

中国在西方市场上的成就

Sam: 随着山东临工在加拿大市场的销量迅速增长，其最近宣布在蒙特利尔、卡尔加里、温尼伯又新增了 3 家经销点，计划未来还将在安大略省新添一家。在您看来，山东临工的产品在加拿大如此畅销的原因是什么？

Alan: 首先，我并不确定是否加拿大市场对产品的认可程度会比美国市场好很多。但我认为，该市场确实有受到两大主要因素的影响：第一，经销商已经与客户建立了良好关系，而这些客户恰好包含在我们的目标群体范围内。你可以看到经销商正以不同的方式在逐渐转变，相对其他客户群，他们能更好地服务某一客户群体。因此，很幸运的是，我们在加拿大的部分经销商已经拥有了自己的核心客户，我们不需要为此做太多工作，这是第一点。

第二点，公平点说，是加拿大和美国之间存在文化差异。一般来说，加拿大更能够接受不同的文化而美国则更倾向于保持文化的一致性。因此加拿大更渴望其他人以原有行事风格在此发展。因此我认为这一点使得我们在加拿大的发展更为容易。可能因为我是加拿大人，所以在这个问题上会有些许偏颇。

Sam: 我那么，您之前提到贵公司的经销商已经拥有了特定的客户群，您能介绍一下山东临工的客户类型吗？

Alan: 是的。最简单最高级的即低工作时数，高可靠性。我们不仅要求这些机械能在高产能类型的环境下工作，还希望其值得信赖。因此只要他们开始运作，你就可以有所期待。目前，在这其中有许多不同领域都需要这类机械，包括农民，因为它通常是农场运作的支撑件，而不是主件。

在某些有特色的产业领域我们也取得了一些成就，如化肥应用，在生产优质机械的电子工业领域，开发具有腐蚀性的产品项目，在这种类型的环境下确实具有负面效应。因此对待我们所需要的这一类客户，最简单的方法是，通常他们会购买二手的高品质机器。这些高品质机器大约已使用 3-4 年，他们可以通过较适宜的价格得到他们想要的机器。而我们在山东临工所做的，就是为高端机器的二手市场提供选择。

Sam: 目前不少企业和政府正为除雪季做准备，为此，山东临工有哪些准备？您希望今年不同于以往吗？您所期待的最畅销的产品有哪些？

Alan: 首先，我想说，我们并不希望今年与以往不同，因为我们没有任何的原因去希望它有所改变。我们看到的是，该产品非常适宜于除雪用途，因为它工作时数低，可靠性要求高。而且该应用程序相当简单，因此也很适合我们。目前我们所做的就是直接和消费者取得联系，因为不少消费者已经在过去找到了低价位的替代品，购买了二手设备，经销商对他们并不太了解。因此我们采用聚焦模式直接与客户取得联系，教育引导他们了解我们的可用产品。

现在，结合以上方案，我们也通过在出版物上刊登新闻报道和广告来提升知名度，尽量确保让消费者意识到我们有提供能满足他们需求的产品。

Sam: 今年早些时候您有提到，山东临工将效仿沃尔玛、亚马逊等公司的方案，以发展产品支持的最佳管理办法。对此，贵公司是如何付诸实施的？取得了什么样的效果？

Alan: 这种方案的不同点主要在于零件的备货与分销。在优质渠道，制造商趋于向经销商运送并储存大量零部件，然后根据要求从中央仓库提货。在这一方案上，我们选择将所有零部件库存集中在亚特兰大，然后通过

航空将已支付的每件产品连夜送往经销商和消费者手中。因此我们抵消了将库存运往偏远地区的成本，并将节约下来的成本用于偏远地区第二天的物流运输。

到目前为止的效果都很不错。目前，我们有逾 97% 的订单运营完备，产品能够在两天内送抵客户。将产品带入北美市场的主要驱动因素之一是，经销商关于产品支持普遍存在担忧，而他们在当地确实会遇到大宗交易。考虑到必须确保销售架上有充盈的产品供应和机器库存，我们将其运至海外。一旦我们需要用到某台机器的零部件，我们就可以那样做。这一方案对我们极为有利，带来的结果也很好。它让经销商更舒适，因此他们也愿意去支持这一产品，不用担心我们会让他们失望。

