Volvo Group magazine 2.2015

客车风采
继续引领可持续公共运输解决方案

培养敬业度
敬业度较高的团队分享最佳秘诀

秘密工作
通过神秘客户提升服务

“有一次，我带着自己的两条狗，旅行了大约一个星期。”

Danny Locklear——一位拥有14年驾龄的卡车驾驶员

机遇之乡

在美国，沃尔沃集团正在成功地改变其产品和服务，以更好地满足当地客户的需求

我们承诺坚持执行计划

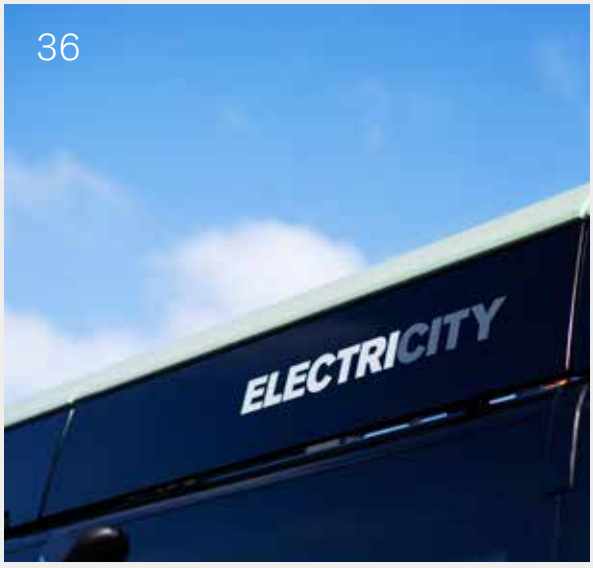
4月22日，AB沃尔沃董事会任命Martin Lundstedt为沃尔沃集团的新任总裁(President)兼首席执行官(CEO)。Martin将在10月份就职。在此之前我受委托，与整个集团执行团队一起来领导沃尔沃集团。在2015年剩余的时间中，我们的首要事项保持不变。

我们承诺将继续进行日常工作来为我们的客户创造价值。并且我们承诺履行自己的战略性效率计划以降低集团的结构性成本水平。

这两件事对我们公司在未来获得成功起到至关重要的作用。我们将始终将客户放在首位，为客户提供优质的产品和服务，让他们能够为自己的客户兑现所作的承诺。我们需要履行战略性效率计划并缩小我们与竞争对手之间的差距。正如我们在第一季度的报告中所指出的，我们已取得了很好的进展，但要完成的事情还有很多。我们成功完成该计划时，我们所有的利益相关方（包括我们的客户、员工、供应商、股东和整个社会）都将受益。

这继而将创造出开发下一代产品和服务所需的方法，并将铺平道路让我们成长为可持续交通解决方案的世界级领先供应商并获得丰厚的利润。

JAN GURANDER
沃尔沃集团的ACTING 总裁(President)
兼首席执行官(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 2.2015

10 跨越美国之公路旅行

沃尔沃集团通过适应美国市场，已成功扭转了在当地的卡车业务。

24 了解竞争

任何企业都不能忽视竞争对手的影响，沃尔沃集团也不例外。这就是战略性竞争情报部门不断收集大量关于竞争对手的数据的原因。

28 推行秘密举措，提升客户服务

根据神秘客户举措，集团卡车销售部连同客户一起秘密评估经销店，然后根据调查结果进一步提升客户服务。

32 培养团队敬业度的关键

沃尔沃集团高度重视员工敬业度，但培养员工敬业度实非易事。来自世界各地的团队分享各自的经验和建议，以提高团队敬业度。

36 引领电动客车发展方向

电动公交路线拥有全电动客车和沃尔沃电动混合客车，是沃尔沃集团在其电动化项目中迈出的重要一步，巩固了其行业引领者的地位。

42 迎接与东风合作的新时代

沃尔沃集团与东风汽车集团(Dongfeng Motor Group)建立合资关系，结成一个强大的联盟，以打开在中国这个世界上最大卡车市场上的新机遇。

告诉我们您的想法!

经典电影塑造出来的美国卡车文化通常是这样的：大多是男人驾驶着个头巨大、个性十足的镀铬卡车。但在现实生活中，车上的生活到底是什么样的呢？作为交通工具和临时住处的卡车有多重要？在这个篇幅颇长的美国特别版中，您会阅读到我们的多个客户对沃尔沃集团产品和服务的看法。

沃尔沃客车的电动混合动力客车提供了适用于嘈杂城市环境的独特解决方案。在第36至41页上，我们在杂志的不同版面上探讨了我们的愿景、技术、客户以及产品。此外，在第二期*Volvo Group Magazine*中，您还能阅读到有关团队互动、我们的竞争对手、沃尔沃环球帆船赛等方面的内容。

新杂志的出版工作流程已经初步成型，但我们仍希望了解您对杂志的文章、图片和格式有何看法和意见。因此，我们想邀请有兴趣的员工加入读者小组。相关员工需要在每期杂志发行后通过邮件来回答一些问题，有时还要通过Lync或电话来跟进一些问题。如果您有兴趣加入，欢迎您发邮件至groupmagazine@volvo.com报名。请告诉我们您的工作职责以及您在沃尔沃集团的工作年限。

阅读愉快！

主编ANN-MARI ROBINSON

摄影：JONAS TOBIN

*Volvo Group Magazine*的编辑在审阅即将发行的一期杂志的页面内容。从左到右：Lotta Bävman、Carita Vikstedt和Ann-Mari Robinson。插入：Joanna Gałczy´nska。

旅途生活

народный Vernacular LINGO 자국의 白话 le jargon

遇到了翻译困惑?

您是否在工作中经常使用非母语的语言？您所在的团队是否想出了新颖的办法来克服语言障碍？由于翻译造成信息丢失而闹出的趣事，您是否有相关故事可以分享？如果答案是肯定的，*Volvo Group Magazine*期待您的来信，因为我们计划撰写一些文章，探讨沃尔沃集团内使用的诸多语言。敬请发邮件至groupmagazine@volvo.com，与我们取得联系。

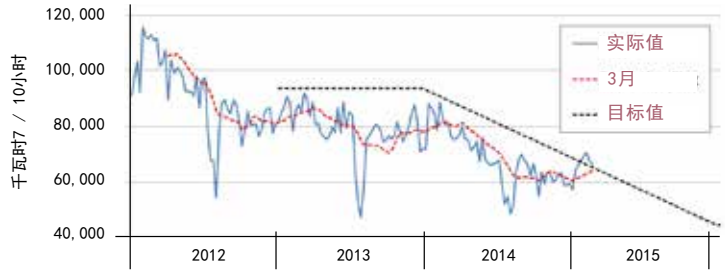
美籍瑞典嘻哈和灵魂艺术家Mapei和瑞典音乐录像带导演Liza Morberg在拍摄新的影视连续剧旅途纪实时发生了许多趣事。想了解更多吗？
进入youtube.com/volvotrucks。

ROBIN ARON OLSSON

作为完整业务解决方案的组成部分，服务的地位越来越重要。服务能够提升价值并加强与客户的关系，这对提升客户满意度和忠诚度非常重要。优秀的服务和解决方案还可让企业从竞争中脱颖而出，并创造新的收入来源。因此，我们在新的综合宣传活动中重点宣传沃尔沃卡车服务，其目的就是加强品牌形象、推介并拉动销售。

我们基于网络制作了一个真人秀节目，向大家介绍卡车和服务之间的互动，其目的是以一种好玩又有趣的方式提高人们的认识。节目的场景是一次欧洲之旅，主要拍摄对象是Volvo FH卡车和艺术家。

“我们相信，真人秀节目能够激发公众的兴趣，并且吸引更多的目标受众。通过拍摄旅途中的艺术家，我们可以抓到各种意想不到的有趣场景，可谓是对卡车和我们的服务的一大挑战。”集团卡车销售部的战略营销沟通经理(Strategic Marketing Communications Manager) Katarina Adamson说道。网络真人秀系列节目中主要展示的一些服务包括沃尔沃应急服务、Dynafleet、联网卡车和沃尔沃卡车租赁。此外，还会有展示十大服务的宣传材料，以及销售支持材料。



沃尔沃建筑设备正不断提高能效

沃尔沃建筑设备每年消耗的能源相当于2.5亿克朗。公司致力于提高能效并履行其对世界自然基金会气候拯救计划(WWF Climate Savers)的承诺。初始阶段的重点是减少闲置电力（非生产时间浪费的电力）。2014年节省了20,000千瓦时，而2015年的目标是在此基础上再节省20,000千瓦时。韩国的昌源工厂去年节省了将近40%。

“这是一个伟大的成就。”沃尔沃建筑设备运营部门的环保总监(Director Environmental Care) Johan Wollin评论道。

体验UD卡车

UD体验(UD Experience)让员工们有机会加深对UD卡车品牌及其产品的了解。员工将观看一段演示介绍，并经历一次工厂参观之行，还有机会试驾Condor、Quon和酷腾。到3月底，将近2,000名员工已参与了此计划。2013至2014年间，大约3,500名客户和媒体代表参与了这一活动。

在发展中国家
培养技术人员

▷赞比亚培训计划每年将培训约140名学生。目标是让其中至少75%的学生毕业后成为工程技术人员。

▷沃尔沃集团还在摩洛哥和埃塞俄比亚提供学徒机会，其中女性学徒所占的比例逐年增加。在埃塞俄比亚最近一次招收的学徒中，32名学生中有14名是女性。

实用知识

面向赞比亚技术人员的培训计划

沃尔沃集团将携手瑞典的培训机构SIDA和联合国的工业教育机构UNIDO，对赞比亚的维修站技术人员展开培训。这项培训计划旨在增加工作机会和提高教育标准。

“赞比亚对实用知识的需求非常大。技术人员当前接受的培训无法满足行业需求。因此，公司不得不从印度和南非调来人力。”负责协调沃尔沃集团在发展中国家的职业培训的Julia Jonasson说道。

由于采矿业是赞比亚最大的行业之一，所以培训主要针对卡车和建筑设备维修。

该项计划预定将于明年1月在恩多拉市的Nortec（Northern Technical College，即“北方技术学院”）启动，每年将培训大约140名学生，目标是让其中至少75%的学生毕业后担任工程技术人员职务或同等职务。

摄影：UNIDO

埃塞俄比亚的塞拉姆职业学院（**Selam Vocational College**）的沃尔沃集团学徒。

“赞比亚对实用知识的需求非常大”

JULIA JONASSON，
沃尔沃集团在发展中国家开展的职业培训的协调员

Optifuel Lab的积极成果

经过数月的测试，雷诺卡车的试验车辆Optifuel Lab 2的油耗结果得到了改善。油耗下降了22%，相当于如今每100公里平均可节省7.2升燃油。这个节省幅度相当于‘标准’雷诺卡车T使用约20种旨在减少油耗的车载技术所节省的燃油量。

“当然，我们对这些结果感到非常满意。不过，这些结果并非出乎我们的意料之外，它们只是证实了我们于计划开始阶段在实际工作条件下得出的业已很高的评估而已。”集团卡车技术部门的项目经理（Project Manager）Claude Covo说道。

24小时创新

近期，有九支队伍参加了沃尔沃卡车公开创新挑战赛（Open Innovation Challenge），其中包括来自瑞典哥德堡的查尔姆斯理工大学（Chalmers University of Technology）的三个团队。这项赛事旨在推动运输业智能化解决方案的发展。在比赛中，每个团队都有24小时来开发一个创新应用程序，该应用程序必须能为卡车驾驶员提供一项有附加值的新服务。获胜的三支队伍将有机会将自己的创意进一步转化为成品。获得冠军的是来自Idevio的队伍，他们的提议是提前告知驾驶员路况信息，方便驾驶员避开潜在的困境或事故，从而提高行车安全性。

沃尔沃卡车公开创新挑战赛（Open Innovation Challenge）

多元化创造商业价值

如今，9月13至18日已然成为值得浓墨重彩的一周。这一周称为多元化与包容性周（Diversity and Inclusion Week），在整个沃尔沃集团都颇受关注和重视。这项计划始于2014年，这特殊的一周可谓是一个绝佳的机会，有助于提高员工对多元化与包容性的认识，并促进员工理解这二者如何为企业带来附加价值。

