

奋斗在海外 持续夯实国际经营体系

渐入佳境,上汽中东公司“有门道”

MG品牌海外首个“三万辆级”市场

本报记者 林安东

“4月销量又上涨了,创下了历史新高!”上汽中东公司销售总监蔡文辉在电话里显得非常兴奋,而他已经快两年没有回国了。今年4月, MG品牌在中东市场再度刷新历史销量纪录,零售销量达到3805辆,同比增长374%。

“刚来的时候,真的是两眼一抹黑。”六年

前,刚来到中东地区的蔡文辉着实有点不知所措。人生地不熟,包括找房子、装修、招聘员工等,所有事情都需要他从零开始做起。蔡文辉他们几个外派到中东地区的上汽员工“摸着石头过河”,一步步地摸索出本地化经营模式。

如今,中东市场已经成为MG品牌海外首个“三万辆级”整车市场。

1 招兵买马,扎根市场

“在上汽中东公司成立前的几年里, MG品牌汽车已经在中东市场销售过一段时间了,但销量不尽如人意。经销商和我们抱怨不挣钱,有的甚至一直在亏损。”面对这种局面,刚来到中东地区不久的蔡文辉想改变现状,于是与总代们展开了多场谈判。

“经销商在亏钱,那肯定要想办法让他们看到,我们这次过来改变经营模式的决心。”蔡文辉表示,他首先对总代们表态,在车价上肯定会比以前更有竞争力,同时还会提供一系列的商务政策支持。比如,达成一定的销售目标后,上汽中东公司会给予相应的支持。在品牌营销层面,以往都是以当地总代投入为主。蔡

文辉当时对总代们说:“我们现在准备和你们进行联合营销,共同投入,要做出两倍的效果来。”经过对销售和营销策略的梳理,总代们信心倍增,准备继续和MG合作下去。但也有几家总代选择离开。“我们属于‘和平分手’。”蔡文辉开玩笑地说,“我们很快就开发了新的总代。经过几年的发展, MG品牌在中东市场也是越来越有名气,品牌形象大幅提升。后来,之前放弃合作的总代还曾经来找我们,问我们是否还有合作的机会。”

为了进一步做到“扎根”市场,上汽中东公司还聘请了当地来自丰田、通用汽车、日产、现代这些主流品牌有经验的属地化人才。

2 要卖车,一定要建配件库

虽然合作伙伴的问题解决了,但上汽中东公司还面临更严峻的挑战。

“其实,我们MG品牌进入中东市场,相对来说还是比较晚的。”蔡文辉说。早在本世纪初的几年里,吉利和奇瑞就以外贸出口的形式,

进入了中东市场。当时,低廉的价格让这些中国品牌打开了局面,刚开始的几年里,销售势头相当不错。然而,问题很快暴露了出来。“最突出的问题就是售后跟不上,车子开一段时间坏了,需要维修,但

维修需要的一些配件无法及时供应。”蔡文辉说,“最初,这里的消费者对中国品牌印象很差,认为我们也是‘有车没售后’的品牌。”

“刚来到中东地区的时候,总代对我们的配件供应也有同样的抱怨,因为把配件从上海运送过去需要75天时间。”上汽中东公司售后总监陈舒波说。

于是,上汽中东公司考虑在当地建立配件库,以缩短配件供应周期。然而,当时MG在当地市场的年销量只有1000辆左右,经过财务模型测算,建立一个配件库绝对是赔钱的买卖。“当时的销量其实不足以支撑这样的项目。”但是,陈舒波认为,只有建立了配件

库,才能缩短配件供货时间,给当地的总代和消费者足够的信心,车才能卖得出去。很快,上汽中东公司在当地建立了唯一一个中国汽车品牌配件库,能够实现“7天内到达+中东地区全覆盖”。“当时,我们预计配件库在三年内达到收支平衡。但实际上,我们在第二年就已经开始盈利。”