Sam: 面对沃尔沃高端产品已形成的难以接近的高度，山东临工对北美部分市场的拓展成功吗？

Alan: 在这一点上我们所看到的是，购买山东临工产品的 75% 的消费者从没购买过沃尔沃的产品，而其他 25% 的购买者只为了特殊用途。例如，我们销售给客户的第一台机器已经包含了 100 件设备，现在他需要一台“旋耕机”，简单来说就是一台搬运货物的大铲车，他不会选择沃尔沃，而是会购买山东临工的产品。

Sam: 您觉得在未来，我们是否有望能看到中西方企业更多的联合？

Alan: 虽然这听起来可能不像是正面的回答，但我并不确定这种现象是否会发生。沃尔沃文化与中国文化能够很好地整合，这点相当成功。但你能看到其他案例，甚至是建筑行业，这二者的关系发展得并不融洽。例如，美国文化就与中国文化不同，他们更容易发生个性冲突。因此，也还存在很多不能良好运作的例子。对我而言，我认为成功的整合比它看起来要困难的多。虽然沃尔沃和山东临工在携手合作方面做得很好，但在这其中我们付出了很多努力才得以实现。

Sam: 确实有趣。在您看来，我们是否有望能见证更多的北欧与斯堪的纳维亚在中国的合资企业呢？

Alan: 我不知道。确定的是，人们一直在观察，可能你是正确的，人们看见了我们所取得的成功，以及它是如何帮助沃尔沃的中国公司提升更多的兼并时。因此，显然当这一点显而易见时，若其他人也开始考虑这一点则相当有趣。

Sam: 您能介绍一下您自己吗？您当初是如何进入非公路用车行业，如何加入山东临工的？

正如我之前所提到的，我是加拿大人，也是一名专业工程师，我在一家名为 Timberjack 的测井装备公司工作了 20 年。最初，它属于一家加拿大公司，后来被芬兰的美卓纸业公司收购了。在 Timberjack 工作期间，我在斯堪的纳维亚、芬兰、瑞典也工作了几年时间。此后的 5 年，我成为了约翰迪尔的一员。约翰迪尔买下了 Timberjack，我也随着这项并购来到了约翰迪尔，并负责运营约翰迪尔在美国中部 6 个点的经销权。过去 8 年，我一直在沃尔沃，最初进入沃尔沃，作为区域副总裁我主要负责东南区域，后转入商业管理领域，并遇到了现在的这样一个机会，我确实对它感兴趣，也就开始接手这项工作。在这个项目上，我已经持续工作了两年半，因此，我认为去了解，在我们售出第一台机器之前我们就已经在这个项目上倾注了大约 18 个月的时间，这也是相当有趣的。因为我们投入的多，所以我们能够做好。

Sam: 此外，您能预测一下，在运营一家双品牌公司时，会有哪些潜在风险吗？

Alan: 在我看来，这种问题公司会问得比较多。我们在北美市场的双品牌发展目前还是唯一的，也有公司通过交替的分销网络运营双品牌，但却没有通过相同分销渠道来运营该业务的案例。为此，我们正在此进行试验，

但自始至终，相同的分销渠道都会带来一种高度认知，即我们在称赞沃尔沃品牌，并没有贬低它。因此，关于这类事情，你可能会从其他正在考虑这类安排的制造商那里得到答案。

Sam: 以您的经验看来，它丝毫没有贬低沃尔沃品牌在这些市场的价值吗？

Alan: 是的，没有。我认为它证明了自己，也很好地赞赏了沃尔沃品牌。但我也想说这并不是偶然发生的，能够鉴赏到从产品战略到业务结构的精细步骤非常困难。许多案例都能证明，所做决定需要充分考虑战略，确保其能赞赏沃尔沃。