Eric Way

“尊重个体差异是我们公司价值观的基础。去年的这一周内，全球各地举办了数百场活动，我们很高兴能看到不同部门和地域的人们所投入的关注、精力和创新。今年，我们将关注培养多元化和包容性如何为企业带来附加值以及如何帮助我们更好地服务客户。”多元化和包容性总监（Director of Diversity and Inclusion）Eric Way说道。

全球对话

在4月中旬的年度沃尔沃全球对话（Volvo Global Dialogue）上，最高管理层会见了全球工作委员会以及约50名工会代表。沃尔沃集团是开展这些对话论坛的为数不多的跨国公司之一。论坛的宗旨是深化双方之间的合作关系。

摄影：CICCI JONSON

来自库里提巴的传动系统生产团队因在运营过程中实施Poka-Yoke解决方案而赢得了GTO质量奖。Poka-Yoke是一项避免简单人为错误的技术。

来自库里提巴的生产团队因最佳知识传递而获得嘉奖

今年早些时候颁发了第三届GTO内部奖(GTO Internal Awards)。该奖的宗旨是分享并传递组织内最佳知识，以及认可和感谢员工的辛勤劳动。该奖涵盖的类别有安全性、交付、生产效率、环境、多元化和包容性以及质量。

适用于繁重负荷的加固型I-Shift

沃尔沃卡车在北美地区的车辆上引入了加固版本的沃尔沃I-Shift手自一体变速箱，以满足繁重负荷应用的需求。自5月份起，沃尔沃VHD职业车型会配备该变速箱。适用于繁重负荷的I-Shift设计用于需要频繁换挡的建筑或其它应用的公路/非公路作业。

北美地区的沃尔沃VHD职业车型配备适用于繁重负荷的I-Shift。

2,000,000

…平方米是Asta Zero的面积。Asta Zero是世界上首个针对汽车主动安全性测试的全尺寸试车跑道，于2014年启用。沃尔沃集团是Asta Zero的行业合作伙伴之一。测试区域位于瑞典布罗斯。

根据反馈

今年早些时候，UD卡车邀请约200位车队所有者和驾驶员来体验UD酷腾的最新增强功能。UD酷腾是专为亚洲新兴市场设计的重负荷卡车系列。根据客户反馈，改动之处包括更容易操作的换挡杆、在低速下对附加发动机制动的调整，以及全新的应用类别危险货物(Dangerous Goods)。这些功能都是在泰国佛丕府Kaeng Krachang赛车道上举办的一个独家试驾活动中展示的。

“我们的理念是积极响应客户需求，并且我们做得更出色，根据获得的反馈增强了酷腾的功能。”GTS的亚洲及大洋洲销售高级副总裁(SVP Asia Oceania Sales) Christophe Martin说道。

沃尔沃遍达的新合作伙伴

沃尔沃遍达与麦克洛斯基国际(McCloskey International)建立了全新的合作关系，后者是世界上最大的独立破碎和筛选机械公司。根据协议，麦克洛斯基(McCloskey)将在其动鄂、圆锥和冲撞破碎机系列上安装Volvo Penta D8、D11和D13发动机，同时在移动筛分机和转筛机上安装Volvo Penta D5发动机。

摄影：LARS LINDQVIST / TT

Martin Lundstedt被任命为新总裁(President)兼首席执行官(CEO)

沃尔沃集团的董事会已任命Martin Lundstedt为沃尔沃集团新总裁(President)兼首席执行官(CEO)，接任Olof Persson。该任命与第一季度的报告一同宣布。

Martin Lundstedt最近的工作经历是担任斯堪尼亚集团(Scania Group)的总裁(President)兼首席执行官(CEO)，他自1992年加入该公司以来一直就职于那里。

Martin Lundstedt将从2015年10月开始担任这一新职位。在此之前，集团的首席财务官(Chief Financial Officer) Jan Gurander将代为履行总裁(President)和首席执行官(CEO)的职责。

第一季度汇报的利润增长

沃尔沃集团的战略能效提高计划仍在持续创造成果。这在第一季度的报告中显而易见。该报告显示，2015年第1季度的运营利润和现金流均有所增长。

尽管市场组合不良，如巴西的卡车销量以及中国的建筑设备销量大幅下降，但集团在多个领域的利润均有所增长。

在该季度中，集团售出的卡车总数刚刚超过48,000辆，接近2014年同期销售量。

沃尔沃集团还宣布了IT运营审查的结果。集团将继续业务关键系统的应用发展和维护，并加速这部分运营的效率提高进展。

针对外部业务和集团IT基础架构的运营，已启动了寻找外部合作伙伴的流程。评估结果是寻找外部合作伙伴对集团来说具有更高的经济效益。

班加罗尔的团队获奖

缩短交付时间这项成就获得认可

这个来自印度班加罗尔的沃尔沃客车工厂精加工生产线的团队当选最佳OD（运营发展）团队。他们致力于通过消除耗时的返工来缩短生产的交付时间。原先的目标是每辆客车缩短10小时，不过实际结果达到了令人惊叹的18.9小时。

在美国迈向成功

欢迎来到美国。通过适应这里严峻的市场形势，沃尔沃集团成功扭转了自己的卡车业务。现在，美国公路上行驶的马克卡车和沃尔沃卡车的数量均已创下历史新高。我们会见了实现这一成果的人员。

撰稿：
JANICE KIZZIAH

摄影：
NICKE JOHANSSON

DANNY LOCKLEAR刚刚在弗吉尼亚州拉芬81号州际公路旁一个广阔的卡车站吃完早饭。这个卡车站位于黑格斯敦与新河谷之间，前者是制造马克和沃尔沃发动机和变速箱的所在地，后者是对北美的所有沃尔沃卡车进行组装的所在地。每天都有大约19,000辆卡车穿过81号州际公路的这一段。这里和美国全境的马克和沃尔沃卡车的数量都在不停增长。

2014年，马克和沃尔沃卡车一起打破了自2008年的经济衰退以来沃尔沃集团在美国的卡车销量记录。沃尔沃卡车在该地区的市场份额达到了有史以来的最高纪录，但沃尔沃卡车对此并没有大肆宣扬。

售后市场的利润连续四年不断创下记录，原因是两个品牌的手自一体变速箱（马克为*m*DRIVE，沃尔沃卡车为I-Shift）的销量达到了历史新高。另外一个原因是沃尔沃卡车的客户现在都选择使用沃尔沃发动机，而不是其它制造商制造的发动机。沃尔沃卡车在北美的渗透率在2000年为0%，到2014年增长到了91%。（与此同时，马克卡车一直使用的是马克发动机。）

沃尔沃集团制造的发动机和手自一体变速箱的市场渗透率越来越高，再加上强劲的经济，这两个因素是沃尔沃集团在美国取得良好发展的主要原因。

30多岁的Danny Locklear在乔治亚州洛根维尔外的一家卡车运输公司工作，他驾驶的是一辆带I-Shift的2015沃尔沃670。他每次工作时都会在路上待到一星期左右，并且有两条狗作伴。“这份工作很辛苦，但薪水很丰厚。”他说。

Locklear也是I-Shift（在黑格斯敦制造，只需开车两小时便能到达制造点）在美国的新粉丝之一。他是一名拥有14年驾龄的卡车驾驶员，非常喜欢I-Shift的操作方式。“对于我来说这真是太棒了。”他说，“换挡非常顺畅，驾驶体验也很棒。我太喜欢了。”

像Locklear这样的美国卡车驾驶员每天都在庞大的美国公路系统中行驶，将货物运送到众多城市。通过满足这些美国驾驶员的需求，沃尔沃集团在美国市场中扭转了自己卡车业务的形势。该市场刚从当代历史中最大的经济衰退中恢复过来，并且具有非常激烈的竞争。

Dirk Botticher和Eric Marshall，黑格斯敦的手自一体变速箱（AMT）装配线的价值团队的领导

“今天，我们正在为沃尔沃集团的成功做出重要的贡献。”沃尔沃卡车（北美）的总裁（President）Göran Nyberg说，“我们对沃尔沃集团的成功所做的贡献受到了认可，沃尔沃集团的成功离不开我们的贡献，这使我们的员工备受鼓舞。”

Göran Nyberg在三年前搬到了美国，此前他曾多次到过美国，他认为自己了解这里的市场。然后他开始访问美国各个地区的客户和经销商。他看到了这些客户和经销商所面临的压力，因为他们需要在每次执行货运任务时将货物准时交付给客户。与世界上其它大部分地区相比，卡车在美国公路上的行驶速度和里程都要更大，因此必须要对卡车进行专门的设计和制造，以耐受零件受到额外磨损这一情况。

Danny Locklear是一名具有14年驾龄的卡车驾驶员。他16岁就当上了爸爸，也是在那时他学会了担当责任。“那时我有两份工作，修理草坪和做家具。我爸爸开卡车52年了，他说，只要我有一份没有违章记录的商业驾驶执照，我就能有一个铁饭碗来养家了。”

马克和沃尔沃卡车都提供针对长途运输和区域运输客户的车辆，也提供针对更专业化的作业（例如建筑）的车辆。两个品牌的手自一体变速箱在燃油经济性方面都具有卓越的表现，让它们在竞争中脱颖而出。

总部位于马里兰州的D.M. Bowman拥有一支具有350辆卡车的车队，全部为马克和沃尔沃型号。该公司发现，驾驶员无一例外地都偏爱新的变速箱。当该公司在2011年首次签约要在一辆试用卡车上测试I-Shift时，他们所选的驾驶员是反对的。“员工不喜欢改变，尤其是在他们以同样的方式驾驶了许多年之后。”D.M. Bowman公司的维修部总监(Director of Maintenance) Mike Boarman说，“但到了要将卡车还给沃尔沃的时候，驾驶员非常喜欢这辆卡车，所以我们就将它买下来了。” >

“今天，我们正在对沃尔沃集团的成功做出重要的贡献。”沃尔沃卡车（北美）的总裁(President) Göran Nyberg说。

总部位于马里兰州的D. M. Bowman拥有一支具有350辆卡车的车队，全部为马克和沃尔沃型号。上图左侧为D.M. Bowman的总裁(President) Jim Ward，右侧为Bowman的维修部总监(Director of Maintenance) Mike Boarman。

Toly Delekh开的是一辆2004沃尔沃780，这是他从他的叔叔那买来的。他的叔叔之前是一名私营业主，现在已经退休了。“我出生的时候住在乌克兰，我爸爸当时是一名驾驶教练。我会跟着他，看他培训驾驶员。我认为我了解有关驾驶的一切。”

James Caldwell，发动机装配操作员(Engine Assembly Operator)，在黑格斯敦的发动机装配线末端管理一辆自动引导车辆

近年来，美国的卡车运输业一直都处在驾驶员短缺的状态中。Mike Boarman表示，采用了*m*DRIVE或I-Shift之后，招聘新驾驶员变得更加容易了，尤其是更容易招到女性驾驶员和较年轻的驾驶员。