除了配件库,上汽中东公司还建立起一个在线技术诊断系统,当总代遇到技术问题,可以直接利用这个系统将诊断仪中的数据传输过来。同时,上汽中东公司的技术人员能够直接通过视频在线解决问题,大幅缩短售后技术问题处理时间,以及提升一次修复率。

3 本土化的产品适应性调整

要卖好车,有了配件库还不够,产品必须进行适应性改造。在中东地区,夏季的气温非常高,平均温度一般都在40摄氏度以上,有些地方的最高温度能达到50多摄氏度。消费者对于空调快速制冷、稳定性和耐久性的要求都非常高。

“最早来中东的时候,拿来的车型没有做适应性的改进,小毛病比较多。”陈舒波坦言,在初入中东市场时,消费者对MG产品空调性能的口碑一般。在了解到这一点后,上汽中东公司认识到,不做适应性调整,车是卖不好的。于是,上汽中

东公司在每款新车上市前,都会用工程样车进行2-3个月的路测和产品适应性改进。“基本上每款车都需要进行2个月、5万公里的路试。”陈舒波说。

对于上汽中东公司而言,道路测试和适应性改进的重点之一就是空调。“我们会租来同级别的竞品一起做测试。”陈舒波表示,上汽乘用车的工程师会把竞品和测试车辆一起放在中东的烈日下暴晒一段时间,然后去测试温度降低需要的时间。“我们在空调方面,必须做到和主流品牌一样,甚至比主流品牌还要优秀。”陈舒波介

绍,他们对压缩机的功率、空调管线的布置、水箱的大小等都做出过

适应性调整,力求空调性能满足当地消费者的需求。

4 文化融合,渐入佳境

在去年新冠肺炎疫情在中东地区开始爆发的时候,很多城市都采取了封城的措施,车自然也就很难卖给消费者。上汽中东公司针对这一情况,立即做出了决定——线上卖车。只花了1个月的时间,中东各大地区的MG官网就上线了“在线购车”功能,同时还推出了“上门试驾”服务。“上线一个月,就有200名客户要求上门试驾。经过消毒的车辆让客户很放心,在网络上也获得了不少人的点赞。”蔡文辉说。

除了踩准“疫情”这个点,上汽中东公司还做了许多事情。“4月销量创新高除了品牌知名度在日益提升之外,也离不开我们在斋月期间所推出的促销活动。”蔡文辉说。今年的4月13日到5月13日是穆斯林地区的斋月,斋月对于这个地区的人而言,不仅是宗教节日,更是相当于我国“双十一”这样的购物狂欢节。

“这样的大型节日,我们是绝对不会错过的。”蔡文辉表示,上汽中东公司在今年的斋月期间推出了力度非常大的促销活动。比如,在沙特地区免除了消费者15%的增值税,还有在各地区推出购车抽奖、送福利等。“不仅是斋月,我们每个季度都会有节奏地开展宣传和促

销活动。”上汽中东公司每年都会按照“新年”“斋月”“返校季”“年末促销”这样的时间线进行宣传 and 促销。“我们的产品绝对不比丰田、现代差,但对于中东市场而言,我们还是新晋品牌,品牌的知名度必须要通过高密度的露出进一步提升。”

“想要真正扎根这里,当地人的习惯和喜好都要糅合进我们的品牌。”蔡文辉说,除了促销活动,上汽中东公司还根据中东地区的人们喜欢足球的特点,制订了“足球营销”策略,借助MG全球合作伙伴利物浦球队的知名度,以及赞助沙特阿拉伯当地的Al Ahli足球队, MG的知名度也得到了显著提升。

在中东市场,长期以来都是丰田、日产、现代和起亚这几家日韩品牌占据主导地位。而经过上汽中东公司在营销策略、产品力和售后服务能力方面的不断耕耘,今年1-4月, MG在GCC(海湾阿拉伯国家合作委员会)地区乘用车市场的市占率上升至4.4%,达到历史新高。蔡文辉感慨道:“我们今年的销量目标是4万辆。比起初来乍到时的1000辆,我们的年销量已经翻了将近40倍。中东市场很大,我们还有很多机会。”

