Volvo Group magazine

1.2015

源自巴西人的灵感
新部门将客户置于核心地位

更多知识
VOLVO GROUP UNIVERSITY中的多种发展路径

销售策略
认识新上任的GTS VEHICLE SALES负责人

“良好的客户关系意味着让客户感受到自己与众不同和备受理解。”

Linda Truant，Bus Sales Executive，Volvo Bus France

亲密关系

Volvo Group的5个销售代表分享他们关于如何打造更稳固客户关系的最佳秘籍

我们的目标就在眼前

我相信，人们如果能以更高的视角去看待自己的工作，理解自身在更高层次的流程中所发挥的作用，他们就能以更明智、更高效的方式开展工作。这就是我们推出Volvo Group Magazine的原因之一，它所面向的是Volvo Group内部共同奋斗的所有同事。我希望这本杂志能有助于营造坚实而富有凝聚力的全球企业文化，并增进每个人对Volvo Group战略抉择的理解。同时，这本杂志还能有效地节省资金。

将各种出版物合并成一本杂志能节省可观的成本。我们已经着手通过这本杂志以及数千项类似的举措来降低整个集团的成本。2014年最后一个季度的报表展示出了我们所取得的进展：我们降低了销售、研发和行政方面的成本，同时在销售量下降的情况下提高了卡车业务的盈利能力。这很值得我们骄傲。

目前我们正处在2013-2015战略期的最后阶段，必须全身心专注实施已经开始的举措。想要赶上竞争对手的盈利能力，我们仍有大量的工作要完成，仍需要进一步降低结构性成本。一旦我们成功实现了这个目标，那么届时获得的将是决定性的成果。我们将进一步发掘自身潜能，通过寄托着Volvo Group未来的产品和服务来实现我们所坚持的目标。这个目标就在眼前，而我坚信我们拥有实现它所需的必要条件。

OLOF PERSSON
VOLVO GROUP PRESIDENT, CEO

VOLVO GROUP MAGAZINE面向Volvo Group内部所有同事，每年发布六期，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。杂志分为三个版本：运营、技术和销售。印量：约80,000份。地址：Volvo Group Magazine, Volvo Group Headquarters, Dept AA13400, VHK3, SE-405 08, Göteborg, Sweden。电话：+46 (0)31 66 00 00。电子邮件：groupmagazine@volvo.com责任编辑（根据瑞典新闻法）：Markus Lindberg总编辑：Ann-Mari Robinson编辑：Lotta Bävman（运营）、Carita Vikstedt（技术）、Joanna Gałczyńska（业务领域）。内容提供方还包括一个范围涵盖整个集团的编辑网络。市场语言审核：Amanda Li 编辑制作：Spoon（项目团队：Maria Sköld、Nic Townsend、Lina Törnquist、Hanna Zakai、Janne Saaristo、Charlotte Sundberg）。承印方：RR Donnelley地址变更： 请联系您当地的HR译者：Lionbridge

Volvo Group magazine 1.2015

10 拉近与客户的距离

一个更加以客户为导向的全新Volvo Group正逐渐成形。而在巴西，这是早已确立了的工作方式。

24 卓越和专业知识中心

在不到一年的时间里，新的Volvo Group University已在全球范围内培训了超过6,200名Volvo Group员工。2015年的定位是前景广阔的一年，我们将再提供160套课程。

29 通过良性竞争培养能力

VISTA证明了全球竞赛在鼓励能力培养和团队建设方面的价值，这就是Volvo Group的其它卡车品牌目前也推出类似竞赛的原因。

32 打磨客户关系的艺术

稳固的客户关系是世界上任何业务的基础，但建立关系的方法却有着很大的差异。Volvo Group的5个销售代表分享他们的最佳秘籍。

36 回归母公司，加入新部门

在亚洲工作七年后，Elisabeth Larsson回到了瑞典，在Volvo Group Trucks Sales担任Vehicles Sales的新负责人，时刻准备分享与多个品牌合作的知识和经验。

44 成功合作关系的典范

Volvo Financial Services和Volvo Truck Center Sweden近期的合作完美例证了携手合作对于向客户交付理想的整体业务解决方案有何裨益。

欢迎阅读新版杂志!

摄影：LARS ARDARVE

您手中的新版*Volvo Group Magazine*是为Volvo Group的所有员工设计的一本综合性杂志，目的是聚焦集团的发展方向，以及我们为实现这一目标所取得的进步。当发生重大变化或重要事件时，这本杂志也将提供相关的背景信息。

Volvo Group是一家重视多样性的大型跨国组织。我们希望在这本新杂志中证明这一点。在员工们的努力奉献下，Volvo Group每天都能取得很多成就，我们希望从中挑选一些介绍给大家，包括成功的合作和项目、出色的产品和令人振奋的创新。我们希望让大家了解那些通过经销商与客户的沟通完成的销售工作。换言之，这本杂志将会支撑和发扬我们共同分享、携手创造的公司文化。

Volvo Group的高管团队2014年夏天决定创办新版集团杂志，从而取消现有的大量新闻稿和出版物。由于我们现在的工作越来越像一家公司一样浑然

您想在新杂志上看到什么内容?

ADRIANO MERIGLI
Commercial Director，Volvo Financial Services，巴西
“我认为分享经验有着重要意义，因为这能让我们了解不同市场的最佳做法。通过这种方式，我们便可与时俱进，采用已经得到验证的工作方式。”

SHAZARINA ZAINAL
Executive Assistant，Asia Oceania Sales，新加坡
“Global Magazine最吸引我的专题之一就是全球文化——我很喜欢通过它了解Volvo Group独特的混合文化。应该开辟一个员工投稿版块，从而为新杂志赋予更多的人情味。”

OLIVIER GARCIA
IT Services，Corporate Process & IT，法国
“我想看到研发类的文章，以及关于卡车和Volvo Group其他产品的技术特点的文章。另外，我还想看到一些史实和故事——比如那些让我们引以为豪并对公司发展起到帮助的关键历史事件。”

PETTERI VUORI
Industry Development & Operations，Volvo Buses，印度
“我期待看到其他业务领域的最新进展、技术开发信息，以及关注人和客户的文章。我相信团结就是力量。”

一体，所以专心制作一本杂志便成为理所当然的事情。评估还显示，迄今为止投入到书面印刷传播材料上的资源在整个组织内部分配不均。在某些情况下，员工们需要通过两三本杂志获取信息。

于是，我们从秋天开始设计一套新概念，希望使用更少的资源和更少的成本，为整个集团营造一幅更有凝聚力的景象，同时提供适于不同目标群体阅读的内容。最终的方案是制作一本杂志，每一期都会出版三个不同的版本。

就像*Global Magazine*一样，这本新杂志每年将出版6期。Violin仍将是内部新闻的主要发布渠道，而这本杂志的任务则是解释各种关系，并展开更加详细的分析。

新杂志的所有工作人员都真心希望倾听您的想法。在本页底部，您可以读到来自世界不同地方的8位同事对新杂志的期望。所以，请把您的想法也告诉我们！您可以直接向groupmagazine@volvo.com发送电子邮件，我们将随时恭候。

我真心希望您能喜欢这本杂志！

主编ANN-MARI ROBINSON

新杂志的运作方式

Volvo Group Magazine将以13种语言出版，每种语言都有3个版本。这些版本将帮助读者更加深入地了解销售、运营和技术三大领域。大家看到的内容约有75%是完全一样的，另有25%是针对各个版本的不同目标群体单独设计的：包括从事生产与物流、技术、营销与销售三类工作的人。第一页也会有所不同，因为封面照片都是有针对性的，而具体的版本则会在该页顶端注明。只要是与运营或技术无关的集团员工，都将收到销售版杂志。这三个版本都可以在网上阅读。编辑团队包括：主编Ann-Mari Robinson、运营版编辑Lotta Bävman、科技版编辑Carita Vikstedt、业务领域编辑Joanna Gałczyńska，很快还将任命一位销售版编辑。

RICARDO NANAMI
HR Center of Expertise，Corporate HR，巴西
“我想看到Volvo Group的财务业绩总结，同时更多地了解竞争对手的动向。另外，我还想看到以客户满意度为重点的典范措施和成功案例。”

CHRIS FRENCH
Retail Credit，Volvo Financial Services，美国
“我希望读到与新业务流程有关的内容，还希望从全球视角了解最新战略。我还希望能有一些文章重点介绍IT技术的创新使用方式，帮助我们节约成本、提高效率。”

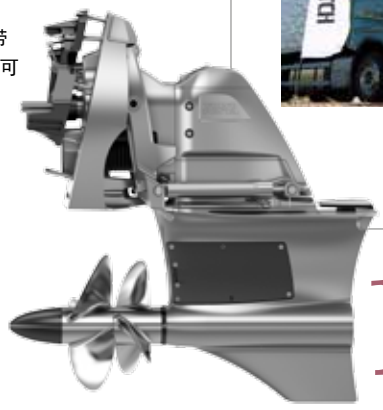
RYO ARAKI
GTO Logistics Services，DC Gunma Distribution Center，日本
“我已经在Volvo Group工作了两年，我想了解集团内部的不同培训项目，尤其是与物流有关的项目。我还对其他国家或地区的工作环境很感兴趣。”

CORA VINAGRE SENDINO
Competitive Intelligence，Volvo CE，比利时
“我想看到与世界各地从维修站到办公室等各个岗位的同事有关的故事。正是这些人用他们的辛勤工作和旺盛精力书写了一段段的故事，才成就了今天的Volvo Group。人是这家公司的灵魂。”

Volvo Penta推出FWD

船舶推进领域的革命性新概念——首款Volvo Penta正向传动(FWD)系统已在迈阿密国际游艇展上亮相。与传统的推动推进不同，这项已获专利的创新设计将拉动船舶在水中前进，流向螺旋桨的水流不会受到扰动。

这一清洁高效的推进系统带来了卓越的响应能力，让人们可以在船舶后方开展尾浪滑水和水上滑板等丰富多彩的活动。配备FWD的新款船型将于2015年中面市。



驾驶员争夺节油奖项

2015年度Volvo Trucks Fuelwatch挑战赛已于2月在中国三亚拉开帷幕，同时举办的还有Volvo环球帆船赛三亚站。

自2007年于韩国创立以来，驾驶员竞赛已有了长足发展。这项挑战赛为节油和优秀驾驶技术设立了标准，在亚太地区已吸引了超过13,000名参赛者。2015这届将有来自13个国家/地区的选手参赛。我们将通过国家/地区竞赛决出本地优胜者来参加9月在泰国举行的总决赛。

10

多年前，Volvo Penta推出了革命性的舷内高效推进系统(IPS)。配备IPS推进系统的船舶会更加清洁、响应更加灵敏、用途更加广泛，同时还能提高燃油经济性。

大型管道铺设项目

沙特阿拉伯拥有世界上第二大的储油量（仅次于委内瑞拉），分布于大约100个主要油气田中。首款Volvo Construction Equipment旋转铺管机PL4608目前正在广袤的库莱斯油田用来帮助扩展管道，这片油田占地面积约为3,000 km²。该Volvo机器是同类型产品中首个用于该地区工作的机器。

此次管道扩展的覆盖距离为150 km，预计耗时27个月完成。PL4608设计用于承受阿拉伯沙漠的极端天气。

“我们很自豪能够成为沙特阿拉伯的首个管道承包商，在我们的车队中添置一台Volvo铺管机，”Gulf Consolidated Contractors Co (GCC)的manager of equipment operations Yousef Abu Gafra评论道，这家公司是该大型项目的承包商。“没有哪一款竞争产品能够在安全、操作人员视野、稳定性和装卸臂长度方面比得上Volvo的特性和性能。”

安全是施工现场的首要考虑因素。有大约900名员工参与这次项目，总共动用了330台机器，其中包括全自动和半自动管道焊接机器。机器支持由当地的Volvo CE经销商FAMCO提供。

Yousef Abu Gafra，Manager Equipment Operations GCC和Iqbal Ali Jaweed，Regional Manager FAMCO。

对于这种动用了900名员工、330台机器的复杂项目来说，合作与安全是成功的关键。

UD Trucks的重要里程碑

UD Trucks将于2015年庆祝80周年纪念日。为了纪念这一历史性的时刻，有着50年历史的6TW卡车和新款Quon同时上路，穿越整个日本追寻创始人Kenzo Adachi的传奇旅程。两位驾驶员Shigeo Takayama和Koji Yamamoto用了13天来完成这一旅程，最终于2014年底抵达终点上尾。约有700名客户参加了沿途举办的地区性活动。

自豪的同事

“看到孩子们注视着新款Quon，我感到很自豪，而看到老人们停下脚步目送6TW驶过，我也感到快乐。这一刻，我意识到这场活动抓住了人们的心，这也正是我们策划活动的初衷”，UD Trucks Brand Implementation的Misa Watanabe说道。

强势参展

Volvo CE选择通过4月在巴黎举办的大型施工设备展会Intermat发布数款新产品，强化在国际道路施工、建筑和公用设施、采石和骨料方面的持续承诺。同时参展还有Volvo Penta、Volvo Trucks和Renault Trucks，展现出了Volvo Group的规模、实力和广度。