对于今天的客户来说，提升完好率是另一个首要事项，这是有充分理由的。卡车无法正常工作时，客户的平均损失为每天800至1,500美元。

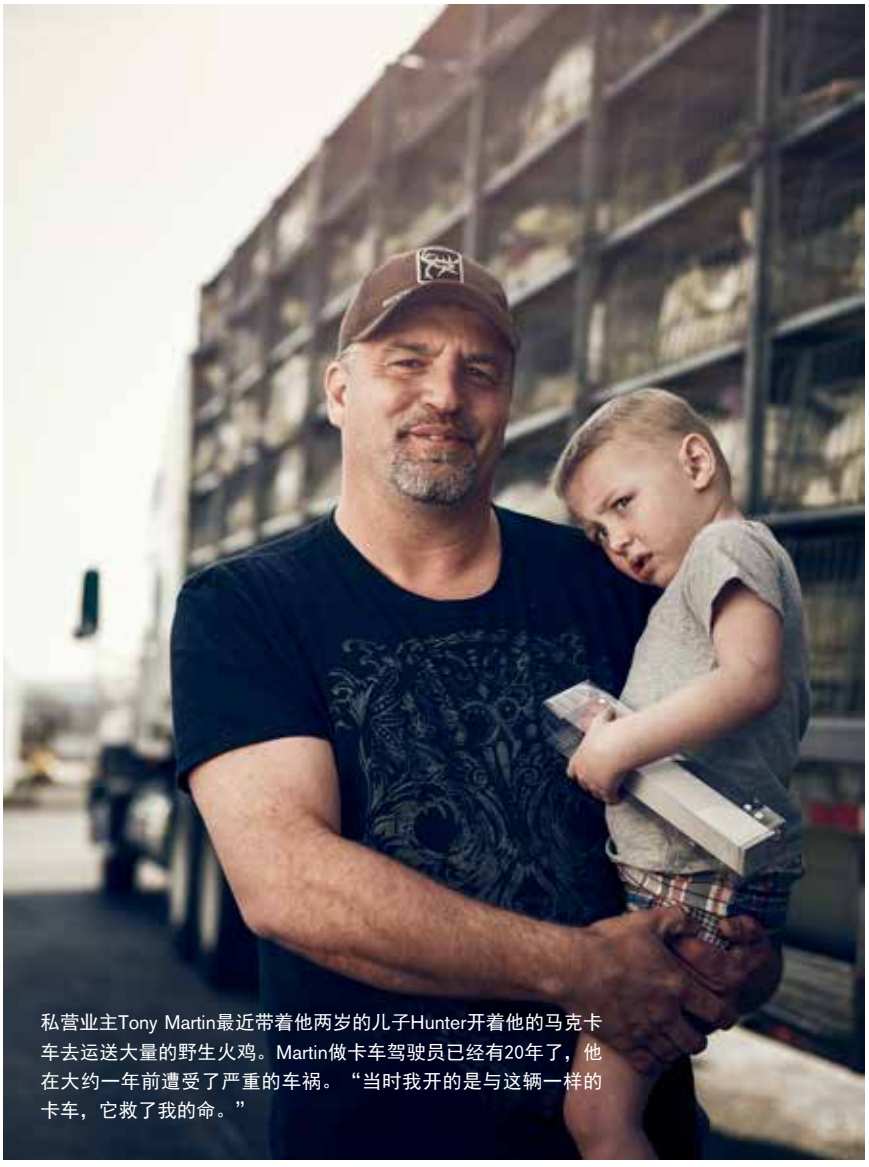
“我们已经进入到了一个注重准时交付的时代，”D.M. Bowman的总裁(President)兼首席执行官(CEO) Jim Ward说，“重要的是可靠性和完好率，与卡车运输什么货物无关。”

针对市场的需要，沃尔沃集团进行了投资，开发用于提高完好率的解决方案，包括将远程信息处理系统和支持团队集中在一起的新建完好率中心。在这个123,000平方英尺的完好率中心，经过培训的客服直接与客户和经销商沟通，以尽快解决问题。今天，马克和沃尔沃这两个品牌在完好率支持方面处于行业领先地位，马克使用的是GuardDog Connect车载通讯系统，沃尔沃使用的是Remote Diagnostics（远程诊断）车载通讯系统。

Ty Hubbard是呼叫中心员工的培训与质量经理(Training & Quality Manager)，他自从搬到完好率中心后就感受到了更强的团队合作精神。“例如，只要我们的客服需要技术专家的帮助，我们就会将其作为优先事项处理，每次都是这样。我们都明白当驾驶员的卡车发生问题时会出现什么危险，而我们所做的工作正在改善这一情况，这让我们感到很欣慰。”

Ty Hubbard

对于马克和沃尔沃卡车在美国的经销商来说，缩短预防



私营业主Tony Martin最近带着他两岁的儿子Hunter开着他的马克卡车去运送大量的野生火鸡。Martin做卡车驾驶员已经有20年了，他在大约一年前遭受了严重的车祸。“当时我开的是与这辆一样的卡车，它救了我的命。”

Jackie Pernell是前海军陆战队士兵，也是越战老兵。他在一家运输危险废物的公司工作，开的是一辆沃尔沃卡车。他很喜欢这辆卡车，“它设计精良，在雪地中有出色的表现”，并且他很喜欢自己的工作。“工资很高，并且我大部分情况下晚上都能回家。我对此非常满意。”

性维护或维修的时间是他们面临的最大挑战之一。最近，沃尔沃在北卡罗来纳州夏洛特的优势卡车中心的日程表上排了85项维修工作，而处理这些工作的技术人员只有16位。“这85位客户都很关注我们最快要多久才能将他们的卡车送出车间。”车队运营部的副总裁(Vice President) Randy Patton说，“这些技术人员需要完成的工作量很大，并且需要作出承诺。”

尽管马克和沃尔沃卡车在美国的重型卡车市场中面临着许多相同的挑战，但二者具有非常不同的品牌形象。

马克卡车的悠久历史可回溯至1900年，而“马克”这一名称已成为了耐用性和可靠性的代名词。今天，马克在职业技术行业占据强大的地位。在职业技术行业中，马克提供Granite型号卡车用于将混凝土运输到施工现场以及处理类似的工作。去年，Granite是美国最畅销的重型工程卡车。

马克的战略不仅是保持自身在职业技术客户中的地位，还要利用Pinnacle型号在长途运输领域中扩大市场份额。“我们不是要满足所有人的所有需求。”马克卡车（北美）的总裁(President) Stephen Roy说，“我们是想找到自己在长途运输市场中的定位，面向的是看中马克属性的客户。这些属性包括可靠性、耐用性以及矢志不渝地致力于帮助客户业务获得成功。”

Stephen Roy

Randy Patton

今天，沃尔沃卡车是美国长途运输市场中的领导者，在驾驶员效率和舒适性、安全以及燃油经济性方面具有很高的声誉。沃尔沃卡车（北美）的总裁(President) Göran Nyberg表示，沃尔沃卡车不仅

Melissa Moore，黑格斯敦AMT（手自一体变速箱）的Assembly Operator。

将保护自己在长途运输市场中的地位，还将继续满足具有不同需求的客户，这些需求包括石油化工产品运输、批量运输和对重量敏感的运输。沃尔沃卡车还在汽车运输领域获得了很高的收益，去年在竞争中获得了市场上三分之一的汽车运输业务。

两个品牌具有同一个目标：在2015年完成破纪录的业绩。

“客户告诉我们，今天的马克卡车是他们20年来见过最好的卡车。”Stephen Roy说，“我们丢失的客户现在回来了，而从没用过马克品牌卡车的潜在客户也显示出了兴趣。”

在沃尔沃集团卡车业务的至关重要的传动系统方面，前景也很乐观。2010年底，Wade Watson成为了GTO黑格斯敦工厂的制造业务负责人。在美国、加拿大和墨西哥销售的所有卡车发动机和变速箱都是在这家工厂中制造的。mDRIVE刚刚推出，但I-Shift已经上市了好几年，并且销量一直在上升。同时，更多的沃尔沃卡车客户都在选择使用沃尔沃发动机，而不是其它制造商制造的发动机，这意味着沃尔沃发动机的制造量会上升。

为了满足需求，黑格斯敦团队进行了重新装修并对整个制造作业进行了流程改善，从而对工厂进行了改造。他们访问了其它的沃尔沃集团工厂和制造工厂，以尽力学习有关沃尔沃生产系统、Kaizen以及类似的效率工具的知识。“我们充分利用了所学知识并将其变为了我们自己的东西。”Wade Watson说。

5月，黑格斯敦开设了一条新的装配线，用于进行最终发动机装配。这模仿的是法国里昂和瑞典舍夫德的GTO动力工厂。经过了四年的规划和努力，最终建成了世界上最先进的装配线。“我们将2015年称为自己的本科毕业年。”Watson说，“但现在我们想继续努力来获得硕士学位。”

Wade Watson，之前是黑格斯敦工厂的制造业务负责人。从4月份起，他开始担任GTO麦坎吉驾驶室和车辆装配厂的总裁(President)兼总经理(General Manager)。

James Hatley是麦克马洪卡车中心的一名技术人员，他在这里的夏洛特马克经销店中工作了50年。“我刚来这里的时候，马克才刚从使用燃气转为使用柴油。”他说，“卡车从那时起就发生了很大变化，我不知从哪开始说起。但如果让我自己选，我仍然会在各种品牌中毫不犹豫地选择马克卡车。”

品牌守护者

马克卡车在去年为自己具有115年历史的品牌推出了一个更加现代化的外观（包含一个新的徽标），有人担心这会损坏马克长期以来作为标志性的美国卡车品牌所具有的形象。但麦克马洪卡车中心的首席运营官(Chief Operating Officer) Brad McMahon却不这么看。

“能为马克品牌工作并成为其守护者，这很令人快乐。”Brad McMahon说。他一生都是“马克家族”的一份子。他的父亲和祖父都曾为马克卡车工作，现在他和他的哥哥迈克（现任公司的首席执行官(CEO)）监管着五个州的八个经销商工作地点。去年，他们在北卡罗莱纳州夏洛特的马克经销店获得了该区域重型卡车市场中44%的业务量。

Brad McMahon（COO)和Jim Competti（麦克马洪卡车中心的营销总监(Marketing Director)）

“通过品牌重塑，我们不仅保留了这一具有悠久历史的品牌，还为其赋予了现代化的新形象。”Brad McMahon说，“我们将马克的发展推向了新的阶段，这让我非常兴奋。”

真正的一家人

十年来，Dick和Laura Gordon一直在马里兰州黑格斯敦的GTO工厂并肩作战制造发动机。“能与自己最好的朋友结婚真是太好了。”Dick Gordon说，“我们每时每刻都在一起，对此我们感觉很好。”

几个月前他们的女儿Kajin Bowers也开始在这家工厂工作了，不过是在另一个轮班时间工作。她的轮班时间与她的叔叔Dave（也就是Dick的兄弟）相同。Dave也在发动机装配线上工作。

“现在我们都在为大型卡车制造发动机。”Laura Gordon说，“这真是再好不过了。”

技术工具支持专家(Tech Tool Support Specialist)，Brandy Vines。

完好率中心员工定期在“作战室”集会以讨论经验教训和最佳做法。从左到右：Barry Morgan、Ty Hubbard、Kristin Lauricella、Tom Reichl、Charles Keathley、Debbie Smith、Derita Craig和JaRon Flythe。

应急管理服务协调员(Emergency Management Service (EMS) Coordinator)，Ben Reitzug（左）和Rick Pearce。

客户来电话了

向马克卡车和沃尔沃卡车的客户、经销商以及驾驶员提供一线支持的团队，从配件稽查员到可靠性工程师，共同聚集在格林斯博罗的新完好率中心，这可是第一次。他们的主要目标是：确保卡车能够持续行驶。

撰稿：JANICE KIZZIAH 摄影：NICKE JOHANSSON

你不能总是信赖GPS。

一位驾驶沃尔沃卡车的驾驶员数月前就得到了一次教训。当时GPS将他带到了奶牛牧场之中，而他的挂车中装载的竟是一群猪。他向位于格林斯博罗的完好率中心寻求帮助，但只是说他的卡车困在泥中，需要帮助才能脱困。

应急管理服务协调员(Emergency Management Service (EMS) Coordinator) Walida Gwinn接听了电话，并派遣了一辆拖车来拖出这个重负荷肇事者。一个小时后，拖车公司打电话告诉了她故事的结局。他们花费了好几个小时才让卡车再次移动起来。“他们不得不叫来更多拖车和四轮车，甚至还带了一个链锯来锯断一棵树，”Gwinn说道。“那时我还打电话给驾驶员的公司，让他们另派一辆卡车来救援那些猪。”

我们共有40名沃尔沃应急服务和马克OneCall客服，他们一天24小时接听路途中需要帮助的驾驶员的电话，Gwinn正是其中一位。新完好率中心的占地面积为123,000平方英尺，客服人员的办公场所位于该中心的一楼，该中心同时还是可以排查困难状况的配件专家和技术专家的办公场所。这是这些支持团队首次聚集在一处。

