

新上汽 新技术 新动能

解决国际经营“碎片化”难题，让效率与特色共存

“全球车”也可以“一车千面”

首席记者 李修惠

“Namaste”，MG ASTOR 发动后，中控台上的小机器人会做一个眯眼微笑、双手合十的表情，用印地语向你问好。

9月中旬，MG在印度上市了第四款产品MG ASTOR。MG ASTOR是印度首款带有的人工智能助手的车型，也是上汽集团首款带有该功能的车型。

这已不是MG第一次在印度汽车市场创造历史了。2019年，MG在当地上市首款智能网

联汽车MG Hector，消费者的热情就被这个全新的品牌点燃。这两年，随着MG品牌在当地的市场份额逐渐扩大，无论是媒体还是竞争对手都在观望，MG在智能网联领域还能给印度消费者带来什么样的想象空间？

MG ASTOR里这个巴掌大小，会做表情、能导航、讲笑话、放音乐、播新闻、陪聊天的小机器人就是答案之一。这个可爱的小机器人在亮相后迅速成了印度网友的热议话题，让新车一炮而红。



✘ 平台化+定制化=全球化

9月，进入印度市场25年的福特汽车宣布停止在当地运营，令人唏嘘。不仅是福特，与福特同一时段进入印度的几大汽车巨头表现也都差强人意，很多畅销五大洲的“全球车型”在印度上市后却反响平平，无人问津。

MG能够于短短两年内在这样一个市场中打开局面，靠得是一句“Hello, MG”。推出印度首款智能网联汽车MG Hector后，MG吃到了智能网联汽车的“红利”。MG Hector最红火的时候，印度每卖出两辆中型SUV，就有1辆是MG Hector。

上汽印度公司总经理助理陈舟说：“在Hector用‘互联网汽车’概念成功之后，我们不断地在‘智能网联化’上进行探索，确保对印度其他品牌的产品差异化优势。”

于是这一次，MG ASTOR用一句“Na-

maste”，再度领跑印度汽车市场。

但打造这样一个功能丰富的小机器人，成本较高，显然不适合对性价比要求极高的印度市场。上汽海外出行副总经理陆珉介绍，MG品牌在印度走中高低端并举的模式，只有兼具最新颖的智能网联功能与最极致的成本控制的产品，才能让消费者心甘情愿地掏腰包。

为了平衡成本，海外出行不但考察了主机厂供应商，连消费类电子产品供应商也没放过。海外出行产品组组长徐杰带着团队，把有供货能力的供应商都排摸了一遍，经反复验证后，终于找到一家既专业又不贵的供应商，把小机器人的成本控制在了一个合理范围。

成本控制是海外出行的“拿手好戏”。海外出行总经理武东海曾表示：“同样做一个项目，我们海外出行所用的人

力是别人的五分之一，成本是三分之一，时间是二分之一。”其中最大的秘诀就是平台化。

“丰田正是靠着平台化对成本的控制和效率的提升，成为全球化最成功的企业。但这也带来了新问题：丰田有时为了追求成本，不得不牺牲产品的差异化特点。”陆珉介绍，对上汽而言，“出海”最大的难点之一就是碎片化，每个海外市场提出的需求都各具特色。

为了助力上汽的产品在海外市场“抢下蛋糕”，海外出行必须要在做到平台化的同时，把不同海外市场的产品制胜点体现出来，兼顾成本、开发效率与产品的差异化优势。

MG ASTOR的原型车MG ZS销往全球51个国家。这辆“全球车”在印度市场的制胜点之一，就是这个小

机器人。为此，海外出行与上汽印度公司一起，对小机器人做了许多功能拓展。

在印度，板球是家喻户晓的知名运动，就像中国人热爱乒乓一样，印度人十分关心板球赛事动态。于是，海外出行给小机器人增加了板球新闻播报功能。为了让小机器人更具话题性，上汽印度公司邀请了印度首位获得国际残奥会金牌的女运动员为其“配音”，就像百度地图的林志玲语音包在中国市场大受欢迎一样，这个功能也受到了印度用户的期待。

据了解，这个小机器人未来也将出现在其他海外市场的新车型上。徐杰表示，不同地区的机器人将灵活适配不同的当地功能，帮助MG品牌在当地树立起科技感、年轻化的品牌形象。”

✘ 16版提案与无数次修改

印度的夏天，动辄四五十摄氏度高温，在极端情况下，机器人会启动高温保护机制，说一句“我得去凉快一

会”后自动关闭。

想要在印度上市，机器人必须满足当地对驾驶员视线角度的法规要求，以及对高温、高

湿等气候情况的耐受。对产品组而言，因疫情限制无法到实地路测算不上太大的困难，海外出行通过之前项目积累的经验，已经收集到了印度、泰国、南美等多个海外市场的变量影响。最大的难点在于，由于MG ZS是一款量产车型，内饰设计已成定局，这时再在中控台上加上一个机器人就有如“戴着镣铐跳舞”，很多设计都会受到影响。

自2020年1月立项以来，海外出行已经为这个机器人做了16版提案，每个版本的外观和软件设计都有很大不同，徐杰仍清晰地记得第一版提案里，那个小机器人外观“长得有点像戴森电吹风”，是比较具有未来感的中空设计。但上汽印度公司的同事们倾向于更亲人、更可爱的设计，于是选择了现在的外观方案。

由于无法出差进行面对面交流，产品组和上汽印度公司市场部的沟通变得颇为艰难。磨合不易，但徐杰他们总愿意在每一次沟通中承担更多。

一方面，产品组的每个人都乐在其中。虽然团队只有5人，但他

们从功能设计、路径规划，到架构搭建，都亲力亲为，把软硬件开发技术全掌握在自己手里。“能够通过一个小小的机器人，把互联网企业的营销和开发思路借鉴性地应用到工作中，四两拨千斤地让产品在各海外市场的不同定位凸显出来，是一件颇有成就感的事。”

另一方面，海外出行始终完全信任上汽印度公司的同事对当地市场的判断。以“Namaste”的表情为例，光是这一个表情，为了能让用户对这个表情一见倾心，迅速对小机器人产生亲切感，印度同事就提出了好几次修改意见。徐杰带着团队快速响应需求，反反复复地配合着修改。

因为充分信任，所以全力配合。每当收到新的需求，产品组总能在两三天内快速给出解决方案。陆珉表示，海外出行的目标是每2-3个月就对机器人的功能进行一次迭代。2.0版本上线后，小机器人将学会播报电子说明书、介绍MG品牌历史等功能。“它的表情也会更丰富，远远超过现在的120个。”