GTO动力传动系

舍夫德生产部门
地点：瑞典舍夫德
成立时间：1868年
员工人数：约3,300人
产品：发动机和组件

灵活性协议的运行机制

灵活性协议涵盖了按照IF Metall集体协议工作的所有生产人员。根据该协议，员工有两个工时库，必要时可以拿着全薪回家。该体系的部分资金来源于旧奖金体系，其余部分由公司承担。

短期库

每年可在生产中中断时使用110个小时。短期库里的工时数将在年末时恢复到原始水平，由雇主决定何时以及如何使用这些工时。

商业周期容量库

每年增加42个小时，可在经济衰退时使用。与短期库不同，商业周期容量库里的工时数不会归零，但该库最多可包含330个小时。

灵活性协议最大的优势是什么？

Marie-Louise Adolfsson,

安全代表(SAFETY REPRESENTATIVE)兼操作员(OPERATOR)

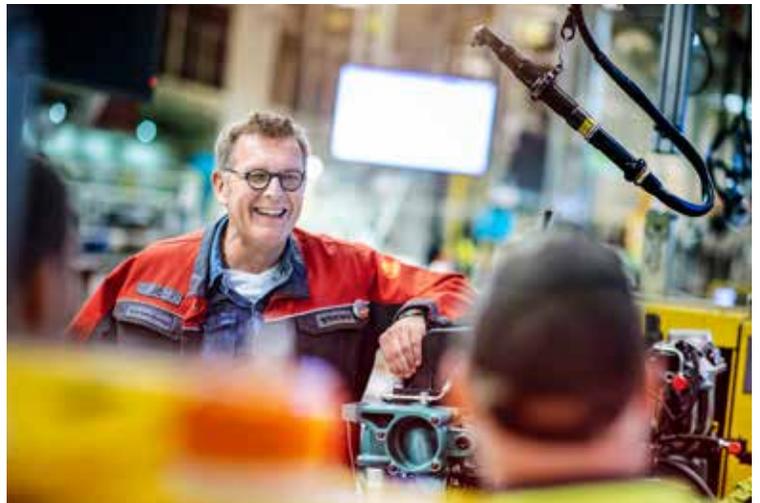
“这个协议让倍感安心。如果再次减产，我们可能会因为这些工时而不被解雇和裁员。到目前为止，我们不需要使用短期库，因为工厂效益一直很好。但是，如果我必须回家，知道有这些工时候用会让我感到宽慰，这样我就不需要努力补工时了。”



产的产品。因此，我们需要提高就业能力，以适应未来的技术变革。通过以人性化方式管理上升和低谷期，我们可以提高员工敬业度，同时维护他们的技能。”

如果在生产中中断时使用短期库，那么下一次经济衰退期就要用商业周期容量库缓解压力。得益于此，Marie-Louise Adolfsson和Mathias Löfgren这样的同事便可在下次经济风向改变时得到保障。

Lars Ask说：“对我们来说最重要的是，这项协议得到了员工的普遍认可。根据投票结果，85%的员工投票赞成灵活性协议，即使这意味着旧奖金体系的部分奖金需要用于支付工时库工资。”



IF Metall主席(Chairman) Lars Ask谈到灵活性协议时，说道：“对我们来说最重要的是，这项协议得到了员工的普遍认可。”



工厂经理(Plant Manager) Lennart Richardsson说：“我们必须明白，我们生活在一个需求波动的世界。这一举措能够帮助我们更轻松地对变化。”对于舍夫德工厂而言，灵活性协议意味着它可以留住自己的员工及其技能。

由于灵活性协议自2015年起便已生效，因此这些理论有足够的时间付诸实践。团队主管 (Team leader) Mathias Löfgren记得自己在夏季公假结束后的一周由于生产中断而不得不回家。

他说：“我们无法运进或运出材料，所以我们不得不回家，但享有全额工资。”