“我们希望为员工营造一个舒适的环境，以便更容易地向客户兑现完好率的承诺，”沃尔沃集团卡车北美售后市场质量和运营部的副总裁(Vice President)Mark Curri说道。“我们提供一线支

“我们想让他们一同见证，他们买到的不仅是好卡车，还有配套的全方位完好率支持。”

MARK CURRI，沃尔沃集团卡车北美售后市场质量和运营部副总裁（VICE PRESIDENT AFTERMARKET QUALITY & OPERATIONS, VOLVO GROUP TRUCKS NORTH AMERICA）

持，即我们的呼叫中心客服，并为他们提供工作所需的所有专业技能，确保他们能帮助卡车尽快重新上路。我们专注于客户最重视的领域：驾驶员、卡车和装载物，即使装载物仅仅是猪。”

完好率中心团队能够避开意外故障，并能够在困难甚至是威胁生命的紧急情况下（比如去年冬天冷空气影响美国大部分地区的情况下）应对技术困难，因而获得了客户的赞赏。

Peter Dentler担任马克卡车的配件技术分析师(Parts Technical Analyst)已有十年之久，他表示当卡车发生故障时，重要的是探索多种选装件。他最近接到一个车主驾驶者的电话，这个客户发生过一次翻车事故，卡车的驾驶室都被拆除了。Dentler同马克卡车市场部、可靠性和技术支持团队共同合作加快了本案的处理进程，驾驶员在两周内就重新启动并上路了。随着马克卡车的GuardDog Connect和沃尔沃卡车的远程诊断车载通讯系统的引入，这些品牌正在采取更主动的方法维护客户卡车的完好率。远程诊断监督员(Remote Diagnostics Supervisor) Trevor Williams最近为一名驾驶员协调了一次快速修理。这名驾驶员的卡车上载有高时效性的货物，由于他驾驶的卡车上安装了远程诊断，当卡车登记故障代码时，完好率中心的员工收到了提醒。他们诊断出了这个问题，并在卡车到达以获得修理之前确认了最近的经销商的库存中有合适的配件。不到两个小时卡车就已修好并重新上路了。

“结合我们的车载通讯系统服务，我们正在试图为客户提供最好的信息，让他们针对自己的业务作出决定，”Curri说道。

“我们并不试图为他们作出决定，但是我们的专家会查看这些信息，并决定是否真的有必要打断驾驶员的行程。”

自完好率中心于2014年底开业以来，已成为受来访客户、潜在客户以及经销商欢迎的停留点。每月拜访工厂的团体平均大约有20组。“我们想让他们一同见证，他们买到的不仅是好卡车，还有配套的全方位完好率支持。”Mark Curri说道。

“我们为自己的卡车感到自豪。我坚信我们有业内最好的卡车。”应急管理服务协调员(Emergency Management Service (EMS) Coordinator) Walida Gwinn说道。

“我们在协同工作完成同样的任务。我们希望看到客户启动并奔跑起来。这就是我们在这里的原因。”马克卡车的配件技术分析师**(Parts Technical Analyst) Peter Dentler**说道。

“我们的主要工作是帮助经销商找到他们需要的任何配件，在商店里的卡车、工具等任何东西。能够走在大厅并快速得到答案使我们的工作更简单，并且使经销商和客户更幸福。”配件协调员**(Parts Coordinator) Emily Shetler**说道。

应急管理服务协调员(Emergency Management Service (EMS) Coordinator) Ben Reitzug（左）和Brent Suddreth。

北美完好率中心

地点：北卡罗来纳州格林斯博罗

开业时间：2014年

客服：40名沃尔沃应急服务和马克OneCall客服人员提供全年全天候服务

案件：客服每月平均要接19,000个电话，同时每月要拨打约30,000个电话。其中超过9,000个涉及车载通讯系统案件或预约维修。

远程诊断

▷目前我们能够远程在制动器、变速箱、电池和排气扇上运行诊断测试，还能够读出卡车已行走的距离以及卡车运行的路面和道路状况。

▷当卡车发出故障代码时，车队名称、车辆识别号码、地点（纬度和经度）以及状态（活动或不活动）等信息都会包含在内。

▷目前超过85,000辆行驶在北美公路上的马克卡车和沃尔沃卡车配有GuardDog Connect和远程诊断。与传统的修理过程相比，这项服务可将平均诊断时间缩短70%并将修理时间缩短20%以上。

在美国的活动

沃尔沃集团在美国开展业务的地理范围从南部各州（例如田纳西州和北卡罗莱纳州）一直延伸到宾夕法尼亚州和纽约州。除了经营卡车外，沃尔沃在美国开展的业务还包括金融、客车、船、工业发动机以及施工设备。

撰稿：LINA TÖRNQUIST

沃尔沃施工设备

为在美国获得成功铺平道路

对于北美的沃尔沃施工设备来说，施工设备市场正在接近创纪录的水平。得益于强大的经济，北美的建筑机械市场在2014年增长了11%，并在2015年初也显示出了强大的增长势头。随着建造的道路和房屋越来越多以及燃油和燃气市场的不断扩张，沃尔沃施工设备的销量也在上升。特别是经过更新的美国铺路机产品线由于其耐用性和可靠性而获得了客户的赞赏。2014年，沃尔沃施工设备的铺路机的销量增加了69%，市场份额增长了可观的4个百分点，这主要是由新的P7170和P7110型号所推动。

关键背景资料
在美国的员工数量：大约1,000名
进入美国市场的品牌：沃尔沃和SDLG
去年的车辆销量：大约7,000辆
经销商：共有49家经销商，252个经销点，覆盖北美全部地区

沃尔沃金融服务

通过面对面会议建立关系

美国的沃尔沃金融服务(VFS)力争与合作经销商建立紧密的客户关系。为此他们所作的工作之一就是让客户来参观工作场所，最近一次参观是在6月进行的。这些参观活动的目的是，让美国经销商的关键财务人员通过参观VFS在北卡罗莱纳州格林斯伯勒的办事处，深入了解沃尔沃金融服务的工作及其所提供的支持。“我们通过类似这些活动的方案来塑造我们与经销商的关系。这些方案可以积极地吸引并培训我们的经销商财务经理。”沃尔沃金融服务卡车金融服务的副总裁(Vice President)Stephen Yonce说。

关键背景资料
在美国的员工数量：大约200名VFS员工，覆盖整个美国市场
关键服务：贷款、租赁和付款计划

沃尔沃客车

协同作用带来业务

新星客车(Nova Bus)车辆以前都是在加拿大制造的，但在过去的5年中一直在纽约州普拉茨堡生产。自2014年起，普雷沃斯特通勤者(Prevost Commuter)车辆也开始在普拉茨堡工厂中生产。通过在美国进行制造，这两个品牌进入了巨大的美国运输市场，并获得了政府采购的业务。通过合作，这两个品牌还创造了机会联合投标并加强客户服务。2014年，沃尔沃集团在一项公开招标中中标，要为纽约市生产300辆普雷沃斯特通勤者(Prevost Commuter)客车和400辆新星客车(Nova Bus)城市客车。

关键背景资料

在美国的员工数量：572名

在美国的品牌：新星客车、普雷沃斯特和沃尔沃

去年的车辆销量：

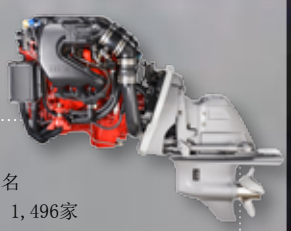
537（新星客车(Nova Bus)）、600（普雷沃斯特(Prevost)）、67（沃尔沃）

市场份额：新星客车(Nova Bus)在2014年在北美运输客车市场的市场份额为12%。普雷沃斯特(Prevost)在长途公共汽车市场中的份额为30%，在换装外壳市场的份额为100%。

沃尔沃遍达

推出令人惊叹的新产品

2015年初，沃尔沃遍达在美国推出了一系列的新产品，包括新一代的燃气发动机和新型沃尔沃遍达正向驱动器（一种正向驱动系统，用于在水中拉动船只）。通过使用这种新产品，可在船后进行各种活动，包括尾波冲浪和尾波划水。新产品还为沃尔沃遍达打开了崭新的市场。正向驱动器在2月的迈阿密国际船展上获得了NMMA创新奖。



关键背景资料

在美国的员工数量：246名

独立的美国经销商数量：1,496家

关键产品：船用和工业用发动机（燃气和柴油）10-900马力

时刻关注竞争情况

商业情报部是在公司战略和品牌组合部门下组织的专业部门。其目的是跟踪并分析周围的企业和竞争对手。Ann-Britt Sedig是战略竞争情报部门中的一名高级分析师(Senior Analyst)，该部门位于哥德堡的沃尔沃集团总部。她已为沃尔沃集团效力30年。“我在沃尔沃集团内部有一个同事网，我的精力主要集中在我们的卡车竞争对手上。我会在内部通讯月刊中提供几篇报告和简报，并且会撰写关于此话题的文章。我们通过公众可接触到的途径来获取信息，尤其是竞争对手是如何在新闻稿和网站上展示自己的。我还会每天浏览按天发布新闻的国际媒体以及行业刊物来获取信息。此外，我们还会使用从研究公司那里获得的信息，但是会自己进行分析。我们还会使用从研究公司那里获得的数据，但是会自己进行分析。对信息源严格要求理应是工作的一部分。”

Ann-Britt Sedig

（《卡车和运输》内部通讯在*teamplace*上提供。在*Violin*上搜索商业情报部。）◉

沃尔沃集团处于一个竞争激烈的行业中，而效率是在这个行业中获胜的关键所在。现金流和营业利润率会影响向未来技术进行投资的能力，而评估竞争则是取得领先地位的重要环节。

撰稿：ANN-MARI ROBINSON 摄影：GETTY IMAGES

合并趋势

亚洲和西方卡车OEM（原始设备制造商）之间的关联和合作协议造就了大型全球联盟和团体。多个部分和品牌都结成了一个整体，并且不同品牌的产品会针对各个市场进行定制。戴姆勒集团(Daimler Group)、沃尔沃集团和大众集团(Volkswagen Group)是三个主要的汽车和商用车辆团体。它们都是全球性的集团和技术领导者，并且都分别与市场中重要的本地企业进行了联合来组成世界主要的卡车生产商。以沃尔沃集团的经验看来，管理品牌产品系列时所面临的一个复杂因素是合作公司都有自己的增长野心，并且联合开发和营销的产品有可能出现在许多市场中。

深入探讨

现在我们将根据商业情报部的分析，深入探讨我们的竞争对手之一：大众商用车集团(Volkswagen Commercial Vehicle Group)。

撰稿：ANN-BRITT SEDIG

斯堪尼亚(Scania)、德国曼(MAN)和大众商用车(Volkswagen Commercial Vehicles)的合并形成了一个联合商业汽车集团，提供的产品涵盖了所有主要的市场细分。大众(Volkswagen)在2013年与德国曼(MAN)签订了一份合并协议，之后在2014年取得了斯堪尼亚(Scania)的全部股权控制。不久前还是戴姆勒(Daimler)卡车业务领导人的Andreas Renschler已从2015年2月21日起取代Leif Östling，成为大众(Volkswagen)管理委员会内商业汽车的主管。Renschler带来了他从戴姆勒(Daimler)成功的商业模式和产品系列整合中所获得的经验。预计将通过联合研发、采购和获取组件来获得大部分的协同作用优势。

大众(Volkswagen)在其卡车业务领域内最大的目标之一就是对带有相同组件和系统的商用车实施模块化工具包策略，同时维持清晰的品牌标识。首次进行的重大战略合作声明是在2014年9月进行的。从2016年起，德国曼(MAN)的TGS和TGX卡车中的变速箱将逐渐开始由斯堪尼亚(Scania)供应。大众(Volkswagen)的首席执行官(CEO) Martin Winterkorn在大众(Volkswagen)的年度新闻发布会上证实，大众(Volkswagen)还要为卡车品牌开发一个模块化工具包。它们还将联合开发新一代的变速箱、发动机、驾驶室和电子装置。