访问位于哥德堡阿伦达尔的仓库

为他们提供充分培训

在Logistics Services的成功会面

今年年初，九位来自Logistics Services (LS)的前培训生和现役培训生一起来到瑞典哥德堡，在三天的时间里分享自己通过研讨会、考察访问和谈话获得的经验。他们有些已经完成了为期一年的培训，有些还在培训之中。

Volvo Group培训生计划面向已成为Volvo Group终身员工的新近毕业生。

“能招到有才干的年轻人很重要，但向他们展示可获得的机遇，让他们愿意留下与我们共同发展也很重要”，参与培训计划并负责培训生的SVP LS Christer Svärd说道。

参与者谈到了他们在全球不同业务中获得的经验以及他们未来的计划。来自中国的杜君（音译）从2011年的培训生计划至今已担任过三个职位，并且希望在Volvo Group继续发展。她说，“放眼将来，我在要从事的任务和工作地点上看到了无限可能。”

培训生们在三天的时间里分享了他们的经验。

“放眼将来，我在要从事的任务和工作地点上看到了无限可能。”

杜君
2011年培训生计划

Dongfeng Motor Group President朱福寿与Volvo Group CFO Jan Gurander

历史性的合作

1月底，Dongfeng Commercial Vehicles在中国十堰举办了一场历史性的落成典礼。
这标志着相关交易的达成以及Volvo Group与Dongfeng Commercial Vehicles(DFCV)之间战略联盟的建立。

President兼CEO Olof Persson说，“这次的战略联盟是一个真正的里程碑，它从根本上改变了Volvo Group在中国这个全球最大的卡车市场上的机遇。”

我们的目标是将DFCV发展成更加强大的国内厂商，同时帮助该公司在中国以外拓展业务。

适用于Mack Granite的全新重型版本mDRIVE HD

自3月份开始，手自一体变速箱mDRIVE HD的重型版本将成为Mack Granite车型的标配。12速mDRIVE HD配有自动离合器，因此无需离合器踏板。变速箱的运转通过安装在仪表板上的换挡拨片来控制，您只需选择前进挡、空挡或倒挡即可。

Mack Trucks North American Sales and Marketing负责人Stephen Roy说道，“施工行业的客户告诉我们，他们需要专为在严苛条件下应对艰难作业而设计的重型版本mDRIVE。我们听取了他们的建议并开发出经过强化的耐用型变速箱，在施工行业面临驾驶员短缺的情况下，该产品能帮助我们的客户确保车辆的动力和性能并提升耐用性和驾驶员满意度。”

IT用户很满意

最新的IT用户满意度调查显示，85%的Volvo Group员工对IT感到满意。这是自2008年调查启动以来的最高记录。

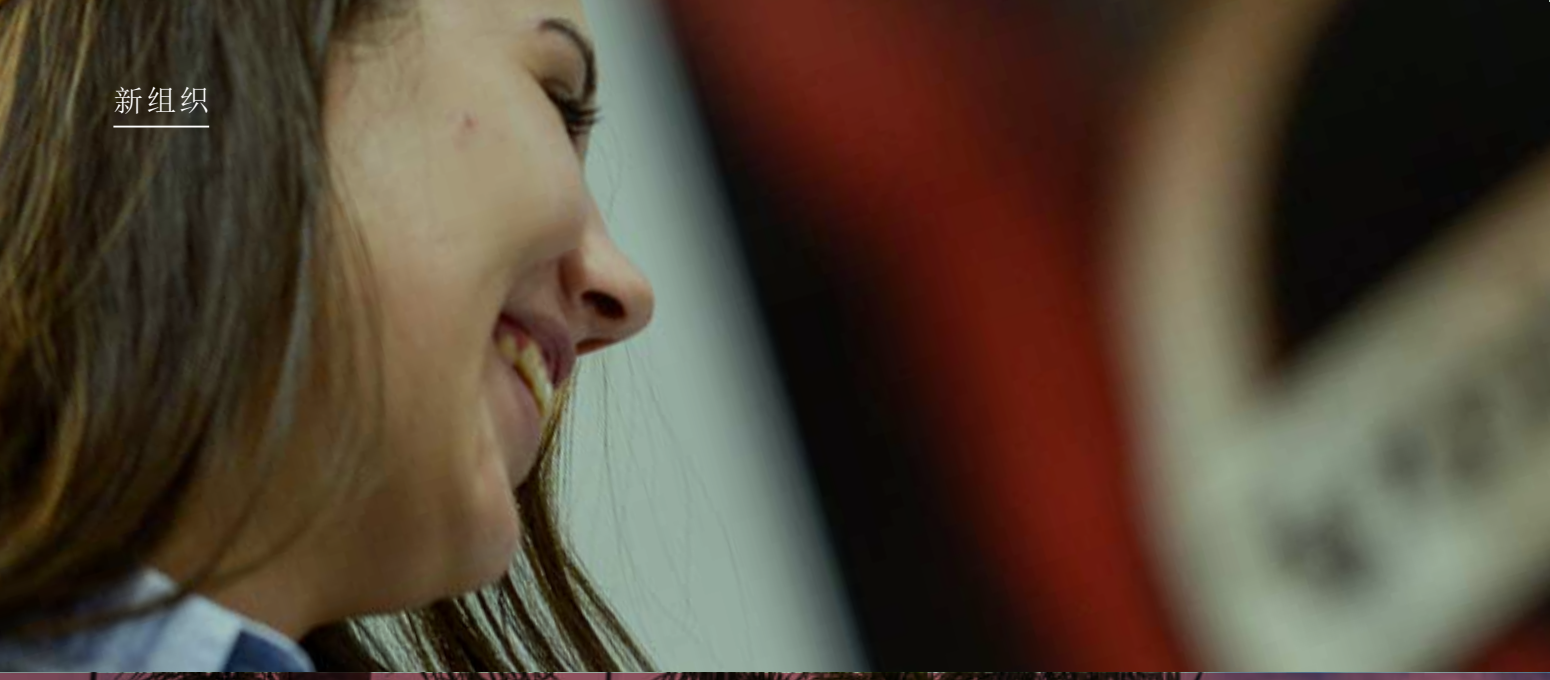
多地的满意度有了大幅提升，尤其是在韩国、日本、印度和亚太地区。所有调查项目均有改善，包括IT设备和工作环境、与他人的互动、虚拟会议的组织和参与、IT预订以及信息读取和分享。

IT用户很满意——正如Volvo Group的大多数员工一样

热门混合动力产品

波哥大拥有全球规模最大的BRT（快速公交）系统，该系统现已包含了Volvo混合动力客车。Fanalca Group运营着的车队约有3,200辆Volvo客车，是我们在拉丁美洲最大的客户。

Fanalca的CEO Joaquín Losada说，“公共交通是一项逐渐增长的业务。交通运输是世界各地的大城市都要面临的首要问题，而这也为客车运营商提供了重大机遇。当我们购买Volvo客车时，得到的远不止客车本身。我们还会获得服务、培训以及获取专业知识的途径。Volvo Financial Services对我们来说也很重要。我们可以通过购买的完整套餐获得与卡车本身及其维护相关的资金。”



拉近与客户的距离

这个新组织如何拉近Volvo Group与客户的距离？由于很早以前就实施了类似的改革措施，Volvo do Brasil可以告诉我们未来可能发生哪些变化。

Hobi Group的President Rodrigo Hobi和Volvo Trucks巴西经销商Nórdica的Commercial Manager Gilberto Sohn都受益于密切的工作关系。

Rodrigo Hobi是他家族的第四代继承人，他经营的Group Hobi and Group Kerber公司从事砂石经销和混凝土生产业务。他深知运输即使不是他企业中最重要的部分，也是至关重要的一个环节。

撰稿：ANDREW DOWNIE 摄影：PAULO FRIDMAN

“我们所有的材料都用卡车运输，从我们收集的沙子到我们运送的混凝土。”Rodrigo Hobi说，“没有卡车，我们就没法工作。”

他使用四种不同的车型，包括Volvo VM、FM、FH和FMX系列，这些卡车都是从位于巴西库里奇巴的经销商Nórdica那里购买的。Volvo Trucks本地的经销商们多年来在卡车上花费了数百万资金，他们不仅是业务联系方，还对彼此有了深入的了解。

这种密切关系是巴西非正式商业文化的一个组成部分。在那里很容易结交朋友，而真诚待人则是一项颇受赞赏的品质。

然而，这也要感谢Volvo在巴西营造的公司文化。由于Volvo Group希望在全世界推广跨职能模式，所以巴西可以成为一个典范案例，在那里，秘书、卡车驾驶员、高管和销售员都彼此认识，而工厂、经销商和客户之间的界限也早已模糊。

“当Volvo Group想要寻求改变时，他们将要采用的模式是我们很久以来就一直在采用的。”Director Strategy and Business Development for Latin America Nilton Roeder说。

在巴西，Volvo Group会尽一切努力加强客户与制造商之间的联系，而在其中扮演关键角色的是销售部门，他们负责在工厂与客户之间传达各种好消息和坏消息。

“无论产品有多好，如果不齐心协力，未来的生意都很难做。”Nórdica的Sales Representative Edvaldo Silva说，“我们会努力靠自己的能力解决所有问题，我们也知道自己能做什么，不能做什么。”

对于在南部的巴拉那州和圣卡塔琳娜州拥有15座工厂的Rodrigo Hobi而言，这就意味着定期与Nórdica团队联系。Hobi说，Nórdica采取了一些额外的措施来确保他们的卡车能够适应各种路面，这在巴西绝非易事。由于铁路匮乏，巴西的多数运输任务都要通过公路完成，但该国用于新建高速公路的投资长期以来始终不够充足。

“Nórdica对我们很好。我从没碰到过卡车在路上抛锚但却没有配件可用的情况。他们甚至还曾直接从生产线上帮我订了一台发动机。”他说这话时，天气阴沉沉的，他的卡车正在巴拉那

Barbara Honorio

GROUP HOBI AND GROUP KERBER

成立时间：1929年

总部所在地：巴西巴拉那州União da Vitória

业务领域：砂、石、混凝土、砂浆以及混凝土预制件生产

RODRIGO HOBI

Rodgrigo Hobi很感谢当地的Volvo Trucks经销商总是为他提供更多的关怀。

州首府库里奇巴郊外装载砂浆。

这种服务关系在Hobi与Nórdica的Commercial Manager Gilberto Sohn之间建立起了深厚的信任。Hobi有任何问题都会找Sohn解决，Sohn也总会毫无顾虑地向Hobi的驾驶员征求反馈，有时还邀请他们试驾新车。

“我们信任他们提出的意见，”Gilberto Sohn说，“如果有什么问题，他们就会告诉我们。我们知道巴西的路况如何，了解真实情况对我们来说很重要。”

VOLVO DO BRASIL高管鼓励在各个层面建立这种密切关系，而且渴望了解员工和客户。该公司经常组织各种活动来展示新产品和更新后的融资条款，但有时也只是为了保持联络。

这些活动都会融入典型的巴西元素，有音乐，有卡皮利亚鸡尾酒，还可以和总裁合影，而且对所有员工开放，目的是让他们团结一心，向着共同的目标努力。

“我真心感觉自己是整个供应链中不可或缺的一部分。”Nórdica的Credit Analyst Barbara Honorio说，“我们为销售人员提供支持，而且从头到尾都扮演重要角色。我们参与了每个阶段的工作，这一点很重要。”

Trucks Brazil的Sales & Marketing Director Bernardo Fedalto说，他与经销商的关系很密切，因为他们不仅销售卡车，还能帮助他了解驾驶员对他们的看法。

“我们在巴西有12家经销商，我们与他们建立了紧密的合作关系，”Fedalto说，“我们彼此都很坦诚。这份信任已经建立了30多年。”

Nilton Roeder

经销商Nórdica的Director Paulo Pizani认为，信任的作用是双向的。他说：“作为一名经销商，我感觉自己受到重视。我知道Volvo Trucks总裁的门向我敞开。我有他的手机号，我知道他会接我的电话。即使不接，他也会给我打回来。就算问题再不起眼都是如此。”

Paulo Pizani

反过来，Nórdica与他们的客户之间的关系也很密切，他们会开诚布公地交流任何事情。

“有一次，我给Sohn打电话，说我正在试驾一辆Mercedes，这没关系。”Hobi回忆此事时脸上挂着笑容，“事实上，我们的卡车大约只有5%不是Volvo的，但你有时候需要试试其他品牌，这样才能提醒自己你已经拥有最好的卡车。事实的确如此，我向自己证明，Volvo Trucks是最棒的。”

新时代，新结构

Volvo Group从1月1日起启用新的组织结构。最大的变化是组建了Group Trucks Sales，这是Volvo Group下属的一家全球卡车销售组织。
Volvo Group的新结构是为了加强全球协作，进一步明确角色和目标。
它的目标是加强客户联系，提升工作效率。

数据

GROUP TRUCKS SALES

1
全球卡车销售组织

5
卡车品牌——
Volvo、UD、Renault Trucks、Mack和Eicher

3
C——主要的受益领域概括为成本(cost)、同事(colleague)和客户(customer)

7
GROUP TRUCKS SALES销售区

有点像巴西

Volvo Group通过重组引入了新的工作方式。但对Volvo do Brasil而言，很多变化其实只是他们一直以来的工作方式的一种延伸。

撰稿：LINA TÖRNQUIST摄影：PAULO FRIDMAN

VOLVO GROUP希望通过新型组织结构达成的很多全球性目标已经成为巴西的成熟工作方式。

Volvo Group的新结构是为了促进“One Volvo Group”模式，并在组织之间展开跨界战略合作。事实上，这种模式早在35年前就已经开始在巴西发挥作用。