就舍夫德工厂而言，灵活性协议产生了许多积极的影响。例如，该工厂减少了来自劳务中介的人员数量。数百名新同事已经受聘为永久雇员，其中一些就来自劳务中介。

基本装配线的Marie-Louise Adolfsson完成了她的装配工作，并在发动机上安装了转接板，表明发动机已具备雏形，做好了总装准备。

对公司和这里的工作人员而言，经济危机后的十年间发生了很大变化。

“我很高兴一旦形势有变，这些工时能够为我提供保障。我现在有了家庭和孩子，所以拥有一份工资有保障的安稳工作对我来说更加重要了。”她正说着，一台自动装载机载起发动机离开了基本装配线。■

**“我们希望减少裁员人数，
提高工作保障，保护员工收入。”**

LARS ASK, IF METALL主席

什么是全球视角？

Maria Rosenkrantz Sundemo,

GTO人力资源高级副总裁(SVP HR)



“如今，所有人都受到世界各地政治和金融事件的影响。因此，作为一家公司，我们需要与我们的工会同事合作寻找新的工作方法，使我们在应对上升和低谷期时不再那么易受影响。”

自动化 解决方案 投入使用

今年早些时候，自动驾驶的沃尔沃FH系列卡车将在挪威 Brønnøy Kalk AS 矿场运输石灰石完成五公里路程。此次合作将展现沃尔沃卡车的首个商业自动驾驶解决方案，掀起矿场的生产力和安全性革命。

撰稿：ALASTAIR MACDUFF 摄影：ROBIN ARON

自动驾驶的沃尔沃FH系列卡车正在Brønnøy矿场接受道路测试。



沃

尔沃卡车自动驾驶解决方案总监(Director Autonomous Solutions) Sasko Cuklev非常兴奋：“这是我们的一个重大里程碑。”

Brønnøy项目启动于2016年，签订了为期四年的合同，现处于关键阶段，相关卡车已准备就绪，即将在采矿业开创新纪元。

最近，沃尔沃卡车成功推出了面向采矿应用、甘蔗收割和垃圾收集的自动化项目，该协议便是在此后达成。然而，这个自动驾驶解决方案却有所不同。它不仅是沃尔沃卡车推出的第一个商业自动驾驶解决方案，还预示着商业模式可能会发生重大变化。Brønnøy没有购买自主运输卡车，而是投资购买服务，具体来说就是两个枢纽之间的石灰石运输服务。

“承接此项目是一个战略决策。我们成功达成了协议。”Sasko Cuklev说，“我们在研究和技術方面取得了成功，但尚未在商业上成功销售这类服务。未来仍有许多悬而未决的问题，这是激励我们前进的动力。”

当Brønnøy矿场的自动驾驶作业全面展开时，六七辆沃尔沃FH系列卡车将通过矿场自身与颚式破碎机之间的两条隧道，运输石灰石完成五公里路程。自动驾驶卡车由轮式装载机的操作员使用现场管理系统控制。

测试已成功实施，该解决方案将在2019年底之前全面投入运行。

SASKO CUKLEV爽快地承认了销售这种“前所未有”解决方案所面临的主要挑战。“我们需要兑现承诺，交付安全可靠的强大解决方案，实现远大生产力目标。当然，要完成这一任务，压力不可避免。商业方面也面临着挑战。我们建立的这种合同和商业模式存在很多的未知数。它需要客户的极大信任。”

在此之前，沃尔沃卡车和Brønnøy Kalk AS进行了大量坦诚而积极的对话。Brønnøy最初是



矿场与颚式破碎机之间：自动驾驶卡车可以连续行驶，引领了运输过程的生产力革命。

“我们建立的这种合同和商业模式存在很多的未知数。”

SASKO CUKLEV, 沃尔沃卡车自动驾驶解决方案总监(DIRECTOR AUTONOMOUS SOLUTIONS)