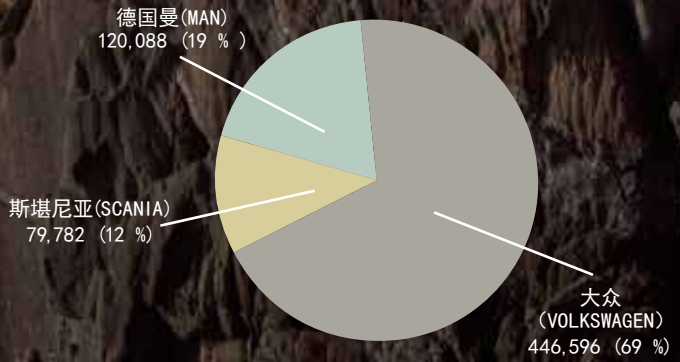
大众汽车公司(Volkswagen AG)**在研发方面**的投资要比其它任何公司都高。新的集团让德国曼(MAN)和斯堪尼亚(Scania)能加入大众研发(Volkswagen R&D)和广泛研究合作。集团研究拥有大约1,000名员工，总部位于德国沃尔夫斯堡，是可供集团下所有品牌使用的共用资源。据大众(Volkswagen)称，近期的专利申请集中在这些方面的创新上：模块化infotainment、驾驶员辅助系统、可供选择的驱动技术和智能轻型施工。

斯堪尼亚(Scania)和德国曼(MAN)在欧洲和巴西都有国内市场，但都没有进入北美市场。大众卡车集团(Volkswagen Truck Group)的全部三个品牌都进入了南美市场。斯堪尼亚(Scania)和德国曼(MAN)在巴西投入了大量资金，尽管该市场出现萎缩，但它们似乎将继续执行自己的投资计划。

德国曼(MAN)在中国具有很大的市场份额，拥有中国重汽(Sinotruk)（中国主要的卡车生产商之一）25%的股份。由德国曼(MAN)和中国重汽(Sinotruk)联合开发的SITRAK品牌也将面向国际市场。大众(Volkswagen)在中国具有出色的业务合作关系，例如它刚刚与中国一汽(FAW)将合作关系延长了25年，这将有助于其卡车品牌在中国扩张。斯堪尼亚(Scania)期望印度能在2020年前成为其主要市场之一。斯堪尼亚(Scania)和德国曼(MAN)都已在俄罗斯设立了装配厂。

斯堪尼亚(Scania)的战略是面向能够提供长期合作关系和增长潜力的战略客户。斯堪尼亚(Scania)的欧洲生产系统已集中在瑞典的南泰利耶，而巴西则是其另一个主要的中心。斯堪尼亚(Scania)的生产系统将在全球范围内提升产量，每年将产出120,000辆卡车，不过目前还没有这么高的需求。斯堪尼亚(Scania)的每年产出150,000量卡车的长期目标仍然有效。德国曼(MAN)似乎遇到了工厂产能过剩的问题。⊙

大众集团(VOLKSWAGEN GROUP)商用车2014年交货量



大众商用车(VW Commercial Vehicles)生产轻型卡车，斯堪尼亚(Scania)专注于重型卡车，而德国曼(MAN)生产7.5吨及以上的卡车。

营业利润率

营业利润率很重要，因为它可用于衡量效率。营业利润率越高，公司核心业务的利润就越高。沃尔沃集团的财务目标是在与相关的竞争对手进行比较时进入前两名的位置。2014年营业率百分比为：沃尔沃集团（工业经营）1.5%、斯堪尼亚(Scania) 8.4%、德国曼(MAN) 2.8%、VW 5.9%。

TEP
DISTRIBUTION

经销店的神秘客户

Jérôme Vaillant为运输和物流公司TCP工作，一年四季开着他的雷诺卡车(Renault Trucks)车辆在法国各大公路上穿行。然而，在2014年，他开始驾车四处奔走去完成一项特殊的任务：隐藏身份对经销店进行审核。

撰稿：CATHERINE BERNARD和ALASTAIR MACDUFF 摄影：NICOLAS DARTIAILH

布**列塔尼**、罗纳阿尔卑斯、诺尔、阿尔萨斯……经过全面的训练，Jérôme Vaillant以“神秘客户”的身份拜访了法国北部共31家经销店。*Volvo Group Magazine*工作人员曾陪同他完成了其中一次拜访。

在到达经销店半小时前，Jérôme停下告诉我们：“之前参加训练时我们模拟过很多车辆故障，刚刚我便制造了其中一个故障。”

接着他拜访了选定的经销店：“我必须留心观察各个方面：从经销店的外部标志到是否有停车位，再到供驾驶员使用的等候室的舒适度。”

当然，还要注意接待工作以及诊断与维修的质

JÉRÔME VAILLANT

年龄：39
兴趣爱好：山地自行车和散步
职业生涯：在运输和物流公司TCP工作长达12年
住址：法国中部特鲁瓦附近

量。对Jérôme来说，保持车内清洁非常重要：“我的卡车就是我的第二个家。所以毋庸置疑，我肯定不喜欢任何人脏兮兮地就进入我的卡车！”

“这一次我见识到了经销店极其精确与严谨的标准和流程，”Jérome说，“例如，接待人员必须陪我一起去记录车辆故障。”

卡车修好后，Jérôme回到车内，接着开了约20公里才停下来开始提交报告，报告以书面形式和录音形式提交。他的结论是什么呢？“诊断的质量并不取决于经销店规模的大小。即使有的店服务标准普遍都不错，但是还是会有一两处小细节有待完善。例如，将卡车修理好之后，他们可能不会陪同驾驶员返回卡车。”Jérome解释道。

布列塔尼雷恩卡车家园集团总监(director of the Kertrucks Group in Rennes)Patrick Ronsin对神秘客户的来访已习以为常：“我们在布列塔尼的6家雷诺卡车(Renault Trucks)经销店每年都会有神秘客户来访，已经持续了近10年。”通过每次的拜访，卡车家园集团(Kertrucks Group)已经明显提高了接待工作的质量。尽管Patrick从不认为自己是完美的，但是他对自己的这项举措还是感到自豪的。“这项举措告诉员工，对待所有经过的车辆驾驶员都要像对待神秘客户一样。换句话说，就是要服务到位。”

神秘客户的概念是在2006年引入的，主要是在欧洲流行并且起初只针对雷诺卡车(Renault Trucks)经销店。后被证明很成功，才在2014年时推广到法国、意大利和土耳其的沃尔沃卡车经销店。

Nelly Ngounou-Tankeu是法国集团卡车销售的售后市场经理(Aftermarket manager at Group Trucks Sales)，她参与了该流程的协调工作。她

“这项举措告诉员工，对待所有经过的车辆驾驶员都要像对待神秘客户一样。换句话说，就是要服务到位。”

PATRICK RONSIN,
雷恩卡车家园集团总监(DIRECTOR OF THE KERTRUCKS GROUP IN RENNES)

Patrick Ronsin

说最后几步对实现改进工作表现这一目标至关重要。

“在维修站开展汇报活动，员工在活动中听一段驾驶员/神秘客户谈论其经历的录音。听完录音后，鼓励大家积极参与，畅所欲言，对这段录音内容发表自己的看法。从而共同制定一项行动计划以及进一步的措施。”

该行动计划的**关键一点是**：它是由维修站的员工自己制定的，而非“总部”决定。据Nelly Ngounou-Tankeu说，这一点至关重要。

“我们已经发现，经销店的工作表现不佳通常是因为接待人员与技术人员之间缺乏沟通。为了实现最佳实践并让客户尽可能享受到最佳体验，所有一切都要围绕着促进团队成员之间的积极沟通而开展。”◉

“这就像对我们的维修站进行了一次磁共振成象扫描”

沃尔沃卡车的神秘客户概念最近被引入了其它一些国家/地区，包括土耳其。这个概念在当地的卡车市场上是独一无二的。

土耳其沃尔沃集团卡车的商业售后总监(Commercial Aftersales Director) Serkan Karataban参与了该项计划的启动。“我们在这里每年至少执行2次神秘客户审核。在土耳其有21家维修站，每家都是双品牌运营。其中有2家是卡车中心，其它的都是私人经销店。”

Serkan Karataban

为了评估改进结果，维修站需要在65分钟内完成卡车修理（符合维修站和配件流程，WPP），同时保持服务质量标准高于75分的罚分界点。通过将最近一次获取的分数与之前获取的分数对比进行评估。维修站的效率和客户的总投诉数量也作为最终评估依据。

据Serkan说，这一流程为经销店设定了一个所追求的标准。“最重要的一点是，从接到车辆开始直到交接车辆，我们可以测量总耗时并根据每个车辆的具体情况进行修理。神秘客户方法本身也可以测量总耗时和客户满意度。这些分数可以告诉我们，我们的运营是否正常。这就像对我们在维修站的工作做了一次MRI（磁共振成象）扫描。”

神秘客户背后的秘密

▷“神秘客户”流程是改进维修站工作表现的一件强有力的工具。
▷最大的收获是，仅仅只是遵循流程还远远不够，必须能够保证让客户始终感到自己受到了最好的接待。
▷被雇为神秘客户的驾驶员在开始任务之前，要参加一项培训课程，而且人手一本手册，他们必须严格遵守手册上的说明去执行任务。为了防止维修站的人员认出他们，我们每年都会雇用不同的驾驶员作为神秘客户。
▷神秘客户在维修站再现培训时模拟的计划外卡车故障。通常我们会将卡车的电气故障作为供诊断的标准故障。
▷对经销店的评估标准包括：外观、接待工作表现、问题的诊断情况、车辆交接情况、总耗时和保修期。
▷每年平均会执行500次审核。
▷这一概念已经帮助驾驶员将故障维修时间从原来的约2小时减至了1小时以下。

培养敬业度

一些团队似乎就是拥有这种品质：对工作的分外投入。但这种品质是从哪来的？我们与全球各地的一些同事围绕什么创造了团队中的敬业度这一问题进行了交谈。

撰稿：MARIA SKÖLD NIC TOWNSEND

摄影：DANIELE MATTIOLI

“乐于助人是成功的关键。”

Ting Liu和Charles Zhai都参加了中国北京沃尔沃金融服务的内部培训师计划，该计划鼓励员工分享自己的知识。

“在中国，公司面临的主要挑战之一就是招聘和保留有才能的员工。在沃尔沃金融服务（中国），员工的平均年龄只有31岁。他们很年轻，受过良好的教育并且具有很强的事业心。”人力资源和沟通部总监(Director Human Resources and Communications) Ting Liu说。

为了充分利用员工较高的水平和能力，同时打造一条新的职业发展道路，沃尔沃金融服务（中国）在去年启动了内部培训师计划，并指派十名员工提供与同事的工作领域相关的培训课程。这十名员工都接受了有关如何培训他人的培训，而且在制作培训课程的过程中还接受了一对一指导。

区域销售经理(Regional Sales Manager) Charles Zhai组织了一个针对施工设备业务简介的非常成功的课程，他非常喜欢这种体验。“我感觉这对双方都有利。我不仅能帮助我的同事更详细地了解我们的业务，还能获得跨部门交流的新技能。”

选择内部培训师的标准是专业知识和态度。“我们寻找的是性格慷慨、愿意与他人分享自己知识的人。公司一定要创造一种分享文化，这很重要。乐于助人是成功的关键。”Ting Liu说。