“Volvo起初在巴西开展业务时就是作为一家公司在一个地点经营的，所以从一开始就在这里秉承这种思维。”Bernardo Fedalto说，他目前担任Volvo在巴西的卡车销售主管，之前还曾在Volvo Buses担任过经理。

Volvo Group在巴西的所有部门经理都会经常召开跨职能会议，邀请库里奇巴办事处所有职能领域的人参加会议。在Volvo Group的全新组织结构中，这种区域性跨职能协作模式将通过5个区域卡车团队在全球正式确立，团队代表来自GTS、GTO和GTT。由于有过亲身经验，所以Fedalto很欢迎这种工作方式。

“这符合人性。如果我只看到自己的关键业绩指标(KPI)，我就会根据这些指标工作。但如果能对整个企业的所有环节有整体的了解，例如通过与HR、IT和Buses部门开会的方式来实现，你就可以获得更为宏观的视野，帮助彼此达成相同的目标。这样做大有裨益，不仅有助于我们以相同的思维来看待

Jimmy Erick Kochinski在库里奇巴的Volvo Group工厂里组装一辆新卡车。

巴西是Volvo Group的重要市场。

Bernardo Fedalto

Grasiele Cristina Zanqueta正在为拉美市场组装一个新的卡车驾驶室。

公司，还能帮助我们对市场展开更加细致入微的观察。”

巴西这种松散的组织边界也能促使卡车与客车部门在Volvo Group企业内部展开紧密协作。在这一方面，巴西同样是先驱。

例如，客车售后服务就是由Volvo do Brasil的私营卡车经销商网络提供的——配件销售、经销商开发和服务都由双方共同管理。这种“卡客协作”模式还延伸到了技术开发领域。采用前置式发动机的客车与Volvo VM卡车是同时在巴西开发的，这两种产品在拉美都比较罕见。在开发这两种车型时，研发人员通过面对面的方式了解当地客户的需求，而且使用了很多相同的技术解决方案。

“通过经销商共用模式，我们可以保持较低的成本，还能为客户提供更大的网络。”Bernardo Fedalto解释说，“产品也很相似，我们使用相同的发动机、相同的变速箱和相同的齿轮轴：这种协作很有意义。”

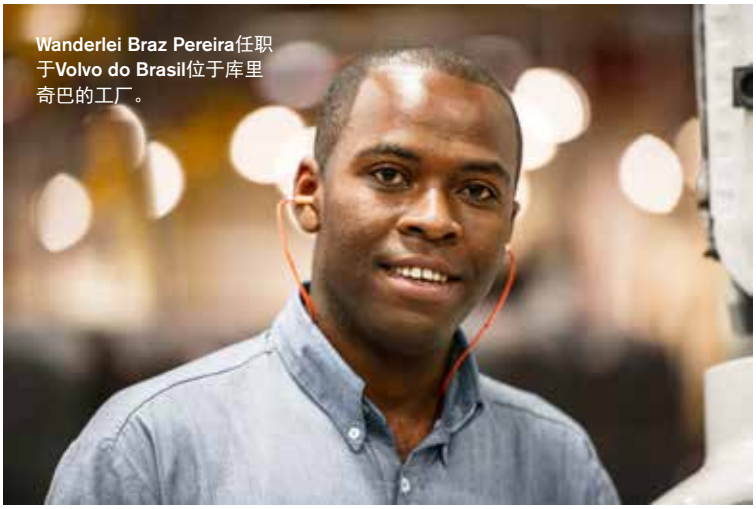
在2015年1月接管欧洲北部销售区之前，Roger Alm曾经是President of Volvo Group Latin America。在他看来，Volvo之所以在巴西实现了如此优异的市场表现，很大程度上源于“One Volvo Group”这种协作方式延伸到了巴西的Volvo Group经销商中。例如，Volvo Trucks过去5年在巴西的市场份额几乎翻了一番，从13%增长到21%。

但Alm也强调，每个市场的需求各有不同，并没有放之四海皆准的成功秘诀。

“比如说，你不能把巴西的概念直接用到欧洲。但却可以借鉴最佳做法和基准。”

目前的Group Trucks Sales组织成立于1月1日，它设立的目的是为各个销售区赋予

Renato Nardelli de Souza、Paulo Henrique Agenor和Diego Weldt Gumiela。



Wanderlei Braz Pereira任职于Volvo do Brasil位于库里奇巴的工厂。

Lucimari Stocco，Private Importers Director at Volvo Latin America。

充分的权力，以便在更贴近客户的地方制定决策。按照更严格的相似原则划分Group Trucks Sales的销售区（例如，北美和拉美现在将独立运营）是为了让各个销售区更快地应对当地市场的波动。

在巴西这样的新兴市场，在距离客户更近的地方制定决策显得尤其重要，那里有太多的起起落落。

“这里总是动荡不安，”Private Importers Director at Volvo Latin America Lucimari Stocco说，“既有政治因素，也有经济因素。”

“我们会制定很多计划，但我们也深知这些计划可能会在最后时刻被迫调整，而我们会顺畅地完成这种调整。”Fedalto补充说，“在发现今年的市场启动较慢后，我在一个周五通过电话联系了各个经销商的负责人，并于周一召开了会议。在会上，我们澄清了一些疑惑，还制定了一套行动计划以应对这种状况。”

“市场就是市场，它难免有起伏，我们无力改变。但我们可以快速反应，通过调整策略来应对实际情况。我认为新的结构可以让我们更好地做到这一点。”

库里奇巴经销商Nórdica的团队。在巴西，Volvo Group的经销商也采用了“One Volvo Group”的工作方式。

交换位置

Roger Alm和Claes Nilsson相互交换了工作。他们两位都是区域经理，职责是确保新的组织结构顺利落实。*Volvo Group Magazine*针对未来面临的挑战对他们进行了采访。

撰稿：MARIA SKÖLD 摄影：CHRISTER EHRLING

很明显，**ROGER** Alm和Claes Nilsson都迫不及待地想要融入新的环境。在巴西工作了5年后，Roger Alm刚刚返回瑞典。他现在将以Senior Vice President Europe North Sales的身份领导北欧的卡车销售业务。

他将在Claes Nilsson以前的办公室里开展这项新工作，那里位于瑞典哥德堡的Lundby。这间办公室的前任则将在巴西库里奇巴的办公室里接管Alm之前的职位。在这个新的组织里，Claes Nilsson将担任Group Trucks Sales (GTS)的Senior Vice President Latin America Sales。

不过，尽管他们搬进了彼此的办公室，但从事的工作却与之前并不完全一样。从1月1日开始，他们都将成为新成立的全球销售组织Group Trucks Sales的一部分。

在新组织里工作与之前有什么不同？

Roger Alm：“很大的不同在于，我们现在效力于一个全球性的组织，拥有一个全球性的管理团队。之前，我们设立了3大商务组织，包括美洲、APAC（亚太）和EMEA（欧洲、中东和非洲），而现在只有一个。与此同时，各个区域都承担了商务职责。流程上将更加直接、更有效率、速度更快。”

Claes Nilsson：“我认为这大有裨益。在新组织里，只要有可能，决策的权力和责任都会下放。这可以创造一种更好的环境，让我们关注真正重要的事情，这样我们就能尽最大可能来关怀客户。”

客户将感受到哪些变化？

Roger Alm：“决策地与客户的距离将大幅拉近。我们可以更快地采取行动，并找到更有效、更明智的解决方案。”

Claes Nilsson：“我们可以更容易地根据具体环境开展工作，从而适应每个市场的特点。”

新工作最吸引你们的是什么？

Claes Nilsson：“我要去拉美了！那里有着深厚的Volvo文化，那是一种催人奋进的文化，那里还有技术一流的同事。我们在拉美有着难以置信的强势地位，那是一片蕴含着无穷潜力的大陆。”

Roger Alm：“新组织感觉就像开启了一个令人振奋的新时代，这将给公司带来巨大的促进！当我们这支由Joachim Rosenberg领导的新高管团队第一次召开会议时，新团队的活力和能力便展露无疑。在北欧开展业务也令人非常激动。我真的很期待与这里的所有人共事，与他们共同打造顶尖的团队精神。”

北欧与拉美之间的最大差异是什么？

Roger Alm：“哇，问得好！既可以说两地差异巨大，也可以说没有差异。很显然，拉美无论从文化还是地理位置上讲，都与欧洲截然不同。但归根结底，这两个地方还是相似的：人们都会买卖卡车。另外，欧洲的商业可能更加发达。人们对每公里的成本和每月的成本更加关注。”

Claes Nilsson：“拉美的波动更大，当前的主要挑战是经济。很多国家或地区最近几年的发展都很顺利，但现在的形势更具挑战。与此同时，我们的同事们已经适应了这种状况，所以他们可以迅速采取必要的行动。在欧洲，我们已经习惯了较为稳定的市场，所以反应速度可能较慢。我认为新组织将帮助我们更容易地作出正确决策。”

你们为新工作做了哪些准备？

Claes Nilsson：“最好的准备方式就是跟有经验的同事交流。我从技术一流的拉美团队那里获得了一些重要的信息、观点和意见。当然，我也跟Roger展开了很多讨论。我们很早以前就认识了。他之前曾在欧洲工作多年，但他离开的这5年显然发生了很大变化。”

Roger Alm：“自从新职位宣布后，我与Claes进行了很多沟通。但尽管如此，自己的决定还是得自己来做。

谈到拉美市场，我的整体建议是必须要迅速了解那里的人，在拉美开展业务的关键就是搞好人际关系。我已经领会了那里的人际关系，而且结交了很多朋友。我甚至感觉自己已经成了‘巴西通’！”

销售与营销

新职位，新使命

Group Trucks Sales的Brand and Product Line组织是一个全新设立的部门，它将帮助Volvo Group满足全球卡车客户的需求。

Loic Mellinand最近从日本调到了Volvo Group Trucks总部，出任该部门的负责人。虽然他第一次担任这个职位，但他对哥德堡却并不陌生。在Volvo Group的国际化职业生涯中，他的足迹遍布世界各地，从里昂的Renault Trucks到黑格斯敦的Mack，从北京的Asia Trucks到日本的UD Trucks。如今，他又回到了这座瑞典港口城市。

Mellinand解释说，由于经常奔波于世界各地，而且曾经效力于Volvo Group的不同品牌，让他始终保持着陡峭的学习曲线。他希望充分利用自己的全球化经验来领导新的组织，协调Volvo Group在全球各地的卡车品牌。

他从这么多国家或地区的工作经历中总结出一个结论：世界各地的卡车客户需求都大同小异。

“任何地方的客户都是为了做生意，他们都想跟能够帮助其发展业务的人合作。”他说。

但Mellinand解释道，尽管世界各地的客户都有着相似的渴望，但他们的承受能力却差异很大。这一点不容忽视，在发展中市场尤其如此。

“成熟市场的客户经常会从整个生命周期来看待成本，但新兴市场的很多客户由于缺乏足够的现金流，所以做不到这一点。但他们的基本逻辑是相同的，他们会想：我能买得起哪些适合我的好东西？全世界的人都有着相同的渴望，但我们的产品制定了不同的价格，适应了不同的需求。所以，我们的重点是在不同市场和不同价位创造强大而清晰的品牌。”

Mellinand认为，从全球来看，卡车行业的竞争都在加剧。变化的世界既

Loic Mellinand在Group Trucks Sales负责新成立的Brand and Product Line组织。

CLAES NILSSON

现任职位：最近被任命为**GTS SVP Region Latin America Sales**

居住地：巴西库里奇巴

家庭成员：妻子和两个儿子（年龄分别为25和28岁）

教育背景：企业管理

Volvo Group职业生涯：1982年加入当时的Volvo Parts

ROGER ALM

现任职位：最近被任命为**GTS SVP Region Europe North Sales**

居住地：瑞典哥德堡

家庭成员：妻子和两个儿子（年龄分别为20和22岁）

教育背景：工程师

Volvo Group职业生涯：1989年开始从事产品开发

能创造机会，也会带来新的威胁。应该力求在各类市场中保持领先，不仅是Volvo已经占据领导地位的市场，还要在新兴市场走在前列。

“对Volvo Group来说，如果想成为全球领导者，就需要成为成长型市场的领导者。我们要在这些市场推出能够吸引客户的产品。要实现这个目标，就要开发他们买得起的产品和服务——同时还要为公司创造利润。这是一项艰巨的挑战，但值得为此付出。”

他解释说，组建集中化的Group Trucks Sales组织将帮助Volvo Group应对全球挑战。

“通过这种方式，我们既能统筹规划，还能近仔细倾听各个地区的需求。我们的目标是设立一个精干高效的总部，在那里倾听客户的声音，同时组建一家能真正融入当地的企业。”

幸运的是，通过品牌与世界各地的客户沟通时所面临的挑战并没有太大差异。

“情感联系是关键。这适用于所有价位。品牌需要融合理性和感性双重因素：既要走脑，也要走心。这一点在所有地方都一样，应该推广到全球。无论是与客户交流还是在组织内部交流时，都应如此。”