沃尔沃建筑设备的客户，后者又将其介绍给沃尔沃卡车，才找到简化业务的解决方案。

除了落实现有商业运输解决方案外，沃尔沃卡车还帮助Brønnøy评估其未来的发展潜力。“当然，我们可以衡量自动驾驶硬件等成本。”



新技术和数字解决方案对竞争激烈的行业而言至关重要。

沃尔沃卡车自动驾驶解决方案总监(Director Autonomous Solutions) Sasko Cuklev说：“这是我们第一个将在真实环境下运行、以销售运输服务为目标的商业自动驾驶解决方案。”图中，他与首席项目经理(CPM) Martin Ryd、Brønnøy Kalk AS总经理(Managing Director) Raymond Langfjord和技术项目经理(Technical PM) Roberson Assis de Oliveira正在挪威矿场进行一项测试。

重要性。此项工作前期由沃尔沃卡车自动化团队推动，后续各阶段陆续有GTT、CPAC、法律、传播等部门参与进来。

首席项目经理(Chief Project Manager) Martin Ryd说：“我们完美融合了企业各个部门的优势，成功推出先进的运输解决方案，必然将在竞争激烈的运输行业掀起生产力革命。”

Sasko Cuklev说，“然而，优化的流程、灵活性或准确度方面的改进却是无法估值的。这些收益只能在未来量化。”

该项目不但彰显了与客户的积极合作关系，还证明了良好的跨职能沟通在沃尔沃集团内部的

展望未来，Sasko Cuklev相信Brønnøy的这种枢纽间服务将为沃尔沃卡车持续取得商业成功发挥重要作用。“我相信，未来我们将根据每位客户的需求为其量身定制每个解决方案。我们必须更好地销售解决方案，并通过推动商业试点边学边做，从中总结深刻认识，然后继续砥砺前行。这是一个非常激动人心的过程。” ■

剑走偏锋 出奇制胜

二手卡车是沃尔沃卡车商业模式的重要组成部分。卡车经销商Arrow Truck Sales（欧洲）积极尝试新方法，力争获取更大的市场份额。

撰稿：LINDA SWANBERG 摄影：MARIUS BAUER

在

柏林南部卢德维格斯费尔德最近铺设的车场里，来自沃尔沃、雷诺和斯堪尼亚的卡车整整齐齐地排列着，它们严阵以待，翘首盼望着新主人。车场附近有一座两层灰色建筑，Arrow Truck Sales（欧洲）的十名员工自9月以来就一直在此办公。

这家新合资公司是在详细分析二手卡车市场及其在欧洲市场上对沃尔沃卡车的影响之后成立的。

ARROW TRUCK SALES

Arrow Truck Sales GmbH（德国）成立于2018年。该公司与沃尔沃集团控股北美公司所有的美国二手卡车贸易领导者Arrow Truck Sales, Inc共享该品牌。

这项分析工作由Arrow Truck Sales（欧洲）总经理(Managing Director) Andreas Gustafsson为沃尔沃卡车完成。他解释道：“如果我们要高价出售新卡车，那么二手卡车也需要有高价值。随着客户要求的所有权形式越来越灵活，未来这可能对我们更加重要。要让沃尔沃卡车从其它品牌手中夺取市场份额，我们还必须折价收购再卖出他们的二手车。”

沃尔沃卡车每年在欧洲买卖的二手卡车总共有12,000辆，其中大约一半通过本地经销商和市场公司直接销售给最终用户。其余车辆销售给独立经销商，后者再转卖给其他人。

Andreas Gustafsson说：“这通常意味着，我们需要放弃利润、客户关系资源和可能的融资服务销售机会。Arrow Truck Sales旨在重新夺回属于我们的部分业务。”

Arrow Truck Sales属于沃尔沃集团，但运营方式类似于独立的卡车经销商。Andreas Gustafsson ▶



Andreas Gustafsson是Arrow Truck Sales（欧洲）的总经理(Managing Director)。Daniela Panneck供职于沃尔沃金融服务(VFS)。她的全职工作是运营和开发Arrow Truck Sales（欧洲）通过当地VFS公司在客户的国内市场为客户提供的融资方案。