摄影：JONAS TOBIN

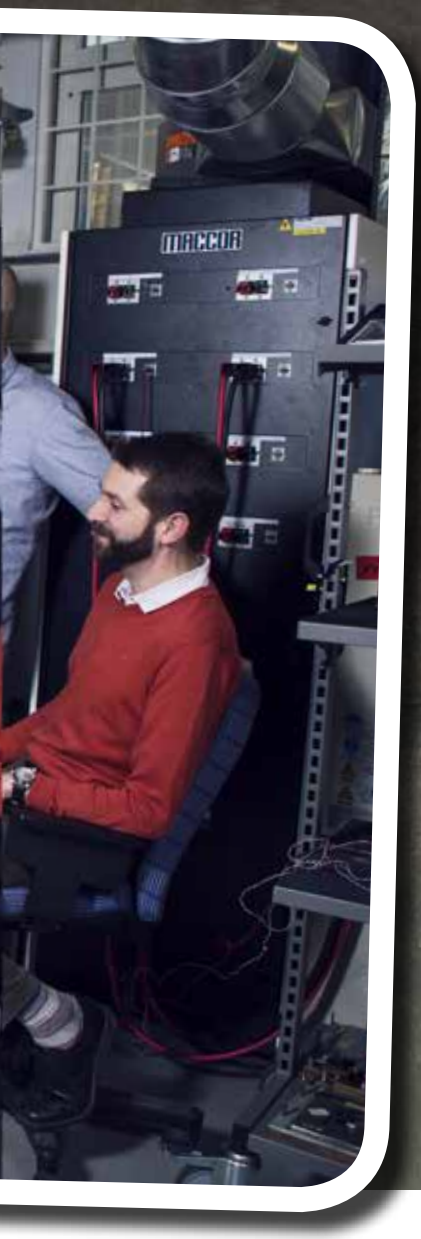
“很多时候很小的姿态示意也可以成为很大的激励。”

在马来西亚，沃尔沃集团员工现在会向自己的同事送“感谢”明信片，用于对他们所付出的努力表示感谢。

“很多情况下只要简单地说句‘谢谢’就能对他人给予最好的认可。”沃尔沃集团（马来西亚）人力资源部的Carol Tong说。“因此，我们推出了‘谢谢’明信片认可计划。通过这种简单的方法，大家有机会对同事表示感谢，或认可相互之间的帮助和贡献。”

任何员工都能很方便地领取明信片，并且可以送给公司内的任何人。寄件人只需在明信片上写上收件人的姓名并描述因为收件人做了什么事情而送给其明信片。

“可以是对公司做出的重大贡献、符合沃尔沃之道的范例、付出更多的努力来完成目标或者是帮助您的同事的有益行为。最重要的就是发自内心地说一声‘谢谢’。”



“一切都是关于员工。他们需要感觉到自己受重视、感觉到自己属于团队且能发挥作用。”

AZRA SELIMOVIC，电动化子系统总监
(DIRECTOR OF ELECTROMOBILITY SUB-SYSTEMS)

电动化子系统团队由16位成员组成，位于哥德堡和里昂，成员的国籍共有八种。通过齐心协力改善团队敬业度后，现在他们的VGAS分数在公司名列前茅。

“开始时我们的VGAS分数很低，我想知道问题出在哪里。”电动化子系统总监(Director of Electromobility Sub-systems)Azra Selimovic回忆说，“我从公司的一位心理学家那里获得了一些帮助，并开始与团队中的每个人进行面谈。我们与一位发展辅导老师进行合作，并尽力理解团队成员之间该如何合作。我们是谁？我们的愿景是什么？我们将如何作为一个团体进行发展？利用这些信息，我们制定了一个行动计划。”

这种努力使得团队敬业度得到了快速提高，Azra的团队今天拥有了GTT最高的VGAS分数之一。但是，维持团队敬业度是一个持续的过程，并且是团队需要每年都进行跟进的事项。“我们已经创建了一个可以让自己坦率说话的环境。”Azra Selimovic补充道，“必须要建立对团队任务和每个成员的角色的理解，但还需要给成员机会来执行自己的做法，从而让他们感觉有足够的权利。”

“培养团队敬业度的关键是良好的沟通和合作以及有能力互相利用对方的优势。”高级研发工程师(Senior Research Engineer) Karin Carlsson说，“我们团队的优势之一就是我们非常灵活。我们经历了许多变化，但我们一直能够以积极的态度完成适应。我们问的第一个问题就是：我们可以做什么事来做出贡献？”

“若要获得参与感，员工需要知道自己所做的事是有价值的。”

Chandrika Shetty是印度班加罗尔的IT服务部的部门经理(Department Manager)她是参加特殊内部培训计划的200多位沃尔沃集团的经理中的一位，该计划致力于对员工进行认可。

“起初我以为我们在认可方面已经做得很充分了，但经过培训我们了解到通过进行非正式的认可也可以带来很多价值。”Chandrika Shetty说，

“例如在工作场所中走动，观察员工的工作情况并让他们知道自己做得很好。”

认可课程单元是在2013年公司发生大规模内部变化时在流程和IT部门内发起的。其目的是支持经理们通过分享最佳实践和方法来确保员工感觉自己受到认可和重视，从而维持员工敬业度。从那时起，该课程单元就扩展到流程和IT部门之外的其它业务部门和许多不同的市场中。迄今为止，在印度、法国、波兰、比利时、英国、中国和日本有超过200名经理接受了培训。

“该培训还让我们真正地了解到在认可员工方面的文化差异。”Chandrika Shetty说，“在印度，员工更愿意获得公开认可。但在其它的国家或地区，员工更喜欢私下里得到认可。在像沃尔沃集团这样的全球性公司中，这点显得非常重要，一定要了解。”

“但总体来说，我们都希望精通自己所做的事，并希望感觉到自己的贡献受到重视。”

下一站：

哥德堡一条开创性的全新电气化公交车路线的开通，将提高沃尔沃集团作为电动化领域全球领先者的地位。随着世界上的各个城市转向电气化公共交通，沃尔沃客车将成为该领域的领先供应商。

撰稿：MARIA SKÖLD和NIC TOWNSEND 摄影ROBIN ARON OLSSON和JONAS TOBIN

项目协调员(Project coordinator)**Malin Nyman**在监督极端天气条件下在西班牙**Almeria**和瑞典**Hällered**（图中所示）进行的测试。

自3月起，已有八辆Volvo 7900 Electric Hybrid公交车行驶在斯德哥尔摩，这是欧盟的ZeEUS计划的一部分。

2015年6月起，首个沃尔沃品牌的全电动汽车已经作为有固定班次时刻的公共交通工具投入运营。目前总共有三辆全电动公交车和七辆沃尔沃电动混合动力公交车在瑞典哥德堡的全新ElectriCity公交车线路上运行，每天载客约3,000人。这条八公里长的公交车线路的两端各设有两个充电站，确保所有公交车既能全线以电动模式行驶，又不排放污染物。

这标志着沃尔沃集团电动化计划中的一个重要里程碑。

“ElectriCity是一个奇妙的展示，不仅展示了我们的公交车，而且展示了我们的充电站和基础设施。”沃尔沃客车城市移动化团队（团队宗旨是帮助城市适应混合动力以及电气运输解决方案）的负责人Jessica Sandström说道，“一个成功的展示能改变一切。人们可以明白技术的作用：能在实际交通中运载大量乘客，非常清洁、噪音小而且很可靠。”

自2009年推出Volvo 7900 Hybrid之后，沃尔沃客车就确立了该领域内全球领先者的地位，在全世界共售出超过2,000辆混合动力汽车。现在又推出了全新的Volvo 7900 Electric Hybrid，这是一种插电式公交车，可直接通过电网充电，因而能以电动模式行驶更长距离，从而可节省更多燃料并减少排放量。

目前，有三辆沃尔沃电动混合动力车在德国汉堡的Innovation Route 109上作为有固定班次时刻的公交车运营，另有八辆电动混合动力车在瑞典首都斯德哥尔摩作为欧盟的ZeEUS计划的一部分运营。ElectriCity是第三个使用电动混合动力车的计划，同时也是第一个使用全电动公交车的计划。

更多的城市即将加入这个行列。沃尔沃客车的环境总监(Environment Director) Edward Jobson称，这是一个重要的全球趋势。“越来越多的城市设定了空气质量、排放和噪音方面的目标，且大多数将2020或2025年设定为达到合规要求的最后期限。因此，在接下来的几年内，随着城市转向可持续运输，电动车将会进一步普及。”他说。

他认为，在许多情况下，城市会发现电动公交车是最好的解决方案，因为电能比其它可替代燃料（如沼气）更加节能。例如，如果把驱动一辆公交车所需的沼气转换成电能，那么这些电能将足以驱动三辆公交车。此外，相比固定轨道系统（如有轨

Magnum公司的Martin Davéus在为将在瑞典哥德堡运营的电动公交车进行最后的装饰。

70%

的哥德堡人表示，城市的噪音影响到了他们的生活（根据沃尔沃集团近期的一项研究）。

75%

电动混合动力车相比传统柴油公交车所减少的油耗和二氧化碳排放量。这是在10公里路线上对比Euro 6标准估算出的值。如果使用生物柴油，则二氧化碳排放量的减少将高达90%。

沃尔沃客车的电动化平台：

▷ Volvo 7900 Hybrid：一种标准的混合动力车，在启动阶段和低速状态下使用电动机，之后切换到混合动力模式。自2009年推出至2015年3月，全世界已售出2,000辆Volvo 7900 Hybrids，确立了沃尔沃客车在重型车辆电动化领域的领先者地位。

▷ Volvo 7900 Electric Hybrid：大体上与7900 Hybrid相同，不同之处在于可以直接通过电网充电，因此能依靠电能行驶更长距离，从而进一步减少油耗和排放量。不过，它还需要额外的基础设施，也就是充电站。已于2014年正式推出，目前接受预订，批量生产将于2016年初开始。

▷ Volvo Electric Concept Bus：在这一阶段，沃尔沃客车的全电动公交车对于哥德堡的ElectriCity计划而言只是一种概念车。动力传输系统类似于Electric Hybrid所采用的动力传输系统，但蓄电池容量更大。共有四个蓄电池，而不是一个。

全球趋势

▷全球越来越多的城市致力于实现雄心勃勃的气候目标。哥本哈根立志在2025年之前实现碳平衡。

▷汉堡市计划从2020年起仅采购零排放的公交车。

▷从2014年起，中国各大主要城市60%的公交车必须使用可替代能源。

▷全世界超过160个城市已实施公交快线(BRT)系统。沃尔沃客车提供BRT系统已有40年的历史，首次应用是在巴西的库里提巴。

▷ZeEUS（零排放城市公交系统）是欧盟的一个计划，旨在推动城市公交网络使用全电动解决方案。多个城市当前都在测试创新的电动公交车技术。

电车），电动公交车成本更低、更加灵活。电动公交车噪音非常小，所以对于许多城市规划者来说显得越发重要。

“推动这种技术的发展对整个沃尔沃集团而言都有利。”沃尔沃集团战略部门高级副总裁(SVP Volvo Group Strategy) Hans Ristner说道，“同时我们必须了解，普适的解决方案并不存在。世界上不同地区的客户的需求也各不相同，而我们必须要满足这些需求。”

因此，继续开发技术领先、环保又具有经济可持续性的解决方案非常重要。Hans Ristner确信，在接下来的几年里，主要城市的高效运输需求将变得越来越紧迫，因为世界上越来越多的人会居住在城市中。“沃尔沃集团已准备好有所作为，打造出影响许多人日常生活的解决方案。事实上，能够以这种方式为社会做贡献着实很棒。”

援助城市

为城市排忧解难的人

沃尔沃客车的城市机动团队正通过一种新的方式，帮助销售人员进军公共交通领域。哥德堡ElectriCity计划就是一个很好的例证。

撰稿：SOFIA ERIKSSON　摄影：JONAS TOBIN

零排放电动公交车有着众多优势，其中之一便是能够使用室内公交车站。

6月，沃尔沃环球帆船赛的参赛者们到达了最终目的地：哥德堡。这座城市挤满了参观者－客户和游客们，因为当时恰巧是ElectriCity计划的启动日子，7辆电动混合公交车和3辆全电动公交车在该城的2个科技园间开始运营。该计划是针对交通问题的可持续解决方案，是一次整个沃尔沃集团的形象展示，也是一次实地车辆测试。

ElectriCity计划的成功在很大程度上得益于沃尔沃客车的城市机动团队，该团队是一支由专家组成的核心团队，以往在可持续交通解决方案、能源、环境、城市规划和技术等领域都开展过多个项目，积累了丰富的经验和知识。当城市存在问题，需要联系沃尔沃客车时，他们通常先联系当地的销售人员，然后再由销售人员联系城市机动团队。