“无论价位高低，所有为某个品牌效力的员工都应该为这个品牌感到自豪。自豪与信任是一个品牌的核心所在，这种自豪之情会感染客户。这是一种感觉。”Loic Mellinand说。

撰稿：LINA TÖRNQUIST

LOIC MELLINAND

的三个品牌灵感来源：

“**Apple**给我很大的启发，因为它成功将硬件与服务整合起来——例如**iPhone**和应用。我们在整合硬件与软件时也面临相同的挑战。我们也同时涉足这两类业务。”

“另外一家令人关注的企业就是中国手机品牌小米——它提供了尖端的触屏手机，但价格大约只有**iPhone**的一半。它很快就会成为全世界销量最大的手机。”

“我还对日本服装零售商**Uniqlo**很感兴趣。尽管价格很低，但它仍然成功地建立了强大的品牌形象，它的全球扩张也控制得很好。”

2013年圣诞节期间，Mia Sandh和她的同事一起转移了500名员工，他们都因为火灾而急需新的办公场所。

你的工作激情来自哪里？

在Volvo Group工作意味着要融入一个多元化团队，与来自世界各地的同事相处。我们采访了5位来自日本、瑞典、德国、美国和法国的同事，让他们分享自己的故事，关于工作激情，关于团队合作，关于如何给团队带来积极影响。

撰稿：ALASTAIR MACDUFF & NIC TOWNSEND

“我刚刚开始享受圣诞假期，而且那天是我40岁生日——可就在那天早晨，我听说了火灾的消息。”

MIA SANDH
Facility manager at Volvo Group Real Estate Services，瑞典哥德堡

“2013年12月21日晚上，Volvo Penta的驻地燃起了熊熊烈火，那里位于这座城市的Lundby区域。虽然大楼被烧毁，但万幸无人受伤。

火灾扑灭后，我立刻开始了工作。约有500人在那里工作，所以我们的责任重大。我与当地的业主关系不错，而且很幸运地在距离原址约10分钟车程的Eriksberg找到了一处空置的大型办公场所。

短暂的圣诞假期过后，每个人都有了自己的办公区——有的在新驻地，有的在附近的

摄影：JONAS TOBIN

Volvo Group自有物业。在批发商的帮助下，我们得以在极短的时间内完成了办公家具和设备的采购。

除了平安夜，我们圣诞节期间每天都在工作。我并不介意，因为能参与如此成功的项目感觉好极了。”

摄影：MIA SANDH

“我的工作需要处理很多技术问题，但我最喜欢的还是跟人打交道。”

摄影：MARCUS THOMPSON

REBECCA OVELGOENNER
Industrial Engineer，美国弗吉尼亚州新河谷工厂

“我工作时要在生产车间与许多不同的员工打交道。我是个很喜欢交际的人，所以这份工作很适合我！我现在的团队有7名同事，我们之间的关系非常融洽。

我2010年春天开始在Volvo Group实习，每周工作12到20个小时。虽然我的专业是工业与系统工程，但我的工作任务却是为Engine Groom生产线提供支持。2011年毕业后，我成为了全职员工，现在负责多个部门。我的团队负责工作分解、故障排除、产品调整实施、工具和很多其他任务。

我实习期间加入了NRV的Kaizen团队，那是一个鼓励员工在工厂里‘自下而上’创造和落实想法的试点项目。为了促进这个项目，我们每月都会选出一个优胜想法，以此认可员工们的个人贡献。提出优胜想法的员工可以将其上报给工厂管理层，并获得奖励。我相信，这对我们的工作环境产生了积极影响。”

摄影：VOLVO GROUP

“我很喜欢与来自不同背景的人一起工作。”

SHIGEYUKI SENBON
Volvo Production System coach，目前位于日本上尾
“我在印度VECV (Volvo Eicher Commercial Vehicles)工作了2年时间。那时，公司设立了新的部门PMO (Productive Management Office)来提升工作效率。我和我的日本老板一起加入了这个团队，同时加入的大约还有20名印度员工。

我目前属于GTO APAC C&V VPS部门。我的主要职责是为澳大利亚Wacol提供改进支持。我去年总共在那里工作了2个多月。在那里，大约有36个不同国籍的人一起工作。

我认为，无论你在哪里，与同事和睦相处都很重要。我之前曾经参加过公司组织的足球锦标赛。那是一次很好的经历，非常有助于我跟同事们建立友谊。

我几时曾在泰国生活过4年。大约10年前加入UD Trucks时，我曾经梦想着有朝一日能再次到国外居住。我现在梦想成真了，这对我来说有着特殊意义。”

“我最大的挑战是搬到另外一个国家并在那里安家立业。”

摄影：KALLE SINGER

KONSTANTINOS VALSAMIS已经为Volvo Group Trucks工作了10年，工作地点包括他的祖国希腊和新家所在地德国。
“我2005年毕业后开始在希腊供职于Volvo Trucks。我开始是一名Sales Engineer，后来担任Workshop Supervisor。最令我自豪的事情之一是在2011年进入VISTA半决赛。那是一次非常有趣的经历，我从中学到了很多东西。

由于希腊在2012年遭遇金融危机，我决定搬到德国。Volvo Group帮助我在这里安了家。他们给我找了住处，最初还在财务上给予我支持，甚至为我提供德语培训课程。来到一个新的国家总会面临各种困难，尤其是在一开始的时候。我只会说很简单的德语，与人交流起来非常困难。然而，我很快就达到了不错的水平——至少我的同事是这样告诉我的。我仍在艰难地提升自己的德语水平，但同事们经常帮助我。

现在，我主要担任Product Quality Engineer，主要任务是与同事一起为维修站提供技术支持。我还是一名Service Planning Specialist，这份工作的主要任务是为所有在德国使用VOSP (Volvo Optimised Service Planning)的人提供支持。”

您想提名谁
为“Volvo Group Voice”？请将您的选择发送到我们的邮箱：groupmagazine@volvo.com

摄影：JONAS TOBIN

“我喜欢与那些敢做自己的人相处，即使这意味着要与众不同或打破陈规。”

ERIC WAY
Director of Diversity and Inclusion at Volvo Group。他住在法国。

“小时候我们家每5年就会搬一次家，但我们在美国东南部居住的时间最长。到了5岁时，我发现自己想当一名机械工程师。后来，在学校开始学习法语后，我迷上了语言。当我22岁拿到工程学位后，便背井离乡来到里昂继续学习法语。我爱上了法国、爱上了欧洲，后来还爱上了一个法国人。25年后，我依然与我的爱人Laurent住在这里，Laurent是一名法国保护建筑师。

我工作的动力源自我的激情和价值观。我喜欢与那些敢做自己的人相处，即使这意味着要与众不同或打破陈规。他们激励我保持真我，让我敢于不同凡想，促使我寻找和欣赏每个人的独特之处。

2014年，Volvo Group首次举办了‘Diversity and Inclusion Week’。我们经常探讨关键业绩指标和未来的目标，但我们也需要停下脚步庆祝一下我们实现的多样性成果，以及我们取得的进展。全球各地的团队都展示了他们在一个多元环境中工作的激情和自豪，团队成员之间都建立了牢固的关系。”

Kristina Rejare和
Sven Ljungren

扩展课程

到目前为止，已有超过6,200位员工曾在Volvo Group University (VGU)接受教育。两所新学院刚刚建立，其它学院正在筹划中。

撰文SOFIA ERIKSSON配图SÖREN HÅKANLIND

VOLVO GROUP一直以来都对员工的教育做大量投资。但是随着公司的发展以及新需求的出现，培训项目已然变得数量众多、种类繁多且难以掌控。

“Volvo Group每年在教育中投入的时间将近550,000天，远远多于其它公司，这证明我们在教育方面的投资很多。其中也包括对经销商的培训。针对新员工，我们有众多不同的入门方式，但我们只采用一种方式，这种方式可以更有效地将相同的消息传达给每个人，”Kristina Rejare，SVP Volvo Group University解释道，该部门自2014年4月起就一直是集团的卓越学习中心，负责对Volvo Group员工的教育。

之前的教育项目将渐渐替换成系统地开发的、具有质量保证的培训课程，这些培训课程会带有鲜明的Volvo Group特色。

“VGU的培训课程与集团的实际情况和业务需求紧密联系。开设这些课程是为了增加收益和提高质量，同时让员工能够学习与其自身以及公司发展相关的各种知识。”

到目前为止，已有6,200多位员工在VGU接

Maria Cunow，在瑞典哥德堡Volvo Group University担任Delivery Specialist。

如何查找和申请不同的VGU培训课程

▷ 可以在Violin员工中心新整合的导航器学习管理系统上找到培训课程。

▷ 员工自身或其直属经理建议参加培训，并可以同时申请（在获得经理同意后）。员工还可以根据自己喜好搜索系统查找培训课程，例如根据不同的主题、证书、教育形式、培训日期和地点。

▷ 所有员工都配有个人教育计划，显示他们已经参加的培训课程以及准备参加的培训课程。

▷ 导航器学习管理可确保学员了解各个培训阶段之前需要学习什么、培训将要花费的时间以及要呈现或评估的内容。只有对每一阶段核对完成之后才可以进入下一阶段。

受教育，员工可以选择在全球5个不同现实教育基地进行学习或通过计算机的电子学习课程进行学习。无论在哪里学习以及通过何种方式学习，培训课程绝对是相同的。

“就学员而言，参与培训课程有利于他们在不同部门以及地区之间调动，这显然是极其有价值的，”Kristina Rejare说。

这三所所谓的学院（知识区域）从一开始便已建立，其中一所就是Project Management学院。该学院共提供19种不同课程，涵盖从半天的电子学习课程到三天的培训课程。

“因为项目管理是一项通用技能，所以我们吸引了来自Volvo Group各个领域的学员，学员来源的广泛为知识交流打下了很好的基础。我们开发课程组合的目的就是，为Volvo Group内部对项目管理的共同知识和理解创造条件。同时我们与所有的业务组织进行了沟通，了解他们在接下来几年内各自的需求，以尽可能开设与其紧密相关的培训课程，”Project Management Academy的负责人Sven Ljungren说。

他解释说，VGU的所有培训课程（不管其时长和主题）都基于一系列的教学原则。其中一条便是70/20/10，该原则是指70%的学习来自于经验和实践，20%的来自于与同事和经理的交谈和协作，另外10%来自于正规教育——换句话说，就是实际的课程。

VGU的培训课程基于所谓的BDA（之前/期间/之后）方法。就是指每位学员在培训之前、期间和之后与其关系最密切的经理合作以保证跟上课程计划，顺利实施课程并跟进和评估课程。采用该方法的目的在于规划和实施对知识开发的投资，使得学员能够在工作中运用新学会的技能和技巧，改变行为模式并取得一定成果。

“这需要在培训之前、期间和之后进行大量的工作，但是对于在业务运营和商业利益方面取得成果而言，它也会产生具有决定性影响的承诺和理解。”Sven Ljungren解释说。

鉴于现行经济形势，成立新企业并吸引参与者极具挑战性。但是Volvo Group有着投资其员工发展的明确目标。VGU目前已进入了扩张阶段并将在2015年开办一些新的学院。第1批包括Operations Academy以及Engineering & Purchasing Academy，前者提供有关基础问题解决等主题的培训课程，后者教授FMEA（失效模式及影响分析）方法和其它内容。在2015年结束时，将面向所有员工提供总共8所学院以及200个培训课程，这些会在全球各地相继开设。

“新的目标群体构成新的挑战，使我们能够 〉

VOLVO GROUP UNIVERSITY

▷ 成立于2014年4月

▷ 目前在哥德堡、里昂、格林斯博罗、上尾市和班加罗尔开展

▷目前由五所学院组成：Volvo Group Fundamentals、Project Management、Leadership & Management、Operations以及Engineering & Purchasing。

▷ 2015年将开设另外3家学院：Process & IT、Business Administration以及Sales & Marketing。

自始至终不断发展。我们打算将注意力集中在那些不用整日在计算机前工作的员工。我们在设计培训课程时应谨记这一点，”Kristina Rejare说。

此外，VGU正着眼于以新的方式惠及更多员工。其中一种方法便是所谓的“培训师培训”课程，即VGU先对某人进行培训，然后再由此人对整个工厂的人员进行培训。另一种方法是“小组谈话”（灵感来自于TED演讲并由Leadership and Management Academy开发），即多个领导针对不同主题发表简短演讲。

“我们也计划着更加趋于虚拟化，采用更多的电子学习课程，但也使用我们目前正在投资的不同连接技术，”Kristina Rejare说。

“我们在美国已经培训了1,147位员工”

STEVE SUTTON
美国VGU Delivery Manager：
“在美国，我们提供现有的全部VGU课程，其中包括22项以课堂教学为主的课程以及10项由Leadership Academy、Project Management Academy和Volvo Group Fundamentals提供的电子学习课程。我们还提供专用于美国市场的12项以课堂教学为主的课程。

基础培训日程安排在格林斯博罗，但是可在美国任何地点申请参加全部课程。自2014年4月开始，我们以课堂教学为主的课程已经培训了1,147位学员。通过对办公室工作人员和产业工人进行培训，VGU可以满足所有Volvo Group员工的需求。

在接下来的5年内，我们期待在参与世界各地的培训课程的同时，VGU提供的学习课程数量可以极大增加。”

“我想找到一种新的视角”