Arrow Truck Sales (欧洲) 位于柏林南部，地理位置优越，靠近重要的交通线路、机场和维尔道沃尔沃卡车中心。虽然大多数潜在客户分布在东欧，但将公司设在德国这样的国家也是一大优势。Andreas Gustafsson 说：“许多公司将此视为高质量的象征。”

“购买新卡车的等待时间有时可能长达数月。从我们这里当天就能采购卡车。”

ANDREAS GUSTAFSSON, ARROW TRUCK SALES (欧洲) 总经理(MANAGING DIRECTOR)

及其团队负责挑选买入的卡车和供应商。

他说：“只要我们认为卡车能够赚钱，便可自行决定买入，非常自由。沃尔沃卡车的经销商自然是一个重要的来源，但随着时间的推移，我认为我们购买的大约一半卡车将来自公开市场。”

去年10月初，Arrow Truck Sales向芬兰一家运输公司卖出了它的第一辆卡车，并由VFS提供金融服务。

“我们的典型客户是东欧的小型运输公司。对他们来说，每辆卡车都是一笔巨大的投资，他们试图找到尽可能低的报价。但还有一类客户，也就是需要快速提车的中型公司。购买新卡车的等待时间有时可能长达数月。从我们这里当天就能采购卡车。通过与VFS合作，我们还能够为泛欧洲客户提供融资服务，这为我们带来了竞争优势，对此，我们认为未来发展前景非常乐观。”

数字展示是区分二手卡车与新车销售的另一个因素。与其竞争对手一样，Arrow Truck Sales



Arrow Truck Sales (欧洲) 处于知识密集型行业。Carlos de Cruz是一个采购员，拥有多年的二手卡车交易经验。



数字营销经理(Digital Marketing Manager) Gisela Des发挥了重要作用。她肩负重任，其一便是帮助公司开发数字平台和社交渠道。

正在大力投资开发和使用数字平台。即使仍然无法直接在网上购买卡车，但绝大多数交易都由此开始。

Andreas Gustafsson说：“我们将大量的精力集中在新闻通讯上并直接向客户发送报价。有些卡车甚至还没送到车场就已经卖掉了。”

到2018年末，Arrow Truck Sales (欧洲) 已售出大约30辆卡车。从长远规划来看，每周销量达到这个数字应该不算稀奇。

Andreas Gustafsson说：“买卖卡车并不难，偶尔一周销售20辆也不难。但是在创建流程和开发业务的同时保持销量稳定就并非易事。由于我们从零开始，更是面临着巨大的挑战，但也充满乐趣。” ■

一辆二手的斯堪尼亚卡车刚抵达柏林的Arrow Truck Sales (欧洲)。销售代表 (Sales Representative) Marco Paoli和采购与销售总监(Purchasing and Sales Director) Mikko Nevala正在查看相关文书。



二手卡车的新用途

提高二手卡车的转售价值是每个卡车品牌都面临的挑战，而扩大潜在市场便是一种应对之策。这就是雷诺卡车二手卡车工厂背后的理念，该工厂根据新的应用和市场改装二手卡车。

最新的改造示例是T P-Road车型，基本是将雷诺卡车T系列牵引车改装和定制为底盘车。

改装工作在位于沃尔沃集团卡车布雷斯布尔格生产基地的二手卡车工厂维修

站进行。首先要拆除驾驶室、传动链和悬架，以便将现有的纵梁更换为定制轴距的新纵梁。如此可保证车辆坚固，确保适用于任何类型的车身和用途。工业制造过程和质量控制符合严格的新车制造标准。