“现如今，城市的交通问题不只是购买公交车就能解决的简单问题了。城市当局需要以一种全新的方式去思考有关基础设施和技术的问题，但这些问题通常会让人望而生畏，而这便是我们可以大显身手的领域，因为我们可以为这些城市提供建议和方案。当地的销售团队最了解当地的情况，而核心专家团队可以为销售人员提供他们所需的工具和支持。”城市机动团队的高级副总裁(Senior Vice President) Jessica Sandström说。

对销售人员来说，电动化的流行代表了3点变化：他们现在销售的不仅有产品还有服务；他们的洽谈伙伴不再是单一的运营商；关于互动、对话和政治的讨论越来越多。

“很多人以前都没有和政治家打过交道，这对我们来说是一个全新的领域。”Jessica Sandström说，“尽管如此，我们还是感到很兴奋，而且也从中获益良多。我们不只是多为城市提供几辆公交车这么简单，我们提供的是一套完全不同于竞争对手的清晰解决方案。我看得出，很多同事都为此感到骄傲。”

城市机动团队参与了多个城市的ElectriCity计划。他们的服务范围很广，从帮助制定正确的采购文件到快速引进电动公交车以支持计划里的运输业务，像在哥德堡一样。Lars-Bertil Ekman是哥德堡计划的主要代表。他相信公交车和ElectriCity计划是维持城市持续发展的关键。哥德堡最近被世界野生动物基金会(WWF)指定为“2015年气候最佳城市”，该城市设定的目标真是极具挑战性……

“我们的使命就是建设结合更紧密、更加绿色环保的城市，并处理整个交通系统对公民健康和环

Johan Larsson（左上角）、Lars-Bertil Ekman和Jessica Sandström都参与了ElectriCity计划。

境造成的负面影响。我们的任务是，到2020年，碳排放量比1990年减少40%。我们还计划打造可持续的贸易和工业，建设一座极具吸引力的城市，人人都想住在这里并在这里接受教育，整座城市可以一直良性发展。ElectriCity计划可将这一切变为现实。”他说。

据他说，该计划小组中的成员每月会召开一次会议，不分尊卑和职位高低，各抒己见，一起想出好的点子和绝佳的解决方案。

“我们已经成功迅速解决了很多问题并在这过程中互相学习。这些问题包括：如何为消息灵通的旅游者创造适当的条件、城市公民关于交通便利性的需求和要求、如何设计和建设公交站、如何处理公交车在室内行驶排放的废气以及谁来对此负责。这是一项涵盖众多方面的未来计划。”Lars-Bertil Ekman解释道。

沃尔沃客车也从中受益匪浅。

“关于决策制定流程、其它参与方如何工作以及怎样才能促成变革，我们学到了很多，”沃尔沃客车的Johan Larsson（在该计划中负责公交车运输）说，“城市与城市之间有相似之处，我们将来会得益于今日所学到的知识。”

“我们已经成功迅速解决了很多问题并在这过程中互相学习。”

LARS-BERTIL EKMAN

这就是ELECTRICITY计划

▷ElectriCity计划包括7辆电动混合公交车和3辆全电动公交车。行驶路线包括现代化连贯的公交站以及一个室内公交站。公交车可以在各个终点站充电。

▷沃尔沃客车参与该计划的协调工作，并负责公交车运输、仓库和维修站。

▷ElectriCity计划涉及13个不同利益相关者 – 贸易和工业企业、房地产商、大学和科技园、城市开发商、交通运营商、交通和能源机构，以及哥德堡和沃尔沃集团的代表。

沃尔沃集团的其它计划

沃尔沃集团在电动化领域的广泛知识和技术也已经广泛应用于沃尔沃旗下其它品牌。

新星客车(Nova Bus)
3辆新星LFSe全电动公交车和2处充电站将在加拿大蒙特利尔投入使用，这是该城市为了减少30%（与1990年的排放量相比）的温室气体排放而采取的一项措施。

申沃客车(Sunwin Bus)
沃尔沃集团在中国的合资公司申沃客车(Sunwin Bus)是全球最大的全电动公交车制造商之一，在中国（可持续交通解决方案的关键市场）已经出售了1,400辆。

雷诺卡车(Renault Trucks)
雷诺卡车(Renault Trucks)的Maxity Electric卡车在充满电的情况下可以有效载荷1.5吨，每天行使100公里。每天花费2欧元便可在7小时内充满电。自2011年以来，已有10辆Maxity Electric卡车在巴黎的Greenway Service中投入使用，全程覆盖220,000公里。雷诺卡车(Renault Trucks)也在对一辆16吨的实验性全电动车辆进行测试。

沃尔沃卡车
自2014年6月开始，沃尔沃FE电动混合卡车就已经在斯德哥尔摩中部进行运营测试，这是Off Peak计划的一部分，该计划旨在找到可以降低晚间交通车辆的噪音和排放量的解决方案。

中国的一个新时代开端

目前，各大汽车和商用车制造商中存在创建全球联盟的趋势，并在联盟中根据每个市场定制产品、品牌和定价策略。沃尔沃集团和东风的合资企业具有里程碑式的意义，因为它为两家公司都带来了更多机遇。

撰稿：ANN-MARI ROBINSON

设想一下这种情况：一个足球场里，有一支球队几乎占据了半壁江山。这个球队有五个球员，在球赛80%的时间内都占据优势，并且刚刚有一位世界级顶尖球员加入了这个球队。现在分别将足球场、球队和世界级顶尖球员替换成世界、中国和东风。获得了沃尔沃集团的全球化实力和专业技术知识后，所带来的潜力是巨大且明显的。

这家中国合资企业可帮助沃尔沃集团的卡车业务在亚太地区获得可盈利增长，完成战略目标。通过与东风商用车(DFCV)合作，沃尔沃集团正在世界最大的卡车市场中取得重要的立足点，并将从各种领域（例如变速箱和发动机）的合作中获益。东风商用车2013年预计营业收入约为10亿克朗。毋庸置疑的是，东风商用车的良好营业成果将有利于沃尔沃集团的发展。

东风商用车将获得部分沃尔沃集团技术和专业售后知识，并将从集团在全球市场出口方面的经验中获得益处。到目前为止，制造重型同步手动/机械变速箱(SMT)的工作已经在获得许可协议后开始进行了。另一个当前在协商中的关注领域是11升发动机的技术和开发合作。

其目的是让沃尔沃集团车辆和由东风商用车制

造的东风品牌卡车用上重型变速箱和即将问世的11升发动机。

“这个市场很大，竞争很激烈，但是很稳定。我们要进入这个市场，只有这样才算得上真正的全球化公司。东风商用车的售后和出口业务比较弱，而我们可以利用我们的核心竞争力来为这两种业务提供支持。我们正在关注七个可行性项目，变速箱和发动机是其中两个。”中国合资企业的高级副总裁(Senior Vice President) Claes Svedberg说。

他领导北京的中国合资企业办事处，该办事处负责处理沃尔沃集团和东风之间的所有联系，其中包括准备东风商用车董事会会议、处理协商和商业问题、为商定的生产线功能和协同项目提供合适的资源、充当两家公司之间的衔接机构以确保做出的决策同时符合两家公司的利益。

“东风商用车是我们的合作伙伴东风在2013年初创建的一家新的中国公司。东风商用车的资产全部来自于东风的尼桑(Nissan)合资企业，这些资产在2013年下半年转移到了新公司。这需要将工厂、土地、总公司和28,000名员工从一家合资企业中分离出来并转移到新公司，想想这有多复杂吧！沃尔沃集团在2015年1月收购了东风商用车这家新公司45%的股份。”Claes Svedberg说。

摄影：DANIELE MATTIOLI

Claes Svedberg

Claes Svedberg从20世纪80年代初期就开始为沃尔沃集团工作了，他曾在亚洲、澳洲和欧洲工作过，做过好几个职位。他从2006年的讨论开始时就加入了中国的合资企业，并从两家公司在2013年1月宣布签订主协议后就一直领导这里的工作。按他的描述，这个流程很复杂，但双方取得了很好的进展并进行了很好的合作。

中国是世界上最大的卡车市场。中国卡车市场中的主要企业中有五分之三是由戴姆勒(Daimler)、沃尔沃集团和大众(Volkswagen)通过各种合资企业形式部分持股的。根据商业情报部的研究，中国汽车行业中的合并仍将持续。此外，中国的制造商越来越偏向于制造更先进的卡车，并将更多注意力转移到了服务上。

“传统上，主要的采购标准就是价格。但我们可以看到中国市场对高质量产品和高端服务的需求越来越高，因为客户想确保完好率和可靠性。由于中国正在从世界的低成本生产中心转变为提供高质量产品和服务的地区，所以提升效率和降低物流成本的压力越来越大。”东风商用车的总裁(President) Gary Huang说。

东风商用车在2015年的主要优先事项是什么？

“首要事项就是加强并巩固我们作为中国市场领先的卡车制造商的地位。我们需要提升我们产品的竞争力，并要进一步拓展我们的经销商网络以改善客户服务并扩大我们的售后业务。”

几家制造商继续在中国外的市场扩张，在非

时间安排

2013年1月26日：沃尔沃集团与中国汽车制造商东风汽车集团有限公司(DFG)签订了一份合作协议，协议规定，沃尔沃集团获得一家新的子公司45%的股权，这家子公司是东风商用车有限公司(Dongfeng Commercial Vehicles Co. Ltd.)。

2014年1月6日：获得了发改委的批准，向完成交易迈进了重要一步。

2014年11月：获得了工信部和商务部的最终批准。

摄影：LARS ARDARVE

Christina Hallin

Christina Hallin负责六家子公司，有些由东风商用车完全持股，有些则由东风商用车和第二家公司共同持股。这些公司开发、生产和销售卡车、上装结构和客车。

在东风商用车工作与在其它地方工作主要有哪些不同？

“一是我无法与周围的员工轻松交谈，二是我不了解做法和常规，这两点是主要的不同。个人看来，在各种情况下都努力找寻解决方法很有好处。例如有时我需要解决产品的质量问题，有时我需要了解如何在电影院找到一场带英文字幕的电影，在这些情况下我都要努力找寻解决方法。大部分时候我们都不在自己的舒适区内，这很有好处，但也很累。”

Rajesh Mittal

Rajesh Mittal现任东风商用车的制造与质量负责人(Head of Manufacturing and Quality)他之前曾在沃尔沃集团与Eicher在印度的合资企业工作过。他负责管理13家工厂，并找到了一些可以发挥沃尔沃集团的经验来获得更好成果的领域。

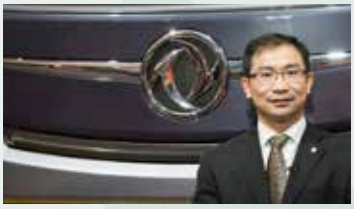
“这些工厂非常现代化，但关键站点的生产流程和质量还有提升的空间。我们还需要在产量低的月份提高成本效率。”

在合资企业中工作最需要注意什么？

“我的经验是要理解差异并虚心聆听其它各方的观点。”

东风商用车管理层

四位沃尔沃集团成员占据了东风商用车管理层团队的半席，分别是：**Bo Gustavsson**（**CFO**）、**Jean-Noël Thénault**（出口）、**Rajesh Mittal**（制造）和**Christina Hallin**（子公司）。



“首要事项就是加强并巩固我们作为中国市场领先的卡车制造商的地位。”