Sophie Boman希望提升她在编写驾驶员手册方面工作。在导航器中，她发现了“领导跨职能团队”，这是一项注重领导力的培训。

撰文SOFIA ERIKSSON 配图SÖREN HÅKANLIND

Sophie Boman的工作在很大程度上都是案头工作，但她也会试驾卡车，以确保驾驶员手册中的操作说明在现实使用时确实有效。

SOPHIE BOMAN在哥德堡工作，担任Volvo Trucks的Driver Handbook Developer（此岗位共两名员工）。与此同时，她还是大型团队的永久成员，这些团队横跨各种职能—aftersales project manager、product development的function owner，负责维修手册和服务资料、上装厂和测试员工等等，不一而足。经常会涉及多个不同的国家/地区。

“不同项目之间的管理方式差别很大，这促使我思考管理一个项目需要了解哪些内容。照我看来，把标准定得比现在所处的水平更高一些非常重要。”她说。

Sophie Boman曾参加过项目管理课程，当她在Violin“员工中心”的导航器中浏览培训课程时，她仔细阅读了课程描述，因为她在尝试寻找新的视角。

“领导跨职能团队听起来很有趣，因为描述中说课程会主要集中在理念和工作方法的讨论上。我觉得这意味着更多的柔性价值和有益的讨论。”

Sophie Boman和她的group manager都认为这次培训与她的发展目标以及他们所在部门正寻求的高效团队工作方式相符合。在参加为期三天的培训之前，她被告知要考虑承担起领导职位，并明确如何以领导的角色与跨职能团队联系。

像是某种巧合，课程的学员也都具有跨职能背景。例如，有的来自瑞典、荷兰和德国，有的供职于Volvo CE，有的从事Group Trucks的培训，以及采购方面的工作。 〉

Sophie Boman近期参与开发数字版驾驶员手册，该手册目前以应用程序的形式提供并在网络上提供。

“我几乎每天都会思考学到的东西，我还通过观察小组的动态组成学到了很多知识。”

SOPHIE BOMAN, DRIVER HANDBOOK DEVELOPER

“这个小组真得很活跃。我们都有好奇心和兴趣，我们也不总是持有相同意见。这为讨论创造了极好的条件。”

小组还开设了角色扮演课程。

“我扮演管理团队的成员，我需要通知员工现在人员冗余，而且要求我们表现出开明和外向、气势汹汹或逆来顺受。另一个任务是向一位同事传达上级的反馈，上级认为这位同事拖沓且没有干劲，而这位同事则认为自己身体不适且疲惫不堪。这些经历真得促使我思考，让我认识到需要理解不同人的情况和观点。”

其它一些主题有文化差异、小组动态和谈判技巧。经过三天的培训后，Sophie Boman带着新的工具和满满的自信回到了工作岗位。

“我们正计划未来把角色扮演纳入小组活动。例如，每个人都需要练习给出反馈。”

培训归来后，Sophie Boman与她的上级碰面，讨论未来的事宜。

“我们设定了一个目标，希望在今年内找到一个我能管理的项目，届时我们会和法国以及Renault Trucks部门紧密合作。我感觉这个课程让我有信心来管理项目。我几乎每天都会思考学到的东西，我还通过观察小组的动态组成学到了很多知识。这也会非常有用。”

SOPHIE BOMAN

年龄：**38**

职位：**哥德堡Volvo Truck的Driver Handbook Developer**

在Volvo Group的工作背景：**Sophie是一名获得学位的工程师，拥有技术通信方面的学位。她于2011年加入Volvo Group，担任2540发动机罩的首席工程师。**

“培训带给我们工具，以改进项目”

SYLVIE PELERIN是法国里昂 Sales Support的定价流程和工具的关键用户。十月份，她参加了里昂Volvo Group University的“项目管理基础知识”课程。

“有16位学员参与了课程，分别来自不同的部门和背景。分享经历真的非常有意思，我们中有些人已经是项目经理了。我特别享受与Volvo Group组织其它部门的人交流讨论。

“培训为我提供工具，以便我在项目的不同阶段改进和安排项目，并为我提供了有关如何避免错误的具体建议。

“后来，我认识到培训帮助我理解项目经理在协调项目的过程中的关键作用，而且我使用培训师给我提供的建议。例如，我们开始每天都召开会议，并更加注重交流沟通，以便找到更有效的解决方案。”

每个人都是赢家

在VISTA大获成功后，Volvo Group又为售后人员设立了三项新的国际竞赛：RTEC (Renault Trucks)、UD Gemba Challenge (UD Trucks)和Mack Masters (Mack Trucks)。

撰稿：NIC TOWNSEND 摄影：ALEX&MARTIN

每项竞赛都为售后人员提供了与世界各地的同事比拼技能和知识的机会，他们还能借此为自己的工作赢得应有的认可。然而，这些竞赛又不仅仅是竞赛——它们最重要的目的是培训，希望推动参与者跳出安逸自满的状态，以团队形式一起获取新的技能和知识。

“与传统课堂和培训项目相比，竞赛能更有效地激励员工付出更多的努力。”VISTA和RTEC Project Manager兼四大竞赛Co-ordinator Jessica Lindholm说，“所有人都渴望胜利，所以自然会在竞赛中表现得更加努力，并尽力找出正确答案。”

在这4项售后竞赛中，VISTA (Volvo International Service Training Award)创办的时间最长，也最为成功，并且充当了另外3项竞赛的样板。1957年创办的VISTA已经成长为全球同类竞赛中规模最大的一项。上一届竞赛是VISTA 2012-2013，共吸引了93个国家或地区的逾1.7万人参加，规模创历届之最。这项竞赛最初只针对Volvo瑞典员工，从1977年开始成为一项全球赛事，向Volvo Trucks和Volvo Buses全球服务网络的所有员工开放。

VISTA成功的关键在于，无论工作经验多少或专业知识高低，所有参与者都能通过参与竞赛获益，有人可以从中获取新知识，还有人能够借此更好地了解队友。据估计，VISTA 2012-2013的效果相当于为员工提供了超过50万小时的额外培训。*

结果证明，VISTA还是一种有效的工具，可以帮助员工判断能力差距，找出需要改进的领域。每届VISTA结束后，Volvo Trucks和Volvo Buses的能力培养团队都会分析每一轮的结果，然后据此设计本地化培训项目。

正是因为取得了如此成功，VISTA才被视作典范，成为其他竞赛的样板。尽管现在就衡量这些新竞赛的全部影响还为时尚早，但VISTA的成果表明，这些竞赛也有望带来一些显而易

Gemba Challenge

2014年6月 – 2014年11月
UD Trucks的Gemba Challenge开始于2014年6月，吸引了186支团队的750名参赛者，他们分别来自印度、马来西亚、南非、巴基斯坦和日本。经过两轮理论竞赛后，有9支团队进入2014年11月18日在日本举行的决赛。南非的BB Truck & Tractor Polokwane团队赢得了这项世界锦标赛。

VPL Tigers，拉合尔，巴基斯坦

团队档案

团队成员：**Muhammad Imran Nazir，service and team leader – Sajid Qamar，service – Muhammad Irfan，service – Muhammad Farhan Irfan，aftermarket (parts)**

“我们的团队名叫‘VPL Tigers’，因为老虎很专注、很聪明，在丛林里令人畏惧。我们渴望把自己的事情做到最好，我们相信老虎就把它的事情做到了最好。我们认清了自己的强项和弱项，整个团队都有所成长，而且学会了管理和目标导向的基本原理。我们现在还树立了持续改善的观念，态度也变得更加积极，我们还将把学到的这些东西传授给其他团队和新加入的成员。与此同时，我们与UD品牌的联系也得到了极大的加强。” MUHAMMAD IMRAN NAZIR，TEAM LEADER

VISTA世界锦标赛

2015年7月 – 2016年6月
竞赛将在6月开放注册，之后于9月开始第1轮理论竞赛（共3轮）。区域半决赛将于2016年4月举行，将有32支团队有资格进入2016年6月在哥德堡举行的世界决赛。VISTA 2012-2013吸引了93个国家或地区的超过1.7万名参赛者。

Texcoco New Generation，特斯科科，墨西哥

团队档案

团队成员：**Moises Hernández Barrera，technician – Israel Osorio Tapia，technician – Guadalupe García Aranzolo，team leader**

“没有比参加国际竞赛更好的知识交流方式了。我认为，敬业和沟通是赢得VISTA的关键。” ISRAEL OSORIO TAPIA，TECHNICIAN

“我们这支团队拥有非常扎实的基础，所以我认为与他们并肩作战将非常有趣。最重要的其实是团队合作，每个人都尽心尽力，而且都掌握很多与自己负责的领域相关的知识。” GUADALUPE GARCIA ARANZOLO，TEAM LEADER

“与传统课堂和培训项目相比，竞赛能更有效地激励员工付出更多的努力。”

JESSICA LINDHOLM, PROJECT MANAGER兼所有四大竞赛的CO-ORDINATOR

见的好处。

直到最近，VISTA还是每两年举办一届，但为了配合RTEC、UD Gemba Challenge和Mack Masters的日程安排，下一届竞赛将推迟到2015-2016年。之所以这样安排，是为了最大程度地减少这些竞赛之间的重叠。另外，虽然这些新竞赛首次举行时的规模与VISTA相比还比较小，但今后几年有望扩大。

“这些新竞赛目前都是试点项目，但我们都雄心勃勃，肯定能在一定程度上复制VISTA的成功。”Jessica Lindholm补充道。

*估算数值的假设是，每位参赛者在每个问题上平均花费20分钟，每一轮需要回答30个问题。

Jessica Lindholm相信，新的售后竞赛有望像VISTA一样成功。

Mack Masters

2014年11月 – 2015年6月
首届Mack Masters竞赛于2014年11月开幕，吸引了263支队伍参赛，他们分别来自美国和加拿大的171个地区。参赛者将完成3轮理论竞赛，最终将有5支团队进入决赛。决赛将于2015年6月16日在宾夕法尼亚州的Mack Customer Care Center举行。

Mack's Power，孟菲斯，田纳西州，美国

团队档案

团队成员：Patrick Tarpley，service and team leader – Ben Crafton，service – Steve Graves，warranty – Tina Rollins，parts

“我们发现，从中获得更多知识的确是一项巨大的收获，但以团队形式展开合作是紧随其后的第二大收获。这项竞赛证明了团队合作的价值。在遇到问题时，你的想法越多，就能越快、越精准地解决问题。你必须有一群能够共同合作、相互帮助的人。一旦团队拥有了这样的默契和知识，那么无论是在这样的竞赛还是在实际的场景中，他们的工作都将更容易展开。” PATRICK TARPLEY，TEAM LEADER

RTEC

2014年6月 – 2015年4月
Road to Excellence Championship(RTEC)于2014年6月启动，到去年9月第一轮结束时已经吸引了2,000多名参赛者。这项竞赛面向法国、比利时、卢森堡、西班牙、葡萄牙、意大利、英国、爱尔兰、马耳他和塞浦路斯的员工开放。决赛将于2015年4月在里昂举行。

Ducos，康帕尼达尔玛尼亚克，法国

团队档案

团队成员：Yvette Calvo， shop manager and team leader – Frédéric Gunle， foreman – Yannick Cazac， vehicle body builder – Mohammed Bouij， specialist diagnostic reparation (SDR)

“参加新的冒险可以推动我们迈步向前，为什么要错过这次机会呢？这还可以打破陈规；而且很有激励作用，可以加强团队成员之间的纽带。这是一种学习知识和简化流程的有效方式，而且还能增强我们的信心。RTEC同时也是一种在国家或地区层面展开联系的良好渠道。我们一直在关注Monpeys-sin garage的成绩，那是Renault Trucks在法国的另一家经销商——我们已经完全沉浸到比赛中了。” YVETTE CALVO，TEAM LEADER

业务纽带

以开放、专业的态度快速准确地做出回应。建立稳固的客户关系并不容易，但这对销售至关重要。我们访问到了来自世界各地的五位Volvo Group销售代表，让他们就如何与客户建立长久稳固的关系分享自己的最佳建议。

撰文：LINA TÖRNQUIST、ALASTAIR MACDUFF、OLIVIA KRANTZ

“信任至关重要”

Hiromitsu Oshima
东京GTS Japan Sales，Fleet Sales
UD Trucks，Key Account Executive

建立稳固的客户关系意味着什么？

“这意味着获取客户的信任。在日本，如果缺少信任，即便你提出了很好的交易，客户也不会接受。稳固的关系也会随着时间的推移逐步积累，车辆会持续运营十年或更长时间，因此长期承诺必不可少。”

稳固的客户关系能从哪些方面为业务提供利益？

“获取信任意味着客户会将信息优先提供给我们，而不是我们的竞争对手。开始谈判时，我们已比其他方了解到了更多信息。这样我们就能提出独有的解决方案，而不是将此机会拱手让给竞争对手。”

在建立长久的客户关系方面您有什么最佳建议？

“稳固的关系意味着要充分了解客户并花时间了解他们所面临的问题，即便只是很小的问题。

此外，我的背后还有内部资源：维修、配件和销售方面的专家——他们的智慧和能力有助于客户关系的建立并能让我展现出UD Trucks的正面形象。”

