奋斗在海外 持续夯实国际经营体系

上汽乘用车团队全力保障MG ASTOR登陆印度

“新款印度神车”诞生记

见习记者 张卓然

10月10日，上汽印度公司旗下第四款产品MG ASTOR公布售价。

在把这款以MG ZS为原型的产品推向印度市场的过程中，项目相继遭遇了印度新冠肺炎疫情爆发、中印关系紧张、海运费用飙升、车用芯片供应短缺等一系列状况，让MG ASTOR的赴印之旅困难重重。

功夫不负有心人。这款几经波折，因困难而出名的项目成功了。9月，MG ASTOR在印度投产上市，并成为新款“网红车”，帮助MG品牌在印度市场丰富了产品线，为当地消费者带来更加多样化的选择。

“九九八十一难”

随着上汽不断推进全球战略，“用更好的产品服务用户”成为上汽深耕海外市场的一大策略，MG ASTOR便是一个典型案例。

据介绍，MG ASTOR是上汽乘用车在海外市场配置种类最多的车型，共有12种配置，各类选装方案合计超过300种，并增加了ADAS高级驾驶辅助系统、人车智能交互机器人、自动恒温空调、全新格栅外饰等诸多配置。

然而，由于印度疫情较为严重，工程师们无法亲自赶赴现场，只能通过远程视频的方式“遥控”进行，MG ASTOR此番改动的地方不少，带来的工作难度可想而知。

为了让MG ASTOR顺利打入入门级SUV细分市场，上汽印度公司提出要在新车上增加AEB（紧急制动）功能，这在印度市场上是绝无仅有的。通过工程及供应商的充分论证，以及印度市场部的认可后，上汽乘用车决定迎接挑战。

“难点在于要在无法亲赴印度的情况下，按照当地路况和法规对AEB功能进行调整。”李洋解释道，印度路况复杂，机动车道上不但有横冲直撞的突突车，甚至还有行人和牛。为此，上汽乘用车委托当地第三方机构进行路测，由于数据量巨大，难以在线传输，只能以硬盘的形式寄回上海。疫情高峰期间，连硬盘都要在海关隔离14天，上汽乘用车的工程师们为确保MG ASTOR按时上市，不得不加班加点抢进度，与时间赛跑。

一波未平，一波又起。在MG ASTOR项目进行过程中，印方对所有来自中国的无线通信产品均停办了WPC认证（WPC是印度管制无线通信产品法规的机构，无线通信产品进入印度市场必须取得其核准）。MG ASTOR所有涉及无线通信的零部件，包括TBox、蓝牙模块、蓝牙钥匙等均受到影响。

无线通信产品如何进入印度市场？这是上汽乘用车的工程师们在那段时间里最头疼的问题。他们绞尽脑汁，不但参考了苹果、小米等手机品牌的做法，甚至做了将产品先运输到泰国，再从泰国出口到印度的可行性分析。所幸，今年6月，随着中印外交关系缓和，印方重新开放了中国无线通信产品的WPC认证，MG ASTOR又渡过一道难关。

通力合作，让“红灯转绿”

工程项目管理工程师董启春在电脑中点开一张表格，说道：“别看现在这张表格上的大部分开发内容都是绿灯，为了让表格上密密麻麻的小红灯翻绿，一个小红灯的背后就是几百封邮件、近百通视频电话、几十场会议。”

制造部门的会议也不少，每天都要召集例会，推动车身地产化的关键问题尽快达成一致。质保部也不例外，王炎说，车身外购件种类多，所有部件共计1300余套，涉及国内、印度9家供应商，为确保车身外购件工装模具高质量的交付，质保工程师张宣每周组织“两地多方会谈”，从模具工艺、造型评审开始，到模具交付，远程协调售后调试，为上汽印度公司提供“手把手”式的帮助。

为了确保项目能够顺利推进上汽乘用车与上汽印度公司领导层以及集团国际业务部领导组成联合指导委员会，为项目保驾护航。

“项目虽然苦，但我们能感受到来自兄弟企业的凝聚力。”李洋说，为了MG ASTOR，托管印度工厂生产工作的上汽通用五菱的同事们给予了极大的支持；海外出行公司专为新车开发了Talking Robot；上海赛科利加急打造了车身零部件模具发往印度；延锋安道拓、延锋内外饰和汇众三家公司在国内研发团队及印度的产业园区内开足马力给予支持；安吉物流顶着全球海运价格飙升的压力提供海运服务……

一定要拿下的第49个市场

“异地的话，情侣都更容易分手，异地协同工作的难度可见一斑。”负责商务的穆景娴感叹。

但工程师团队依旧充满了耐心，制造项目管理工程师龚剑说：“英语不是我们的母语，印方同事的英语也有点‘咖喱味’，可我们愿意教，他们愿意学，再棘手的技术难题，我们都有信心解决。”

负责采购工作的郑兴介绍，由于协同作战的两家公司在流程、制度等方面都存在差异，几乎所有的地产化定点工作都要从头做起，与其他海外项目相比，MG ASTOR的采购工作量翻了好几倍。

采购问题千辛万苦搞定了，发运又遇到了新情况。物流项目管理工程师张宇说，受疫情影响，海运班次减少，港口产能不足，每次发运都为零件能不能按时抵达印度工厂而揪心。“1000多个零部件，有一个没到位，生产就会因此停滞。”

突发情况多、沟通费工夫，这反倒激发了工程师团队的斗志：汽油款MG ZS已成功卖到全球48个国家和地区，什么样的难题没遇到过？怎么能在第49个国家停下前进的步伐？

当印度的同事发来第一辆白车身的照片时，工程师团队觉得一切努力都是值得的。如今，MG ASTOR已成功在当地下线，而且一上市就要面对十月车市旺季，全球缺芯问题又成了一只“拦路虎”。团队成员又开始为了芯片而奔走，争取为MG ASTOR供应更多芯片。

MG ASTOR项目的成功投产，进一步强化了上汽乘用车整合供应链满足海外市场需求的能力。

未来，上汽乘用车在面对疫情或其他特殊情况时，如何以更低的成本做前期准备工作、开拓海外市场？这次的印度项目给出了答案，也将助力上汽在全球化战略中走得更远。