GARY HUANG, 东风商用车**PRESIDENT**

洲、拉丁美洲、亚洲和俄罗斯建立了CKD（全散件组装）装配厂。在所选的出口市场拓展业务并开始建立全球化品牌也是东风卡车的目标之一。

“我们相信沃尔沃集团可以在这些方面中的许多方面为我们的前进提供强大的支持。”Gary Huang说。

去年，该品牌首次在汉诺威的法兰克福车展上露面，并且是沃尔沃环球帆船赛2014-15中的唯一一个中国的参赛品牌。这是全球化营销和品牌战略的一部分。

您认为东风卡车有哪些潜力？

“如果我们遵循自己的战略并逐步在海外拓展业务，确保提供适合市场的高质量产品，并提供能充分满足客户期望的一流服务，为我们的客户提供支持，那么我相信我们有机会逐渐建立一个受全球认可的品牌。我们在沃尔沃环球帆船赛中大获成功，获得了积极的反响，这就可以说明，如果我们正确行事，我们就能够逐渐将东风卡车成功打造成一个在全球范围内广受认可的品牌。”Gary Huang说。

2015年1月5日：支付了约56亿克朗的收购金。交易完成。

2015年1月26日：在湖北省十堰市举行挂牌典礼和新闻发布会后召开第一次东风商用车董事会会议。

数据
中国的卡车市场

1

中国是世界最大的卡车市场，占据世界市场的45%。

5

五家OEM（原始设备制造商）占据了中国重型卡车市场80%的份额。其中有三家OEM是由西方公司部分持股的。

*2014*年中国重型和中型卡车市场份额联合数据：

15%

东风商用车（沃尔沃集团持有45%的股份）

12%

Baic Foton（戴姆勒(Daimler)持有50%的股份）

17%

中国一汽(FAW)

16%

中国重汽(Sinotruk)（大众(Volkswagen)/德国曼(MAN)持有25%的股份）

11%

陕西省

中国的产业

根据市场研究公司弗若斯特沙利文(Frost & Sullivan)的研究，中国的物流产业将在2016年成为世界最大的物流产业，运输需求将上升。高速公路的建设长度在2010年为230万公里，在2020年将上升为300万公里。

卡车

987,000

2014年中国的卡车总销量在重型卡车部分达到了744,000辆，在中型卡车部分达到了243,000辆，总共为987,000辆。

特雷克斯卡车简介

特雷克斯卡车是最近加入沃尔沃集团品牌系列的新成员，由沃尔沃建筑设备于2014年6月正式从特雷克斯公司(Terex Corporation)手中购得。在巴黎举办的建筑设备展Intermat 2015上，特雷克斯卡车完成了自己的首次国际亮相。一直以来，特雷克斯品牌因生产结实、可靠的拖车而享有卓著声誉，其历史可追溯至20世纪30年代。目前，它的产品系列包括5种型号的整体式拖车和3种型号的铰接式拖车，全都产自位于苏格兰马瑟韦尔、始建于1950年的特雷克斯生产工厂。

“除了促进有机增长之外，此次收购还让沃尔沃建筑设备有机会去弥合产品缺口。”沃尔沃建筑设备总裁(President) Martin Weissburg说道，“沃尔沃建筑设备的现有产品组合面向的是采石和轻型采矿细分市场，但长期以来我们都很清楚，产品阵容中缺少整体式拖车。”

特雷克斯卡车及其产品的加入不仅弥合了这一缺口，而且大幅提升了沃尔沃建筑设备在土方工程和轻型采矿细分市场的地位。

目前，特雷克斯卡车产品系列包括5种型号的整体式拖车和3种型号的铰接式拖车。

5

采访沃尔沃集团健康与安全总监(HEALTH & SAFETY DIRECTOR) STEPHEN STROUD及ANNE LYSE RUIS BELLES的五个问题

提供一个安全且健康的工作环境对于企业成功至关重要。已更新的《健康和安全政策》中就有这一条。

1. 该政策有什么重要意义？

Stephen Stroud：“这是我们工作的一大重要进展。可以说，保证健康和安全不光是首要任务，眼下也真正成为了集团核心价值的一部分。事实上，它是成为全球性集团的基础，而且早就应该受到重视。许多人可能以为我们早就落实此项政策了，但实际情况可能会让他们大吃一惊。”

Anne Lyse Ruis Belles：“我们需要表明，保证健康和安全是当务之急，以便营造在工作中人人相互关心的文化氛围。我们坚信，所有事故都可以防患于未然。”

2. 作为一个集团，我们的表现如何？

Stephen Stroud：“较之行业标准，我们比上不足，但是比下有余。我们面临的挑战之一就是，瑞典人普遍认为我们的实际情况并没有我们现在表现得这么好。我们衡量的关键业绩指标是零损失工作日事故率。我们已设法覆盖沃尔沃集团的86%，因而我们如今已秉持着正确的发展观。2014年，我们有超过1,000位员工因工作事故在家休息一天。我们必须朝着这样一个目标努力，即永远不再出现这样的情况。”

3. 最关键的区域是哪些？

Anne Lyse Ruis Belles：“最关键的是我们的工厂和卡车中心，因为这里有我们的许多设备和货流。如今，我们可为集团提供指导方针和专业知识作为支持，这是一大重要改进。此外，我们也在关注工作的社会心理方面，如工作压力。”

4. 2015年的当务之急是什么？

Anne Lyse Ruis Belles：“我们会将所有从事员工健康和安全方面工作的员工联系起来，总共约300-400位吧。我们会设立不同的角色和职责，据此来架构正确的组织。然后会制定全球性指导方针，一处不落地贯彻基本政策，并对管理人员进行培训。我们还将使用20种语言并借由若干其它活动来推广我们的政策。”

5. 您想对同事们说点什么？

Stephen Stroud：“我们需要改变产品验收文化。我们的目标是产品质量零瑕疵。这种零瑕疵理念也应适用于健康和安全。”

Anne Lyse Ruis Belles：“我希望大家都能意识到，我们每个人都要对我们自己的健康和安全负责。如果您发现同事有不对劲的地方，应首先与他们一起讨论，然后将问题反映给管理人员。”

撰稿：ANN-MARI ROBINSON

摄影：CICCI JONSON

帆船网络

最近，精彩的沃尔沃环球帆船赛在瑞典的哥德堡落下帷幕，这场赛事让全世界数百万人熟识了沃尔沃品牌。此外，数以千计的客户在沿途11个港口踊跃参加了产品测试、研讨会和活动。我们与其中一些宾客进行了对话，了解他们有何体验。

“人人都能畅享沃尔沃环球帆船赛”

“沃尔沃环球帆船赛是开展客户活动的极好平台。它不仅悦人耳目，而且能让所有人参与其中，因为它不要求人们事先就对它有所了解。这一点也深得我心。比赛在阿里坎特开始，我们通常会组织很多相关的趣味活动。每年的主题各不相同，今年的主题聚焦于质量、完好率和未来技术。在此之前，我们已组织过与环境保护和不同产品发布相关的研讨会。”

PATRICIA GARCÍA DE OTEYZA
市场沟通总监(MARKET COMMUNICATION DIRECTOR)
沃尔沃卡车，西班牙

Jinseol Kim
首席执行官(CEO)，Jaeil物流公司(Jaeil Logistics)，韩国

我来自帆船活动不是很流行的韩国，所以这次活动于我而言很特别，令我无比兴奋。围绕安全性和完好率展开的研讨会也非常有价值，同时我也清楚地感受到了沃尔沃集团对安全性的重视。经过这次活动，我对自己的沃尔沃卡车感到更加自豪了。”

Mike Fritz
部门经理(Divisional Manager)，卡车和客车部门，汽车和机械有限责任公司（Al-Futtaim Auto & Machinery Co. LLC，FAMCO），阿拉伯联合酋长国

“沃尔沃环球帆船赛远非一场帆船比赛这般简单，它是对人的恢复力、适应性、冒险意识以及尖端科技的极端考验。这一赛事充分展现了沃尔沃背后的精神和哲学，让沃尔沃在每个竞争领域都处于领先地位。”

Peng Yunxiang
总裁(Chairman)，通宝集团(Tongbao Group)，中国

“各个参赛船队在面临海上的挑战和困难时展现出来的拼搏精神让我深受启发。对于身为企业主的我而言，沃尔沃品牌很有价值。它是世人公认的高科技提供商，同时也是一家致力于环境保护的公司。”

Rein Aav和Silja Aav
Herentes AS运输公司(Herentes AS)，爱沙尼亚

“与沃尔沃卡车一同参加沃尔沃环球帆船赛是一个绝佳机会。我们很高兴能够与企业内的其他人士见面、交流，并真正体验沃尔沃品牌的魅力。”

世界上最艰巨的航海挑战

▷沃尔沃环球帆船赛是世界上最负盛名的海上帆船比赛。

▷2014-15年沃尔沃环球帆船赛航程长达39,895海里，持续时间长达9个月，从10月一直延续到次年6月。

▷赛程的起点在西班牙阿里坎特，终点是瑞典哥德堡。参赛船队沿途会经过南非、亚洲、新西兰、南美洲、北美洲和欧洲。

▷自1997年起，这一比赛完全为沃尔沃所有。

▷比赛不设金钱奖励。纯粹的成就和沃尔沃环球帆船赛奖品对于获胜船队而言已再好不过。

摄影：GAVIN BLUE和沃尔沃集团

Natanphong Ratanasuwarthawee
MD SC运输公司(MD SC Carrier)，泰国
“参加赛事活动的体验着实令人印象深刻。在泰国，我们经常会比较欧洲卡车品牌。经过这次参观，我认为沃尔沃

LARS-ERIK FORSBERGH

帆船运动与卡车有何关系?

其实，两者之间的关系比您想象的要密切多了。

当然了，受邀观看沃尔沃环球帆船赛的客户从一开始就很高兴能够参与这一激动人心的盛事，毕竟，这是目前全世界最具挑战性的比赛。

不过，当回首赛事时，游客们获得了更为精彩、更为丰富的体验。他们会回忆起一场完美的活动，一切都井然有序、有条不紊。这场比赛中不存在运气成分，质量和安全性始终是焦点。

他们会记得一场纯粹以沃尔沃精神为特色的活动。沃尔沃环球帆船赛卓越出众，一如我们的品牌。

我们之所以能够组织如此高水准的赛事，是因为我们有着由技能娴熟且目标明确的忠诚个体所组成的一流组织。这是我们信心的来源。我们能够向世人表明，我们不仅拥有市场上最好的产品，而且拥有以同样专业的方式组织业务和服务所需的技能和专业知识。媒体对沃尔沃环球帆船赛的热切关注是向世人传递这一信息的首要途径。

沃尔沃环球帆船赛是一个绝佳契机，所以我们务必要充分发挥它的潜力。很高兴沃尔沃环球帆船赛能选择阿布扎比作为其中一个中途停留点，因为这让来自整个中东市场的客户都能够观看比赛并参与所有与沃尔沃展馆有关的活动。

中途停留期间，我们还趁此机会在阿布扎比与该地区的进口商举行了年度会议。这是规划2015年各项活动的绝佳机会，同时也是感受沃尔沃环球帆船赛特殊氛围的好机会。

此外，尤为重要的一点是，员工也有机会去体验沃尔沃环球帆船赛的盛况。为此，我们用巴士将位于迪拜办事处的同事悉数送至阿布扎比，此举受到了大家的热烈欢迎。与沃尔沃环球帆船赛相关的各项活动开展得井然有序，令人难以置信。这也是让沃尔沃集团全体员工感到无比自豪的原因之一。

Lars-Erik Forsbergh
总经理(Managing Director)
集团卡车销售部门，中东

与WWF合作减少碳排放量

在2009年至2013年期间，沃尔沃集团的产品和制造过程产生的二氧化碳排放量已减少了4,000万吨。这是沃尔沃集团投身世界野生生物基金会(WWF)的气候拯救计划所取得的成果。

如今，标准已有所提高，而且与WWF的合作也有了改观。除了减少产品和制造过程的二氧化碳排放量之外，沃尔沃集团还将积极打头阵，致力于减少整个运输板块的碳排放量。

此协议在汽车领域堪称独一无二，而沃尔沃集团也是世界上唯一一个加入环境拯救计划的汽车制造商。

就实现长期可持续发展而言，碳减排是重中之重。在非洲等地区，其它重要问题还包括提高道路安全性、降低事故发生率，以及重视维修站技术人员培训。

访问**www.volvogroup.com**，阅读2014年可持续发展报告，详细了解沃尔沃集团为长期可持续发展所作的努力

VOLVO