在客户关怀方面，如何让自己在竞争中脱颖而出？

“再强调一下，信任至关重要。我必须比自己的竞争对手更值得信赖。销售产品时，我从不会只提供价格。我会询问客户他们遇到了什么问题，然后与内部资源团队一起考虑重要事项并制定出最佳方案，最后向客户做出说明。”

客户对您这位销售代表有哪些期望？

“他们希望我能了解有关卡车和市场的一切：竞争对手的相关信息、新产品信息、当然还包括与客户的运营状况有关的一切。在日本UD Trucks，我们会给每位客户分配一名销售代表，该人员将代表公司，并且可与内部资源联系以满足客户的需求。接待客户时，我会谨慎表现，确保自己着装举止专业并保持微笑。”

“介绍独特的销售特色”

Bernhard Zoutewelle
荷兰埃默洛尔德Volvo CE，General Sales Manager

建立稳固的客户关系意味着什么？

“我们之间关系的基础是双方所能获得的附加价值。客户会向我们寻求降低运营成本方面的建议。他们会充分领会并运用我们提供的知识和技能，从而在机器的生命周期内成功进行运营。”

稳固的客户关系能从哪些方面为业务提供利益？

“我们发现客户会对我们的工作表示感谢。与他们沟通交流并为他们提供所需的信息就意味着他们会再次来购买我们的产品。”

在建立长久的客户关系方面您有什么最佳建议？

“我们在总拥有成本的基础上应用降低成本的概念，从而确保双方的成功。作为销售代表，就车辆的总拥有成本与客户进行沟通很重要，因为这是我们品牌独有的销售特色。”

如何让自己在竞争中脱颖而出？

“我们为客户提供的是整体解决方案。我们的关注点涵盖节油、维护以及其它方方面面，正是这些让我们脱颖而出。我们只需介绍独有的销售特色和附加价值，无需提及竞争对手。”

客户对您这位销售代表有哪些期望？

“我们的客户希望我们的高端产品能够提供最佳性能，我们则应努力根据事实为他们提供建议。建立信任并坦诚相对非常重要。”

摄影：DENIS CHAUSSENDE

“必须善于倾听”

Linda Truant
法国南部和东南部，
Volvo Bus France，Bus Sales Executive

建立稳固的客户关系意味着什么？

“以开放的态度沟通交流并建立互信。要知无不言，即便有些时候会引起不满或让问题显现。了解客户的需求和期望很重要。良好的客户关系意味着客户能感到待遇独特并受到充分理解。”

稳固的客户关系能从哪些方面为业务提供利益？

“第一次销售产品时很容易，要再次销售就困难得多。这就是客户关系发挥作用的领域。如果有客户在并未计划立即购买的情况下自发打电话来询问新产品，或者邀请您参加生日聚会或公司聚会，这就表示您在此领域获得了成功。此后他们会将您视为业务合作伙伴而非销售人员，这意味着他们下次购买产品时会有更高水平的客户忠诚度。

在建立长久的客户关系方面您有什么最佳建议？

“必须善于倾听并能根据特定客户调整行为。快速回复也很重要。

如果我认同某件事情，例如交付日期，那么我会尽一切可能确保不超出最后期限。如果问题仍然存在，我会直接与客户联系，即便我知道他们可能会暂时怒气上涌。”

在客户关怀方面，如何让自己在竞争中脱颖而出？

“我随时都有空，即使在假期也不例外，同时会尽一切可能信守对客户许下的承诺。我会设法建立非常稳固的合作关系并确保围绕客户的需求和期望构建业务提案。我还会倾听客户并避免谈及自己。”

客户对您这位销售代表有哪些期望？

“他们期望我能及时提供相关信息。客户总是希望得到特殊待遇，因此请勿表现出自己还有其他客户，这点很重要。我会与客户建立私人关系，至少每隔三周打电话问候。路过他们的住处时，我会停下来跟他们喝杯咖啡，祝他们“新年快乐”时，我会打电话问候而不是寄上一张贺卡。我还会记下他们的生日和个人爱好。”

“做到超出客户的预期”

Omar Brotto Simonetto
巴西库里提巴Truck Key Account Manager，负责Volvo Trucks的大车队谈判

建立稳固的客户关系意味着什么？

“意味着客户信任你。必须让客户在任何情况下都觉得你是值得依靠的关键人员，无论出现的情况是有关新产品谈判还是他们需要你帮助解决售后市场问题。”

稳固的客户关系能从哪些方面为业务提供利益？

“建立起忠诚的客户关系后，他们可能不仅会购买卡车，还会购买其它产品——维护计划、卡车保险和软件产品。”

在建立长久的客户关系方面您有什么最佳建议？

“最重要的是提供快速准确的回应。无论状况好坏都要愿意随时为客户提供帮助，这点也很重要。即使我们无法帮助他们摆脱特定的困境，也请做出回应并说明我们无法帮助他们解决特定问题的原因，这点依然很重要。”

在客户关怀方面，如何让自己在竞争中脱颖而出？

“做到超出客户的预期。时刻准备帮助客户满足需求很重要。根据我的经验来看，客户还不喜欢等待，必须让他们感到自己很重要。”

客户对您这位销售代表有哪些期望？

“他们希望获得准确无误的回应，还希望我能为他们解答所有问题和疑惑、满足他们的需求并解决他们的问题。”

摄影：BRADLEY KANARIS

“让自己值得依靠”

Luke Barnes
澳大利亚Mack Trucks，Area Fleet Manager
昆士兰Wacol

建立稳固的客户关系意味着什么？

“稳固的客户关系就意味着要了解我们的客户，了解他们需要从我们的业务和品牌中获得什么。如果缺乏稳固的关系，那么客户在需要帮助时，无论是有购买需求还是维修需求，都不会首先打电话给您。”

稳固的客户关系能从哪些方面为业务提供利益？

“由于卡车销售市场不断加剧的竞争环境，我们必须努力维持忠诚的客户关系。这样不仅有助于我们发展长期业务合作伙伴关系，还能让客户向其他方推荐我们。”

在建立长久的客户关系方面您有什么最佳建议？

“首先是诚信。仅此一点就能与客户增进互信、维护个人操守并保持长期关系。对客户业务的了解必不可少，因为这能在关系中推动建立互信。让自己值得依靠并确保您的客户了解这一点，这样当他们出现需求时，您就会成为他们的首选联系人。”

在客户关怀方面，如何让自己在竞争中脱颖而出？

“确保我们对客户需求的引导无人能比。务必确保客户的盈亏底线是我们所考虑的第一要务，从而确保我们可以通过自己的产品最大限度提高客户的盈利能力。如果客户不成功，我们也绝不会成功。”

客户对您这位销售代表有哪些期望？

“我认为客户需要的是优质真实的信息和信守承诺的人，一个愿意多付出一些人，这样才能在将干扰降到最低限度的情况下让客户的业务向前发展。”

“想客户所想”

在亚洲工作了7年后，**Elisabeth Larsson**对于如何在一个动态市场中协调多个品牌几乎了如指掌。作为Vehicle Sales at Volvo Group Trucks Sales的新主管，她将领导战略销售支持工作，并确保所有人共同执行统一的计划。

撰稿：OLIVIA KRANTZ　摄影：JONAS TOBIN

你之前曾经在Volvo Group Trucks Asia Oceania Sales担任了多年的Vice President Vehicle Sales and Marketing，现在回到瑞典有何感受？

“既兴奋又有点压力。首先，气候差异很大。我今天早晨不得不动手刮干净车窗，这是我7年来第一次遇到这种情况——这确实是一种经历！因为种种原因，背井离乡总是比重归故里要容易一些。但我从内心里确实感觉很好。我在国外这些年学到了很多东西，但我认为回到家乡把我学到的知识应用于实践是个完全正确的决定。”

你原先从事区域性工作，现在则要扮演更具战略意义的角色，负责支持Volvo Group的卡车销售工作。你怎么看待自己的新角色？

“我的职责是为市场提供支持，并根据市场所需要的支持建立一个组织，以满足其客户的需求——不必过分关注之前的工作方式。我们有一项后台功能，它需要依靠好几条‘腿’——从价 >

Elisabeth Larsson于**2015**年**1**月**1**日开始出任新职位：**SVP Vehicle Sales Volvo Group Trucks Sales**。她的任务包括支持市场和在全球层面领导战略销售支持。

“我认为，将3套不同计划合并为1套统一的计划将给我们带来绝佳机会。”

格、支持和包装到销售系统和规划需求。实现恰当的平衡状态并找到理想的产量水平非常重要。我们的目标是以信心为基础创建一套全球化流程。在世界上的某些地方，信心已经下滑，我们希望恢复信心。我们在谈论一些快速变化的环境，例如亚洲和南美。我们需要成为一个能够快速应对波动的组织。我的首要任务就是打造强大的团队，确保那些干劲十足且关注客户的人能够担任合适的岗位。”

你预计会有哪些挑战和机遇？

“不同地区的成熟度确实存在差异。我们需要调整支持方式，以适应不同地区的需求。流程和IT解决方案就面临着这样的挑战。我们希望尽量多一些人使用我们的销售系统，但如果没有效果，我们也不会强迫大家使用这套方案。我们还需要改善全球网络的使用方式，以便宣传典范案例。我们很擅长提出新想法，但也绝不能害怕‘剽窃’其他市场的想法。我还认为，将3套不同计划合并为1套统一的计划也将给我们带来绝佳机会。”

你在亚洲工作时曾经与Volvo Group的多数品牌合作过。这能给你带来什么帮助？

“当我2008年开始在亚洲工作时，那是第一个由许多国家或地区组成且积极推广多个品牌的地区。我从一开始就参与进去，从中学到了很多东西。首先考虑商业利益，然后再考虑品牌。在亚洲推广多个品牌不像在欧洲那么复杂。例如，UD Trucks和Volvo Trucks是我们在亚洲的两个主要品牌，不会遭遇Renault Trucks和Volvo Trucks在欧洲的重叠状况。在欧洲，很多工作的重点都是区分两个关系密切的品牌。必须培养全局视野，不能把自己的‘兄弟’当做主要竞争对手。如果我们想夺取市场份额，应该瞄准外部竞争对手。”

在新加坡，你们的团队成员来自20多个国家或地区。这对你们产生了什么影响？

“这可以为你提供不同的视角——光是每天都有人用20种不同的方式说‘早上好’，就是一项了不起的资产。在这样的环境中，你必须展开大量沟通。你不能奢望信息通过常规的传播方式传达给其他人。所以明确自己要表达的意思就变得更加重要，尤其重要的是让所有

ELISABETH LARSSON

年龄：**44岁**

家庭成员： **已婚，育有3子**

背景：**她1996年开始在Volvo Trucks的Order and Delivery部门工作。她担任了2年的法国和比利时市场联络员，还担任了1年的欧洲市场联络员，之后又在巴黎的市场公司工作了2年，从事销售系统和销量规划。在总部的International Division担任了几年Logistics Manager后，她2008年调往中国。她在Volvo Group Trucks Asia Oceania Sales担任了7年的Director Vehicle Sales和Vice President Vehicle Sales and Marketing。**

业余爱好：**“工作之余，我会花很多时间跟家人一起搭LEGO积木。除此之外，我每周还会跑跑步、唱唱歌。我喜欢听音乐，这是我的一种放松方式。”**

人都获得相同的信息。如何建立信心也是个问题。我由此获得了一项优势：我现在很容易跟不同背景的人相处，我也不害怕提供积极和消极的反馈。我总是努力确保我的信息能够真正传达给它的目标。”

亚洲是个不断变化、快速发展的地区。你会把从那里获得的哪些深刻见解带回到瑞典？

“我们的亚洲客户要求很苛刻。那里可以分为3个细分市场：欧洲高端品牌、日本和韩国厂商、中国和印度品牌。质量好、效率高、价格低的日本品牌是东南亚市场最畅销的卡车。以前的细分市场是相互隔离的——购买了Hino或UD卡车的客户不会购买Volvo卡车。这种界限正在逐渐消失，因此高端品牌也要保持警觉，必须同时关注客户和成本。尽力保持简单也是在亚洲取得成功的重要因素。我们公司的人都很有创造力，而且很善于寻找新的解决方案。我不赞成把事情复杂化。我认为最重要的是关注该做的事情，想客户所想。”

ELISABETH LARSSON 谈……

……家庭如何影响她的职业选择

“我父亲是Volvo的员工，我的兄弟仍在GTT工作，但我并没有特意申请这里的工作。其实，我父亲认为我应该到其他地方找一份工作。我第一份工作就加入Volvo Group纯属巧合，但我在这里找到了家的感觉并决定留下来绝非巧合。”

……VOLVO GROUP文化

“这不只是挂在嘴边的事情，而是实实在在地渗透到全球各地。我觉得瑞典人有点被宠坏了，他们把'Volvo之道'视为理所当然的事情。在亚洲，这其实是非常独特的，很多人都因此而留在Volvo。'Volvo之道'很大程度上是关于尊重和信息的问题，它的等级没有那么森严。这是一种不同寻常的公司运营方式。在瑞典，这是我们文化传统的一部分，但我认为，我们有时候把自己的基本价值观以及我们在招聘和反馈时的工作方式看得有点过于理所当然。'Volvo之道'是一个无比强大的工具，我们真的应该为身在其中而自豪。”