然后，T P-Road需要像新车一样进行严格质量控制和系统化道路测试，之后再交付给雷诺卡车的经销商，质保期为一年或120,000公里。



5

问 可持续城市化发展

2018沃尔沃环境奖获得者城市化和可持续发展的思想领袖白雪梅教授说：“我们需要寻求城市规划的新方法。”

如今城市人口超过了农村人口。到**2050年**，全世界超过三分之二的人口将生活在城市地区。这会带来什么样的结果？

“这种趋势带来的结果是多方面的。人们的生活方式将变得截然不同，彼此之间以及与自然之间的交互方式也会不同。在世界上许多地方，城市生活意味着工作更好、收入更高、教育和基础设施更好，从而保障更好的生活。但还有一些地方，我们会看到贫民窟地区迅速扩大，人们没有合适的住房或得不到基本的服务。”

如果城市化按照现在的速度继续发展，必须作何改变？

“未来增长的全部人口中，多达90%将涌入发展中国家/地区的城市。如果我们坚持全球升温低于两摄氏度的目标，那么为这些城市配备与当今发达国家/地区城市相同水平的基础设施，将消耗约30%的剩余碳预算。所以，我们需要探索不同的方法来规划和建设城市。”

您生于中国，在日本居住过，现在成了澳大利亚公民。这对您的城市和城市化观点有何影响？

“这些经历让我亲身感受到了城市化驱动因素和过程的多样性以及不同城市所面临挑

战的复杂性。说到城市的空气污染，我们往往会提及中国和澳大利亚城市的污染水平大相径庭。其实两者也有惊人的相似之处。澳大利亚城市的发展速度远超过大多数经合组织国家/地区，其面临的许多挑战与中国城市类似。”

运输对此有何影响？

“低碳、平价、便利、安全的交通体制始终是可持续城市发展理念的核心。运输系统排放的温室气体目前在排放总额中占据了很大一部分。共享和自动化出行、可再生能源汽车和铺设太阳能板的高速公路等一些重大创新即将到来。这些有可能彻底改变城市结构和形态、城市运行方式和城市生活。”

企业如何为这一过渡期贡献力量？

“企业大有可为。这里寥寥几例，比如以可持续发展眼光重新审视供应链，尽可能使用当地采购的材料，提高生产中的能源和资源效率，开创和采用鼓励循环经济和减少废物流的新产品设计。同样重要的是，企业要积极关注其所在城市，并支持研究人员、政策制定者、从业者和社区，以促进可持续发展。” ■

JIMMY HÅKANSSON





摄影：TORE MARKLUND

澳大利亚堪培拉澳大利亚国立大学
芬纳环境与社会学院白雪梅教授荣
获2018年沃尔沃环境奖。

沃尔沃客车（墨西哥）的跨职能团队成员Erika Galán、Lorena Callejas和Gustavo Valdez正在玩客户成功大富翁游戏。

摄影：ALINE MIER



棋盘之上，别有洞天

客户在日常工作中面临着各种各样的挑战，例如乘客投诉、驾驶员失误和道路事故。改编自大富翁的益智游戏让沃尔沃客车（墨西哥）的员工对此有了深刻认识。

沃尔沃客车推出一款经典棋盘游戏——客户成功大富翁。玩家各拥有一辆客车，目标是保证运营业务盈利。他们将面临沃尔沃客车的客户每天都经历的真实情形，例如故障、事故、车辆被盗和驾驶员失误。玩家还必须交税和支付运营支出，例如燃油和维护费用。

自从2016年11月这款游戏发布以来，沃尔沃客车（墨西哥）的1,000多名员工都体验了客户成功大富翁游戏。该游戏

由沃尔沃客车（墨西哥）的现场解决方案协调员(Field Solutions Coordinator) Erika Galán与Lorena Callejas和Gustavo Valdez共同设计，她说：“沃尔沃客车的大多数员工与客户没有直接的联系，因此很少有机会直观了解所做工作对客户业务的影响。”

