

海外上汽人的“B面人生”

上汽人在海外打拼，并没有想象中那么“光鲜”

年度特稿

首席记者 李修惠
本报记者 林安东

2021年末，上汽国际举办了一场简单的庆祝会。会议室里，澳大利亚、中东地区、南美洲、欧洲等地的区域总经理们和当地员工代表等通过视频，看着公司党委书记、副总经理赵爱民缓缓切开写有250000和400000数字的两个蛋糕。

2021年，上汽集团实现全年海外销量69.7万辆，蛋糕上的250000是上汽国际完成的海外出口总量25万辆；40万，则是新一年的战斗目标。对于集团干部大会提出的“稳中求进”的总体要求，上汽国际更在“求进”。

“兄弟们辛苦了。”屏幕那一端，听到这句话的人都心头一暖。的确，人们总以为在海外工作，可以领略异域风光，享受外派福利。但是，赵爱民知道，这些在海外工作的兄弟们太不容易了。光鲜的外表下，是融入当地文化的艰辛，是在一线呼唤“炮火”时的焦虑，是旅途中疲惫的身影，是草创阶段销量提升与体系建设的双重压力。他们开创事业时一段段窘迫的经历，时不时会在赵爱民的脑海中闪回。



1 破局者

品牌知名度是靠拼出来的

背靠国内产业链，在海外市场寻找新的增长点，这是上汽国际推进上汽集团走向“国际化”的使命。在出海的机遇面前，如何融入当地市场，如何建立MG的品牌形象，成为上汽国际的一道必答题。

“7年前，我们刚到南美洲。在那里，几乎没有人听说过MG品牌。”上汽南美公司市场总监陈孟元回忆道，为了能提升销量和知名度，员工们简直“无所不用其极”，甚至到饭店吃饭时都故意给别人递送印有MG Logo的名片。

过了不久，智利顶级足球俱乐部Colocolo赞助商期约将至的消息传到了上汽南美公司总经理吴刚的耳中。通过几个月与当地

人的沟通，吴刚明白，足球是南美人的“生命”。于是，吴刚立刻联系到了对方。但Colocolo俱乐部表示，他们根本没有听说过MG，恐怕不能接受MG的赞助。

吴刚没有放弃，经过“软磨硬泡”，终于争取到了一次路演的机会。然而，刚到会议现场，吴刚却被告知会议取消了，因为俱乐部主席听不懂英语，而他们提供的材料是用英语表达的。“我向他们争取了两个小时的时间，两个小时内把英语全部翻译成当地语言。”这次“求”来的机遇让他至今记忆犹新。

经过10个月的博弈、32个版本的合同修订，上汽南美公司最终以低于市场评估价40%的价格，成为Colocolo俱乐部2018-2021年的赞助商。随着Colocolo在联赛中高歌猛进，MG在当地市场声名鹊起，销量水涨船高，还拿下了智利“年度最佳品牌”等荣誉称号。

类似的故事还发生在了大洋洲。

“初入澳大利亚的MG沉寂了两年，找不到方向。”上汽澳洲公司总经理曹宗强回忆道。当时，MG 3定价15000澳元（约合75000元人民币），在当地属于很便宜的价格。但即使这样，车依然卖不出去。

“品牌知名度不高，有合作意向的经销商自然就少，就靠我们自己出去跑。”曹宗强说。刚到澳大利亚的头几年里，办公室里基

本上看不到曹宗强的人影。澳大利亚全境的经销商几乎被他跑了遍，四处“求着”经销商与MG合作。

与店长聊、与销售聊、与消费者聊，成了曹宗强每次去门店最爱干的事。在聊天过程中，他发现了一件有趣的事：“澳大利亚人和中国人一样‘穷养儿子，富养女儿’。当地的家庭如果比较富裕，会选择给女儿买车的比较多。”

发现这一规律后，曹宗强决定全面调整MG 3在澳大利亚的营销策略，将目标消费者定位为“18-25岁的年轻女性”，该车所牵涉到的宣传广告、个性标签、数字营销都向年轻女性用户倾斜。

一开始，很多外籍员工都对这一策略抱有疑虑，不少人偷偷嘀咕：“你一个中国人，凭什么觉得比我们更了解这个市场？”曹宗强花了三天时间与员工反复沟通，把自己从门店里了解到的情况和详细的市场调研数据摆出来，大家对这个方案逐渐有了信心。

最终，“年轻人第一辆车”的标签深入人心，MG 3在澳大利亚火了，牢牢占据着细分市场销量冠军宝座，经销商们排队上门，想要与MG合作。更重要的是，MG成功进入了澳大利亚的中产家庭，这对MG之后上市更高端的电动车型埋下很好的伏笔，品牌认知度有了一定基础。”曹宗强说。

(下转04版)