换挡加速

调整组织、提高效率、关注客户。这些都是Volvo Group当前改革的核心。此次改革的目标是提升盈利能力并缩小与竞争对手的差距，从而加强Volvo Group未来的实力。

撰稿：ANN-MARI ROBINSON

要了解现在和未来面临的挑战，最好首先回顾一下过去。2001至2011年间，Volvo Group通过收购实现了扩张，但产能一直没有得到完全利用，而且不符合当前的形势。不仅如此，同期的产品研发成本还翻了一番，但销售额仅增长63%。

对产能和研发的过度投资导致成本和收益失衡。“当初制定这些决策时，大家都认为我们将继续大幅增长。但由于增长预期没有实现，所以有必要通过调整来适应最新的销售情况。回头看看2011年，会发现成本与收益明显失衡。虽然从很多方面来看，那一年都创下了Volvo Group的历史记录，但我们的盈利能力却在业内排名倒数第二。”Volvo Group CEO Olof Persson解释道。

VOLVO GROUP与对手存在差距。去年年底，Olof Persson与各个卡车部门（GTS、GTT和GTO）的负责人Joachim Rosenberg、Torbjörn Holmström和Mikael Bratt一起，通过哥德堡、格林斯博罗、里昂和上尾的17次会议会见了大约3,000名经理（还通过Lync网络会议会见了另外几千人），向他们讲述了当前的形势。会议的主题是缩小差距。这仍将成为2015年的重要主题，而今年1月举行的Group Management Conference (GMC)也重点强调了这个问题——这是为160名集团最高管理人员举行的会议。

“我们应该让员工深刻理解改革的必要性。”Olof Persson说。

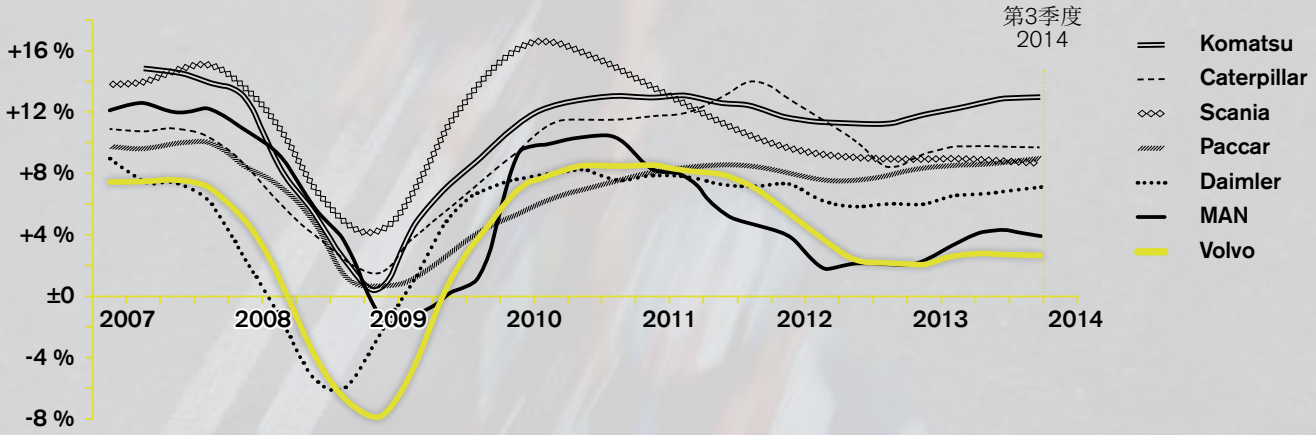
2012年，Volvo Group开展了历史上最全面的重组。目标是成为一家更加完善的公司，充分利用集团通过众多收购获得的所有品牌、产品和地理覆盖范围。

“此外，我们还意识到有必要扭转趋势，调整运营方式，

19

Volvo Group拥有生产设施的国家或地区数量

与同行的营业利润率对比



以适应我们开始在市场上看到的销量变化。”

“我们应当提高效率，加强国际化，提升协调性，还要重视流程。我们仍处在变革过程中，我为我们取得的成就感到自豪，尽管我们仍然任重道远。”Olof Persson说。

很多行动都是Volvo Group的员工在短短几年内展开的。他们参与了一些大规模的革命性变革，例如优化美国、日本和欧洲的工业系统；提升效率并以此降低产品开发成本；优化欧洲的销售渠道；减少辅助单位和支持职能的员工人数。愿景和目标已经非常明确，覆盖整个集团的品牌定位战略也已经落实到位。

过去几年的历程可以总结如下：

▷2012年，重组开始，而Group Trucks和各个业务领域针对2013至2015年制定的全新战略目标也全部确定。

▷ 2013年，大规模产品发布启动。虽然为此投入了繁重的工作和大量的成本，但公司的产品却比以往更加完善。

▷ 2014年，大规模的效率提升项目和成本压缩计划纷纷落实。

▷ 2015年，工作仍将继续推进，卡车公司内部全新设立的全球销售组织将实现更高的效率，还将加强对客户的关注。与此同时，区域团队的成立也将加强这些区域对决策的影响。全球优势和本地速度将会结合起来。通过与东风商用车公司(DFCV)组建合资企业，卡车业务有可能在中国实现强劲增长。

190

有Volvo Group产品销售的市场数量

这些变化已经以不同的方式对不同职位的员工产生了影响。2014年的VGAS调查结果显示，员工的敬业度明显下降，这引起了Olof Persson和集团高管团队的重视。

“实施变革时，了解我们的起点、方向和目标显得尤为重要。我们占据独特的地位，拥有独特的品牌，我们技术精湛的员工也拥有惊人的力量。正因如此，我们才坚信自己能够成功变成行业领导者，在盈利

能力上同样如此。事实上，盈利能力非常重要，因为它可以让我们掌控自己的命运。”Olof Persson说。

经过了一段以结构调整为主的时期，长期工作已于2015年启动，包括振兴集团文化和领导力——这些领域都将在未来获得突出地位。1 月份，派驻经理的维修站已经投入运营，同时对员工和其他重要利益相关者展开了大量的采访，以期更加明确地了解他们对公司文化的期许。下一步是在整个公司范围内就价值观及其对日常工作的意义展开广泛的对话。

术语解释

营业利润率可以帮助分析师了解一家公司能够通过每1块钱的销售额赚取多少息税前利润。在通过营业利润率判断一家公司的质量时，最好观察长期的数据变化，并将该公司的年度或季度数据与竞争对手进行对比。如果营业利润率增长，表明该公司每1块钱的销售额所创造的利润正在增加。

市场份额是用一家公司的销售额除以同一时期整个行业的总销售额计算而来的。通过这项指标可以大致了解一家公司与其所在市场及其竞争对手的相对规模。

订单量显示的是客户对一家公司的产品和服务有多大兴趣。

卡车交货量每月报告一次，与上一年进行对比。

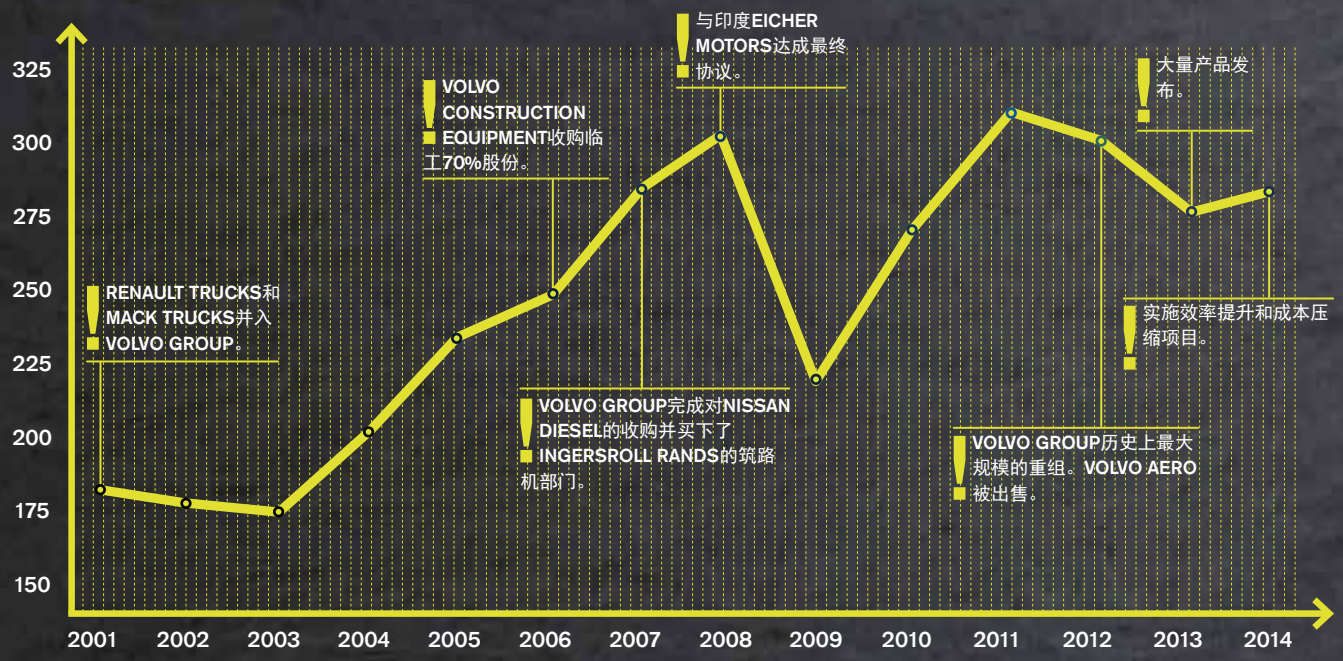
净销售额是减去退货、损坏或丢失商品配额以及所有折扣后公司实现的销售额。

营业利润指的是息税前收益，每季度报告一次。

现金流显示的是营业活动的收支差额。

净销售额 2001–2014

10亿（瑞典克朗）



VOLVO GROUP
交货量

欧洲交货量

	2014	2013	变动率
卡车	72,458	82,088	-12 %
客车	2,221	2,146	+3 %
建筑设备	14,174	13,522	+5 %

南美交货量

	2014	2013	变动率
卡车	23,741	29,137	-19 %
客车	2,985	2,434	+23 %
建筑设备	3,669	3,568	+3 %

北美交货量

	2014	2013	变动率
卡车	57,714	44,755	+29 %
客车	1,590	1,752	-9 %
建筑设备	7,127	5,240	+36 %

亚洲交货量

	2014	2013	变动率
卡车	32,399	28,692	+13 %
客车	1,242	1,822	-32 %
建筑设备	33,648	44,892	-25 %

其他市场交货量

	2014	2013	变动率
卡车	16,812	15,602	+8 %
客车	721	756	-5 %
建筑设备	2,699	3,564	-24 %

资料来源：*Volvo Group 2014*年第*4*季度报告

100,000

Volvo Group员工的大致人数

2015年重点事项

- ▷ 结构性成本压缩
- ▷ 品牌、市场和产品盈利能力
- ▷ 发布战略目标
- ▷ 实施新的运营方式
- ▷ 振兴文化和领导力

不会在服务上浪费时间

*Ragn-Sells*的垃圾卡车带着定制的解决方案上路工作

瑞典最大的回收公司之一Ragn-Sells最先展开与Volvo Group的合作，以期减小整体车辆成本和车队可用率。在Volvo Financial Services的帮助下，Volvo Truck Center Sweden不仅满足了这些要求，还专为他们的需求打造一个完整的交通运输解决方案。

撰稿NIC TOWNSEND
摄影DAVID MAGNUSSON

“RAGN-SELLS并非仅仅购买卡车 - Volvo Truck Center Sweden以更优惠的价格提供更高的利用率，”Volvo Truck Center Sweden的General Manager Henric Sundin说。“灵活的金融服务对于客户来说非常重要，Volvo Financial Services (VFS)帮助我们提供一个能满足Ragn-Sells业务需求的解决方案。”

这项协议涉及超过500辆卡车，其中的关键就在于提供的不仅仅只有车辆和服务合同。它还包括新Volvo卡车的金融服务，如运营性租赁、车队管理和车辆优化、完好率保证以及Volvo Truck Center Sweden对Ragn-Sells的现场支持。

在租赁期间，Volvo Truck Center承担整辆车的所有服务和维修费用，包括底盘和车身两部分。VFS的运营性租赁中包括对卡车的完好率保证。因为完整的金融解决方案涵盖卡车上装结构和底盘，所以Volvo Truck Center Sweden能为客户提供一整套方案。

根据协议，由瑞典任何维修站和上装厂开

得益于与Volvo Truck Center Sweden签订的协议，Ragn-Sells减小了整体车辆成本并提高了卡车利用率。

Ragn-Sells的COO Per-Eric Bjurenborg相信有竞争力的每月固定成本对于这种利润微薄的公司来说至关重要。

具的发票都会收集起来，并每月向Ragn-Sells出具一次发票。这项整体业务解决方案的实现是Volvo Truck Center Sweden和VFS密切合作的结果。它们共同分析了Ragn-Sells的运营情况和客户群，并根据其需求量身定制一套方案。因此，Ragn-Sells不仅降低了整体车辆成本，还提高了卡车利用率，降低了碳排放量。“对于一个利润微薄、客户要求较苛刻的公司，拥有品牌独有的最高完好率保证和一个有竞争力且每月固定的成本是重要的，”Ragn-Sells的COO Per-Eric Bjurenborg说。