他们先从几个试点开始，然后根据反馈调整游戏。客户满意度经理(Customer

Satisfaction Manager) Lorena Callejas说：“我们希望尽可能真实地反映客户业务情况，从现在起培养员工为客户业务服务的意识。”

如今，客户成功大富翁游戏已经提供英文版本，可供沃尔沃客车的其他区域和职能部门体验。

服务经理(Services Manager) Gustavo Valdez说：“人们的心态已经改变，增强了紧迫感，跨职能合作水平提升，而且帮助客户解决问题时更能体会客户心情。我们将继续利用客户成功大富翁游戏培养我们的企业文化。” ■

想要详细了解客户成功大富翁游戏？请发送电子邮件至claudia.callejas@volvo.com

未来工作场所蓝图

到2019年中期，沃尔沃集团的所有员工都将能够采用新的工具和工作方式彻底改变他们的数字体验。这都是智能数字工作场所计划的内容。

在当今的世界中，我们竭力充分利用时间、掌握正确信息并与他人有效合作。从本质上说，智能数字工作场所(IDW)旨在让沃尔沃集团的员工更轻松的工作、协作和创新。

“整个社会都掀起了猛烈的数字化浪潮。” IDW总监(Director) Patrik Wallmoberg说，“我们的行业、公司和个人的行为方式日新月异。在家庭生活中，我们对简单直观的用户友好型工具司空见惯。而我们推出IDW的目标就是在工作生活中为员工提供类似的体验。”

得益于IDW，沃尔沃集团的每一位员工（无论是在办公室、工厂还是维修站工作）很快就都可只通过一个起始页面访问Violin、电子邮件、Sharepoint、文档、应用和Navigator。IDW还支持计算机、智能手机和平板电脑使用，让员工可以随时随地灵活办公。

“它的意义在于提供新技术，同时也鼓

励新的工作方式，例如公开分享我们的工作成果，坦然地再利用他人的工作成果而非再造自己的孤岛，在社交平台上进行积极对话。” Patrik Wallmoberg解释道，“我们将能够挖掘公司内部巨大的知识宝藏。我们将拥有强大的社交工具，能够在大型项目和社区之中以及团队之间进行协作。生产线上的员工将首次能够参与从当地活动到公司新闻的各种信息流。所有这些都加速我们的日常工作，促进跨职能的团队合作，提高灵活性和放权力度。”



Patrik Wallmoberg

新的数字工作场所将利用机器学习为每位用户打造个性化平台。它将根据用户以前的搜索推荐内容，并建议与兴趣类似或从事类似项目的同事联系。

智能数字工作场所将在2019年逐步推出，将在年底前供所有员工使用。 ■

NIC TOWNSEND

提高公开演讲水平

您是否希望提高自己的演讲水平或培养自己的领导力？

如果是，演讲会Toastmasters可以帮到您。全球有几家俱乐部都有沃尔沃集团员工的身影。

撰稿：LINDA SWANBERG

五年前，Sonia Arnstein第一次在Toastmaster会议上演讲，她感到非常紧张。

她说：“站在观众面前，我紧张到双腿颤抖。从那时起，我学了很多东西，现在的我自信多了。”

除了在GTO的全球人力资源部门工作之外，Sonia Arnstein目前还在哥德堡海滨区Seafrost Toastmasters担任俱乐部主席(President)。Seafrost Toastmasters是沃尔沃集团员工在哥德堡的两大俱乐部之一。22名俱乐部成员每隔两周都会抽出一个上午在沃尔沃博物馆聚会，他们会发表演讲并为彼此提供反馈。

许多成员都将Toastmasters纳入到个人的发展目标中。

除了练习演讲和发言，Toastmasters的成员还有机会学习如何准备面试，培养领导力和反馈技能。

Sonia Arnstein说：“我认为这对每个人都有好处，即使在工作中不常演讲也能受益。例如，假设你与Martin Lundstedt同乘一个电梯，他询问你对某事的看法。如果你知道如何组织好即兴演讲，就能最大限度地利用这两分钟。” ■



