

## 奋斗在海外 持续夯实国际经营体系

## 上汽红岩越南市占率排名前三，超额完成目标

## “市场永远不会等待掉队的人”

本报记者 严瑶

越南河内，占地18000平方米的大型4S店隆重开业，到场的270余家企业到现场下单订购了98辆红岩重卡。“数字虽小，但对开拓海外市场来说意义重

大。”上汽红岩东南亚销售服务中心总经理陈卓感触颇多，从4年前初涉河内，到如今逐渐站稳脚跟，受到越来越多用户青睐，上汽红岩在越南乃至东南亚市场一步一个脚印，走得异常坚定。

## ◆ 初涉越南 ◆

## 一切从基础做起

位于东南亚的越南，同时处于RCEP《区域全面经济伙伴关系协定》和CPTPP《全面与进步跨太平洋伙伴关系协定》自贸区之内，吸引了众多投资者的目光。越南首都河内的投资市场更是备受关注。

“越南多年来都是中国品牌出口的核心市场，是‘兵家’必争之地。”2015年年中，陈卓第一次到越南考察，印象最深的就是当地市场品牌集中度非常高，头部企业占了超过一半以上的份额。“想要在这个看似机遇很大的市场里立足，其实非常艰难。”

但这一切并没有阻挡住上汽红岩“走出去”的脚步。

“成功没有捷径。”一切从基础做起。接下来的一段时间里，上汽红岩派出技术团队，由高级工程师母春花带队，对越南开展了两次

从南至北的地毯式市场调研。“那段时间，几乎没有休息，不停走访市场走访经销商，一直在赶路。”

很快，始终“在路上”这支红岩团队摸清了当地细分市场的需求特点。通过这场大调研，他们开发了越南专用产品包，并制订了区域招商政策。

一年间，上汽红岩越南办事处先后发展了4家一级经销商。“但由于越南企业文化与中国企业存在差异，4家经销商配合度并未达预期。”就在上汽红岩越南市场开拓进入瓶颈的时候，当地法规的变化令他们雪上加霜：自卸车、载货车产品的关税突然涨到25%，紧随其后越南政府将排放标准提升至欧IV，并颁布了更严苛的地方法规。加之重卡市场需求下行，初涉越南，陈卓“铩羽而归”。

## ◆ 走出低谷 ◆

## 经销商送来了“红岩蛋糕”

东南亚作为中国家门口的市场，中国的产品输出在这里“短兵相接”。

一个掉队的人。”痛定思痛，走出低谷，红岩团队没有气馁。

过去一年的时间虽然艰苦，但却收获了宝

贵的经验教训。上汽红岩国际业务部对此展开了深入的分析总结，得出两条结论：想要在陌生的市场站稳脚跟，一方面，要沉下心来从具体客户找到突破口，并带动其所在群体的认可度。另一方面，要集中优势资源，发展在当地的优质渠道，并同心协力打造销售服务体系。

“我们设计了更加因地制宜的招商政策，与行业实力最强的几家经销商——详谈，最终确定了新的合作对象。”上汽红岩国际业务部负责人说。

经验告诉他们：没有客户基础的任何营销体系建设，一切都是空中楼阁。践行公司“以客户为中心”的价值

观，上汽红岩越南办事处首先从终端客户下功夫。办事处做的最多的一件事就是与经销商一起对大大小小的新老客户进行走访与沟通。正因为这份热忱与认真，上汽红岩又吸引到了一批新客户，同时也成功让该经销商加大了对红岩品牌的投入。

去年10月，上汽红岩越南办事处收到了一次特别的生日邀请。当经销商总经理端出定制的蛋糕时，陈卓被感动了：蛋糕的左边画着一个蓝色房屋，象征经销商企业；右边是一辆红岩重卡，上面站立了一只大公鸡，寓意“红岩大吉”。小小的蛋糕背后，蕴含了双方携手共进的情谊。

## ◆ 闯出新路 ◆

## 一改传统培训模式

想要融入当地社会，语言是必不可少的交流工具。在越南，英语的普及率不足10%，为了与当地客户加深交流，陈卓利用起业余时间学习越南语。久而久之，经销商伙伴们把他当成了半个越南人。行百里者半九十。不仅仅是融入当地社会，上汽红岩越南办事处更是深知：要想成为有规模的市场主流品牌，就必须

在体系能力上狠下功夫。从产品规划及开发、品牌建设、市场营销、网络开发及售后服务、客户管理等方面多管齐下，提升水平。

“这考验的不仅是团队吃苦耐劳的意志力，雷厉风行的执行力，更是具有敏锐商业嗅觉、快速把握商机的经营能力。”上汽红岩一位高层说。

很快，上汽红岩越

南办事处协助经销商开发了一套客户管理软件，同时为提升产品感知和培养狼性销售团队，他们从传统的“说教式培训”改为“拉练式实训”，定期组织经销团队驾驶3-5辆展车到户外模拟各种工况进行销售及产品使用保养演练。特别是红岩车辆采用的FIAT专利EBS发动机制动，陈卓会亲自驾驶卡车搭载团队成员学习操作并直观体验制动

效果。经过一段时间，越南地区的销售网络能力得到了快速提升，加盟二级经销商数量也不断上涨。即便在2020年初遭遇新冠疫情，上汽红岩在越南市场也并没有受到太大波及。新年伊始，越南矿业巨头就一次性订购100辆牵引车，首批车辆投入使用后该公司对红岩产品的可靠性和经济性赞不绝口，随后又陆续签订400辆订购合同。

## ◆ 走向全球 ◆

## 彰显“中国力量”实力

工地上，一辆辆印有“HONGYAN”字样的重卡在不停忙碌着。

今年年初，越南龙城国际机场第一期项目正式开工建设。这个拥有政府背景的大项目总投资额达109.111万亿越南盾（约合46.64亿美元）。在一期项目规划中，龙城国际机场将被建成4F级国际机场。不仅在龙城机场项目中，包括广宁煤矿、南北高速公路项目、巴地头顿省各大度假村建设基地，都可以看到红岩重卡的身影。此前，上汽红岩越南办事处与经销商联合开展了一系列客户攻坚行动，有意识地着手提升客户繁殖转化率，而这就是最好的成果展现。

如何避免陷入同质化、低质化、低价格的恶性竞争，这是上汽红岩在越南市场面临的又一次重大考验。越南办事处针对市场特点，在现有的4大类23款认证车型全部完成配置最优定制化的基础上，同步国内，即将引入红岩2.0版本互联网重卡、H6系列高端重卡，形成完整的、具有高科技含量的立体化产品矩阵。

数据显示，今年上半年，上汽红岩在越南市场销售份额上升至6.5%，超过解放、东风等品牌，并超额完成任务。“市场每天都在上演残酷的混战，但我们对未来胸有成竹。”陈卓说。