“对于Ragn-Sells而言，从VFS获得金 〉

Henric Sundin，Volvo Truck Center Sweden的General Manager（左），以及Per-Eric Bjurenborg，Ragn-Sells的COO（右）密切合作，针对Ragn-Sells的业务需求拟定一份协议。

在VFS Nordic的Sales Manager Per-Olof Olsson看来，Ragn-Sells协议为VFS和Volvo Truck Centers如何通过合作来满足客户需求提供了一个典范。

融服务的关键优势在于，我们具备运输行业的知识和经验，”VFS Nordic的Sales Manager Per-Olof Olsson说，“与银行不同的是，我们不只是一家纯粹的金融机构。我们了解Volvo Group的产品和服务，我们也清楚这个行业如何运作。这让我们更能理解Ragn-Sells的需求。”

随着与Ragn-Sells的合作不断深入，Volvo Truck Center Sweden和VFS开始将相同的整体业务解决方案途径应用于更多的客户。“由于有Ragn-Sells协议的成功案例在前，所以越来越多的客户询问能否达成类似的协议。”Per-Olof Olsson说。目前正在安排试点协议，有两个新的客户会检验该途径在实践中的效果如何。

VOLVO GROUP为RAGN-SELLS提供的整体方案包括：

- 约1,000辆卡车的车队；其中半数为Volvo卡车。
- VFS通过运营性租赁提供金融服务。
- 服务和保养协议 – 黄金级协议。
- 通过Dynafleet提供车队管理：燃油经济性建议、服务、维修和车辆优化。
- 完好率保证：在四小时内更换一辆卡车（适用于整车）。
- Volvo Truck Center Sweden对Ragn-Sells的现场支持。
- 每月为与Volvo卡车队相关的所有费用开具一次发票。

I-Shift双离合变速箱和Volvo技术奖优胜产品背后的团队（从左到右）：Lennart Brusved、Klas Bergström、Anders Hedman、Lars Simonsson和Lars-Erik Theodorsson。

摄影：SÖREN HÅKANLIND

制胜组合

I-Shift双离合变速箱团队赢得了Volvo技术奖

一个存在了数十年的伟大梦想 终于在去年变成了现实。这就是Volvo Trucks推出的全球首款面向重型车辆的双离合变速箱。I-Shift双离合变速箱背后的团队已荣获Volvo技术奖。

该奖项是在一场与4月1日的Volvo Group股东年会一起举办的典礼上颁发的。

“获得这种形式的认可很有趣，我们当然感到很自豪”，Lennart Brusved说道，他是I-Shift双离合变速箱硬件开发方面的项目经理。

他与Klas Bergström、Anders Hedman、Lars Simonsson和Lars-Erik Theodorsson一起领取了奖项。自2008年生产工作正式开始起，他们就都参与到了开发这款双离合变速箱的项目中。

但为卡车开发双离合变速箱的计划却早于这个时间点。早在1990年，Volvo Trucks的变速箱部门就展示过这项技术的首张草图。

ANDERS HEDMAN于20世纪90年代中期加入公司，当时生产双离合变速箱的工作已进入了新的阶段。他可能无法想象要再过20年，发布技术的计划才能变成现实。到了2002年I-Shift变速箱发布后，我们才迎来了重大的突破。

“我们之所以能最终成进展到大规模生产的阶段，是因为I-Shift双离合变速箱是基于常规I-Shift变速箱开发的。这为开发、生产以及在车辆中的应用带来了优势”，Anders Hedman说道。

I-SHIFT双离合变速箱意味着对驾驶员日常生活的重大改善。尤其是在运送重型负载（例如在狭窄结冰的林间道路上运送木材）的驾驶员中，这款新的变速箱大受欢迎。

“我们曾实地测试过这款变速箱，驾驶员对这款产品非常满意，以至于在测试结束后他们都不愿交还卡车。开发出真正有用的产品时，那感觉真是棒极了。”Lars Simonsson说到。

视野中的智能未来

一副眼镜能为卡车装配流程作出重大贡献吗？来自GTT和IT的两位同事最近开发出了一款扩充实境应用，该应用能通过智能眼镜上显示的图像和信息帮助生产工人完成任务。

在充满新机遇的数字时代的召唤下，制造业正在经历一场变革。扩充实境等趋势正处在技术演进的最前沿，拥有一副原型眼镜将是Volvo Group发掘未来潜能的第一步。

为制造工作和相关工业工作开发一款专用眼镜，这样的想法最初来源于Volvo IT在2013年的创新大讨论。“有了这副原型眼镜后，我们决定研究一下如何为工厂操作员提供支持，帮助他们在装配卡车时获得更直观有效的指令。我们就是这样最终想出了在智能眼镜上直观显示出实际装配步骤的概念。可实现的利益有很多，其中包括提高产品质量以及提高员工在培训和工作中的参与度”，在Corporate Process & IT担任Business Innovation Manager的Guillaume Favreau说道。

扩充实境技术基于跟踪和定位技术，能对用户看到的景象作出反应。借助附加在眼镜上的小型相机，系统会将相关信息显示出来。3D模型动画和文字指令可帮助生产工人准确了解眼前看到的各种卡车配件应安装到何处或者在哪里拧入螺钉。

“我们认为这项技术具备重大业务价值。我们于2014年5月造出了原型，并于9月在哥德堡的GTO图夫试点工厂让四名操作员开始测试眼镜。这个项目下一步将会让业务人员参与进来并争取预算”，在GTT

摄影：SÖREN HÅKANLIND

Guillaume Favreau（左）和Christer Lundevall是这款智能眼镜背后的开发者。

Advanced Technology & Research担任HMI Simulation Specialist的Christer Lundevall说道。

Guillaume和Christer过去曾在售后市场和最终用户领域从事过与扩充实境相关的工作，但可穿戴技术是一个全新的视角，能为装配线带来极大的实际价值。

两位创造者都认为这项技术在制造业有着光明的前景。“也许只要两三年时间，这项技术就会广泛应用于生产环境中。操作员提供的反馈几乎完全是正面的。目前，操作员收到的安装指令均为纸质，有时则是分开显示在多块屏幕上。如果能让他们腾出双手来工作，同时直接收到关于产品的准确装配信息，那么这对于安全性和最终产品的质量都能带来积极的影响”，Guillaume Favreau说道。

ALASTAIR MACDUFF

观看者可接收叠加到真实视野上的图像和信息。

工作原理

▷ 扩充实境(AR)这项技术用于将计算机生成的图像叠加到用户的真实视野上，从而营造出一种复合视觉效果。

▷ 该技术会使用GPS等定位数据或者对图像或标示物进行跟踪。此标示物必须始终位于用户的视野范围内。

▷ 扩充（或增补）元素是由计算机生成的感官接受信息，例如声音、视频、图形或GPS数据。

▷ AR与介导实境相关，后者用于通过计算机修正来增强现实感知。与此相反，虚拟实境是用模拟环境来代替现实世界。

▷ 扩充实境技术可运用于生活的方方面面，包括工业、建筑、医疗和军事，以及商业和娱乐。

▷ Google Glass这款最高调的智能眼镜已于2015年1月停产。但是，全球市场上的头戴式光学显示器(OHMD)技术却以各种形式继续着发展。

5问MALIN RIPA

Volvo Group企业社会责任(CSR)负责人

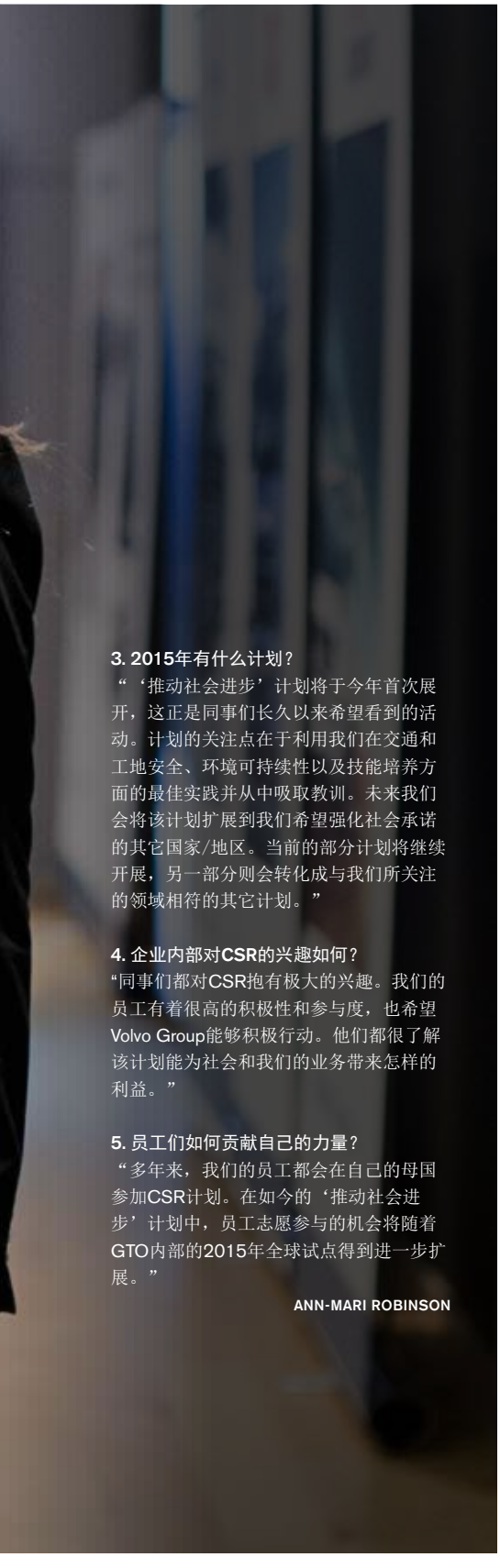
2015，Volvo Group启动了名为“推动社会进步”的新社会参与计划。我们的目标是强化社会参与度并最大限度提高为社会和Volvo Group业务所创造的共同价值。

1. CSR当前的趋势是什么？

“企业的趋势正逐步移向共享价值理念的创建。各公司都在改变传统的捐赠和慈善举措，转而寻求在社会事务中发挥积极的作用。通过这种方式，他们可以利用自身的核心能力和资产以贡献出长期可持续的解决方案，同时还能为公司提供创造业务利益的机会。”

2. 最近的哪些活动最让你感到自豪？

“我们拥有很多优秀而又振奋人心的计划，特别让我感到自豪的工作是我们在非洲与瑞典国际发展合作署(Sida)和美国国际发展署(US Aid)合作进行的职业培训计划。该计划的目标是为无业青年提供技术和机械培训以便让他们获取技能和职位。在巴西开展的交通安全计划和在瑞典开展的Volvo Step也是很好的例子。”



摄影：JONAS TOBIN

3. 2015年有什么计划？

“‘推动社会进步’计划将于今年首次展开，这正是同事们长久以来希望看到的活动。计划的关注点在于利用我们在交通和工地安全、环境可持续性以及技能培养方面的最佳实践并从中吸取教训。未来我们会将该计划扩展到我们希望强化社会承诺的其它国家/地区。当前的部分计划将继续开展，另一部分则会转化成与我们所关注的领域相符的其它计划。”

4. 企业内部对CSR的兴趣如何？

“同事们都对CSR抱有极大的兴趣。我们的员工有着很高的积极性和参与度，也希望Volvo Group能够积极行动。他们都很了解该计划能为社会和我们的业务带来怎样的利益。”

5. 员工们如何贡献自己的力量？

“多年来，我们的员工都会在自己的母国参加CSR计划。在如今的‘推动社会进步’计划中，员工志愿参与的机会将随着GTO内部的2015年全球试点得到进一步扩展。”

ANN-MARI ROBINSON

VALDECIR OLIVEIRA：

Mr Bus推动巴西的销售额

VOLVO BUSES制定战略时以客车市场和客户需求为焦点，这一点有别于卡车市场。其中一项方案叫做Mr. Bus，于2009年启动，旨在改变我们与客户交流的方式、拉近与客户距离、了解客户需求以及更快速地解决客户的问题。

在去年，Mr. Bus理念提高了我们的销售收入和售后收入。由于我本人去年在库里蒂巴的Nordica担任了这样一个角色，因此我对此非常了解。

据我所知，相比去年同期，该项目提高了巴西市场的客户满意度。我们目前在巴西市场共有34名Mr. Bus员工。

作为Mr. Bus，我并不直接参与车辆的维修工作，但我会与客户进行初期会话，力求确定他们的需求。之后，我会让他或她与相关的部门取得联系。所以我的工作就相当于处理客户需求的主要客户经理，直接介于客车客户和Nordica经销商之间。

MR. BUS还需要每月定期拜访最终客户，并召开专门的客户团队会议，以便发现、应对和解决问题。这些拜访经证明非常成功。正是由于这些拜访，我们才得以通过不断会面来建立客户信任。

建立联系始终是做生意的第一个机遇。这个时候我们能够发现客户尚未得到满足的需求。而且这样能让我们的客户感觉自己的售后需求得到更多的关照，从而认为我们是更加值得信任的供应商。根据最早发起这个理念的巴西市场的成果，Mr. Bus理念现已逐渐传播到拉丁美洲的其它市场，如阿根廷、智利、哥伦比亚和秘鲁。”

Valdecir Oliveira
Aftersales Manager