Seafrost Toastmasters的主席(President) Sonia Arnstein分享了她的最佳演讲技巧。

1 熟悉材料

您必须非常了解演讲的主题，并且要非常熟悉材料。用事实和统计数据为您的发言提供支撑。如果演示文稿是其他人为您准备的，您需要学习这些材料并化为己有。否则，您就会对内容感到迷惑，甚至抓不住要点。

2 化为己用

演讲不是读演示文稿。务必使用您自己的语言，给您的演讲加入个人的色彩。如果环境和主题允许，最好在演讲中灵活运用幽默元素。演讲越是个人化，就越容易抓住观众的注意力。

勤勉工作，助力公益

年轻时，我非常喜欢背包旅行，自那时起，我就一直对新兴市场充满热情。大学时，我梦想着进入联合国工作，但我最终加入了沃尔沃集团。虽然我并非真正意义上的产品或技术人员，但我很高兴能在激动人心的运输行业工作。我学到的一件事是，效力于一家盈利性公司与公益之间并无冲突。恰恰相反，两者相辅相成。

在我看来，我们的使命“以运输解决方案推动社会繁荣”不仅意味着生产高质量、安全而且环境影响最小的车辆，还意味着为我们的员工和社会创造价值。

我坚信在工作中追求更远大目标和更崇高意义并非一己之愿。无论是曾经工作过的罗马尼亚、塞尔维亚、摩洛哥和秘鲁，还是现在就职的南非，我都有幸与优秀专业的同事合作，他们普遍希望为建设更美好的社会做出贡献。我鼓励他们提出三赢理念，即促进客户成功，为社会做贡献，同时实现沃尔沃业务的利润增长。

在南非，我们启动了众多新计划，从邀请当地设计师使用我们维修站的废弃材料进行设计到培训女性卡车驾驶员均有涉猎。“钢铁女侠”培训计划在秘鲁的试点运行中大获成功，这也是最令我自豪的风险项目之一。

南非每年有超过14,000人死于交通事故。统计数据表明，女性较少发生交通事故，因此通过该计划，我们可以提高道路安全，同时通过减少维修成本和提高完好率帮助我们的客户取得成功。

遗憾的是，南非的犯罪率很高，在道路上安全停车对我们的“钢铁女侠”来说是一大问题。为了寻求解决方案，我们已经开始与政府商讨对策。

让我们齐心协力，为建设美好世界略尽绵薄之力。 ■



MARCUS HÖRBERG, 沃尔沃集团（南非）副总裁
(VICE PRESIDENT)

3 熟能生巧

反复排练。如果排练次数不够，演讲中就可能充斥大量的赘词，比如“嗯”和“啊”。为了观看和聆听自己的演讲内容，最好使用智能手机或其它设备将您的演讲录下来，或者请朋友或家人当观众。

4 控制时间

练习演讲时，给自己计时，以确保不要超出演讲用时。这一点非常重要，特别是对于在沃尔沃集团这样的公司工作的人而言，因为我们往往需要参加很多会议。所以，请确保条理清晰并合理规划时间。

5 控制节奏

人们在紧张时往往会语速过快。练习以平静、稳定的语速进行演讲。

6 少即是多

视觉辅助材料的主要目标是帮助观众理解演讲内容并强化演讲要点。切勿在PowerPoint演示文稿中使用太多幻灯片和文本。使用短句和要点，但不要照本宣科的念出来，而应结合您自己的经验来解释它们的含义。

TOASTMASTERS 简介

1924年成立于美国

遍布145个国家/地区

拥有大约360,000名成员

加入Toastmasters的沃尔沃员工都在Violin上有自己的社区：violin.volvogroup.net/sites/communities/communication/toastmasters/

