

## 创新发展新征程

## 上汽海外出行公司的海外“吸粉”力

## 缔造“万辆级”市场的一支“奇兵”

首席记者 李修惠

## “奇兵之奇”：互联网汽车

互联网汽车这套“打法”，源于2016年云栖小镇上，上汽集团董事长陈虹与马云的那次握手——中国首款“互联网汽车”荣威RX5诞生了。

2018年3月，陈虹在两会“代表通道”接受采访时，重新定义了上汽的“新四化”战略，不仅将智能网联进行了融合，而且首次把国际化放入上汽“新四化”核心发展战略。在“新四化”中加入国际化的底气是：2017年，首款互联网汽车MG ZS在泰国上市，这辆听得懂泰语的互联网SUV甚至撼动了日本车在该细分市场的地位。陈虹清晰地看到，智能网联将成为上汽国际化的重要差异化竞争力。

在这样的背景下，上汽海外出行科技有限公司应运而生。2018年年初立项，7月完成工商注册。作为中国国内首家专做海外市场量产车联网系统的企业，上汽海外出行成为这一领域的“破冰者”和“探索者”。

在消费者眼里，无论是听得懂泰语的MG ZS，还是能识别印度式英语的MG Hector，它们都和荣威RX5的智能网联系统差异不大，无非是不同国家的系统“精通”的语言不同。那么，将现有的系统

直接复制到印度的产品上不可以吗？

上汽海外出行的工程师们解释道，虽然印度与泰国的i-Smart系统两者主要的功能基本相同，但地图、音乐、语音识别等所有功能的供应商要全部重新寻找，模块整合工作也要从头做起，再加上上汽各地海外公司市场部提出的一些本土化需求的开发。“这等于开发一套全新的系统了。”

为了让i-Smart系统“精通”印度式英语，上汽海外出行公司产品研发团队多次奔赴印度采集各个地区的语音样本，不断强化训练声学模型，让i-Smart系统能够听懂印度各个地区的英语口语音。辛苦是值得的。在印度i-Smart系统发布会上，上汽印度公司原先只邀请了300余家媒体，不料发布会当天来了600余位记者，很多人是站着听完发布会的。

他们并不知道，这个系统背后，是一支精悍的“奇兵”。上汽海外出行公司的在职人员只有34人，核心供应商团队也只有52人。上汽海外出行总经理武东海说，作为“探索者”，能找到的熟手并不多。而且在业务初期，人少更有利于沟通，方便解决问题。

## 快、快、快：仿真验证方法论

人少，任务却不少。不仅如此，他们还遇到两大难题：整车厂给出的开发时间短，海外各个市场的电信、交通环境都不相同。

“公司成立至今完成了6个项目

的交付，目前正在开发8个项目。”武东海说，随着上汽国际化的步伐加快，上汽海外出行的“订单”也“爆

仓”了。

兵贵神速。快，成为上汽海外出行必须跑出的节奏。“董事长对我们提出了两点要求：第一，要做到‘高效、精准、市场化’；第二个要求嘛，只有三个字，‘快快快’。”

如果按照常规开发流程进行，等上汽海外出行拿到一个海外项目的实车时，距离SORP已经有多少时间了，车内硬件也已全部定型。“这时候容许我们发挥的时间和空间极其有限。”

更不用说海外市场的道路环境、网络环境都不一样。根据一般的开发方式，工程师需要出差前往各个市场进行开发验证工作。上汽海外出行的工程师人数本就不多，这么倒腾下去，人员、时间、环境、成本都难以控制。

## 快，还要更快：向平台要速度

能不能更快？“企业一般都讲求10年战略、5年规划、3年计划。而我们是3年路线、2年规划、3个月计划。”武东海认为，上汽海外出行的竞争对手不是日系车、欧系车，而是消费类电子产品。“必须能够快速迭代，消费者才愿意在车上用车机，而不是手机。”

如果上汽能够快速复制自己的成功经验，竞争对手赶超岂不是也很快？

武东海解释道，部分自主品牌在海外推出的产品虽然搭载一些智能系统，但都是一些离线的功能。而在海外市场深耕多年的日系车等品牌在智能网联方向落地相对较慢，

上汽海外出行决定通过在环测试进行开发验证，用仿真环境来提前模拟实车以及海外的环境。在上汽海外出行的办公室里，记者看到工程师们自主研发的仿真台架，能够完成60%-70%的仿真测试。接下来的20%-30%，上汽海外出行创新性地在广德试车场与中国移动合作，模拟目标市场的网络环境、道路环境，进行多方联调测试。

事实证明，这样的仿真测试不但能在短时间内实现项目进度的突破，降本增效，更是解决了项目多、人员少的困境。随着上汽开拓的市场越来越多，上汽海外出行将仿真测试演化成开展海外项目的方法论，达成了快速复制，“短、频、快”抢占市场的要求。

还是较为传统的四五年一个轮回的开发周期，其智能网联系统未经本土化改进，不贴近当地市场。在此情况下，上汽海外出行的“快”给了上汽国际化布局一个窗口期，在海外市场进行“弯道超车”。

互联网汽车在印度上市仅4个月后，搭载第一代SAIC智能网联平台“SAIC 1.0”的MG HS在泰国上市。这个平台系统的诞生，为“更快”的项目开发和产品迭代创造了条件。它适用于上汽乘用车、上汽商用车与上汽通用五菱车型，实现了自主品牌全覆盖。上汽海外出行目前正在开发的8个项目中，至少有6个项目将使用该平台。

相比泰国和印度市场



海外社交网络上，一张MG智能驾驶照片收获众多点赞

的i-Smart系统，这个平台系统有了脱胎换骨般的飞跃。“标准化程度更高的第一代SAIC智能网联系统，能够融入整车开发体系内，与主机厂的标准平台及标准车更好地联动，让上汽推向海外市场的优质产品能够被更快速地复制。而且，新系统迭代新功能时也更方便，消费者体验更佳。”

有了平台，如何更好地满足海外市场的“本土化”需求？上汽海外出行建立了一套融合汽车行业和互联网行业特点的项目管理工具——“货架”。

在上汽海外出行办公室名为“悉尼”的会议室里，占据整个墙面的巨大表格十分抢眼：竖排写着泰国、印度、澳新等区域的名字，横排则是多模交互、手机互联、出行服务等功能，纵横交错的地方是用字母I、M、N表示的所需研发时间。I表示6个月、M表示9个月、N表示12个月。

意味着，上汽海外出行最长的开发只需一年就能完成。

武东海解释：“这个表格就相当于一个货架，各个海外公司市场部将当地消费者的需求交给海外出行，海外出行再将这些功能从货架上挑选出来，进一步开发。”这个“货架”上的功能每个月都有所更新，“有了这个货架以后，我们把标准化的功能像积木一样搭建起来，就能打造出一个新的、适应本土化需求的智能网联系统了，不但开发时间大为缩短，开发成本也降低不少。”

在“悉尼”会议室的“货架”上，又多出了几列新功能，“本地应用”赫然在列。工程师解释，这是他们在海外市场手机端乃至智能穿戴设备上的应用，这些应用的迭代速度更快、更智能，也有助于培养用户黏度。“怎么让用户觉得我们的车更智能，是我们始终在考虑的事。”