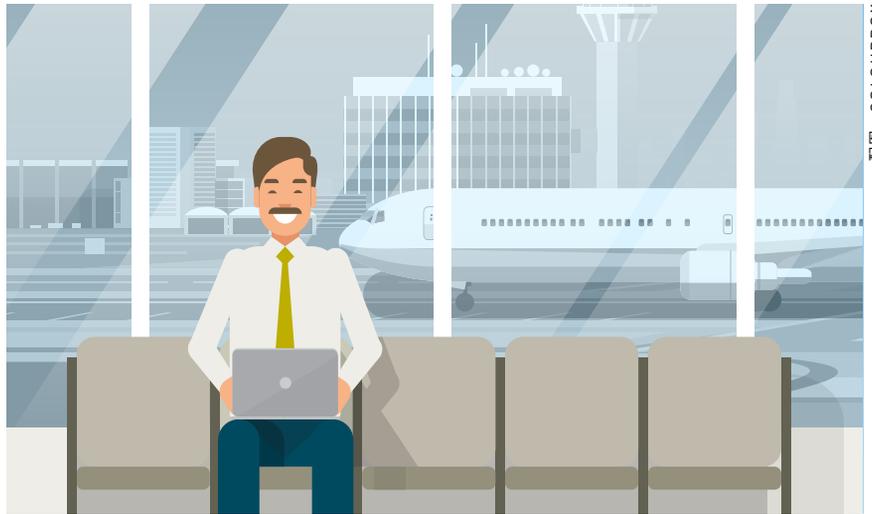
来源：Sonia Arnstein, toastmasters.org

您会怎么做？

您了解最新的沃尔沃集团商德守则吗？
欢迎参加有奖问答，回答您在以下三种情况下应该怎么做，抽奖赢取EW160E
乐高机械组模型。

1 假设您在机场，需要在登机前使用工作笔记本电脑。您应该考虑哪些问题？

- A.** 没有特别的顾虑。因此您知道沃尔沃集团设备可以完全阻止任何企图检索信息的恶意尝试。
- B.** 您应避免使用公共网络，并确保不在公共场所处理机密或敏感材料。
- C.** 只要不接入机场免费Wi-Fi即可，您可以在拥挤的咖啡店离线操作包含价格和其它敏感信息的文档。



配图：COLOURBOX

2 作为沃尔沃集团内部员工，您可以如何从事政治活动？

- A.** 您可以支持您喜欢的任何事业，前提是不使用公司名义，不动用公司资产或资金而且不占用办公时间。
- B.** 作为沃尔沃集团员工，您根本不能参与政治活动。
- C.** 您可以从事您认为符合沃尔沃集团利益的政治活动。

3 如果您的同事违反商德守则，您应该怎么做？

- A.** 视若无睹，假装不知情。
- B.** 大胆直言 — 联系相关经理或部门，或者通过www.volvogroup.com 使用沃尔沃集团举报功能。
- C.** 匿名通知同事，敦促他/她停止相关行为。

商德守则简介

- ▶ 沃尔沃集团商德守则由一系列指示组成，旨在规范全球所有员工的工作。通过正确行事，沃尔沃集团将与客户乃至整个社会建立起信任关系。
- ▶ 它还有助于沃尔沃集团避免可能导致不利法律问题或有损公司声誉的情况。
- ▶ 如果您需要回顾商德守则的相关知识，请访问Violin或告知您的经理。

赢取乐高机械组模型！

一名幸运获奖者将获得EW160E乐高机械组模型。请在2019年4月15日之前将答案通过电子邮件发送至 groupmagazine@volvo.com。请在主题行写明“测验”，记得留下您的姓名和地址。

Volvo Group Magazine 2018年第4期测验的获奖者是Niklas Erlandson (瑞典)、Adam Boyes (英国)和Ann-Cathrin Olger (瑞典)。

正确答案是1928年。



乐高与沃尔沃建筑设备合作推出的这一款挖掘机模型是沃尔沃EW160E车型的精细复制品。请访问以下网址了解更多信息：
www.merchandise.volvogroup.com。