

(上接03版)

## 2 “抠门”者降低一切可以降低的支出

从第一辆车走向海外，到第一个“万辆级”市场的诞生，再到2021年，欧洲、中东、美洲、澳新及东盟、南亚等基地形成六个“五万辆级”市场，MG在海外市场飞速成长。上汽国际对这些市场的要求也发生了一些变化，就是要做到销量和盈利并举。这意味着上汽的国际化上升至新阶段，有了新的目标。

“量”和“利”从哪儿来？很重要的一件事就是“抠”成本。公司总经理余德始终坚持降低一切可以降低的支出，减少对销售端的成本压力来确保销量，上汽国际将“抠门”这个本领发挥到了极致。

一天下午2点，赵爱民刚和中东地区的总经理开完视频会议准备吃午饭，接下来还要和欧洲几个地区的经

理讨论预算方案。“每一个地区的广宣预算，我们都要开会讨论，一个一个过。广告投哪里？理由是什么？与销售、品牌是什么关系？我们尽可能地实现精准投放，把最有效的方案留下，减少不必要的支出。”赵爱民说。

**除了“砍预算”，上汽国际总部和海外公司深度绑定，所有财务、供应链计划等功能性、平台性的工作都靠总部人员“一人打两份工”兼职完成，海外公司主要招募销售精兵。在节省人员成本的同时，上汽国际将公司内一切优质资源向海外倾斜，更好地释放组织活力。**

在法国，为了在投放上做到“又好又快”，上汽法国公司总经理刘

新宇没有找代理商大包大揽，而是和团队一起亲临每一个城市，找当地最合适的报社、电台进行投放。几趟下来，刘新宇和售后总监石鹏飞几乎成了法国传媒的“本地通”。

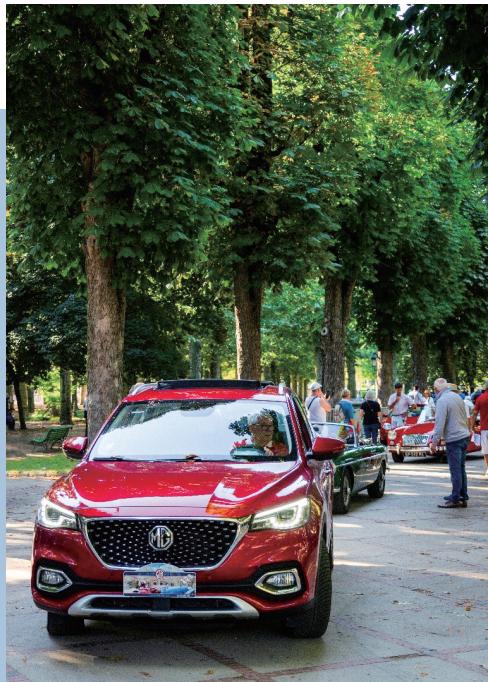
除了广告投放的费用，海外经营不可避免要面临汇率的挑战。“我

们几年前刚到澳大利亚的时候，澳币对人民币的汇率是5.01左右。2020年初的时候，汇率是4.9。而在过去的两个月里，汇率变成了4.6左右。”曹宗强说。

几乎每一位外派员工都对货币汇率熟稔于心。上汽中东公司销售总监蔡文辉表示，中东地区的国家货币都是和美元深度绑定的，而伴随着人民币不断升值，美元的下跌给他们的利润率带来了极大的挑战。

最初，上汽国际只是简单地等待汇率回落到合理的区间，再兑换回人民币。赵爱民还调侃说，这样有点像“炒外汇”。但是现在，摊子大了，用一套可靠的多币种方案来对抗汇率变化的风险与压力迫在眉睫。

“我们正在和一家欧洲银行商谈，考虑为上汽的海外业务定制一套多币种对冲的汇率防范机制。假设上汽海外板块的出口额达到100亿美元左右，而我们能通过这种机制把汇率波动造成的损失抵消1%，那就是1亿美元，这是一个国际化公司必须要建设的能力。”赵爱民说。



## 3 全能者“人机料法环”样样都懂

中国企业“走出去”，是一个“逆向成长”的过程。“走出去”之后，海外市场复杂的环境和挑战会涌现各类预想不到的问题，倒逼

企业去思考、去提升，逐步建立一个适应全球经营的组织。

2021年，上汽新能源电动车在欧洲大陆和美国市场表现强劲，在

老牌欧洲车企和其他造车新势力的联合围堵下，成功实现了3万辆的销量目标，成为国际经营中的一个亮点。

回想实现这一目标



的过程，上汽欧洲公司总经理雷鸣仍然心有余悸。新冠肺炎疫情的反复、芯片供应的不足、航运的紧张、自然灾害的爆发、国际政治局势的变化，每一个维度上一个微小的影响因子，都像蝴蝶扇动的翅膀。但是，这些都没有阻挡住欧洲各个海外公司市场拓展的脚步。

2021年年初，MG宣布要用一年的时间在法国发展100家经销商，销售5000辆汽车。虽然任务很重，但没有人抱怨。刘新宇的手机里，还保留着过去一年的日历，从早上7点开始一场接一场的视频会议、市场调研、采访活动，直到深夜。中方团队把自己逼到极致的劲头甚至打动了不太愿意加班的法国同事。很多法国员工每每遇到重要节点，都自愿留下来与中国同事一起加班。

虽然成功实现了年

度目标，但刘新宇和所有外派总经理们都清楚，这只是一个“小目标”。《孙子兵法》中说道，“夫未战而庙算胜者，得算多也”。随着MG在海外市场的保有量越来越大，如何做好产品全生命周期的管理，如何形成更好的体系化能力来对抗各种“黑天鹅”事件所带来的风险，是上汽成为全球化企业过程中必须回答的新课题。

“余总和我们管理层一直认为，海外经营的核心是人。”赵爱民说，“对于区域总经理而言，汇率、政治、航运，什么新闻都得关注；销量、成本、盈利、规划，样样事情都得负责；人机料法环，每个环节都得懂。国际经营环境对人的成长特别有帮助。”

最让赵爱民感到欣

慰的是，上汽国际通过这些年的打拼，旗下团队基本形成了一种共识，那就是不抱怨，先接下任务再说。从产品设计改动到生产质量控制，再到物流运输通关，海外出口的过程涉及许多家企业，这其中没有问题是不可能的。“大家都会咬定目标不放松。”

上汽为什么要“走出去”？答案早已不证自明。在上汽国际经营“摸着石头过河”的路上，虽然总会遇到新的挑战，但用赵爱民的话来说，这是必然的现象，甚至可以说是“好事”。“通过‘走出去’，我们看到了自己在体系能力、技术能力、制造能力，甚至是航运方面与国际一流汽车企业的差距。通过国际化经营得到的经验，反哺上汽建立更为完善的体系能力，这是上汽跻身国际知名车企的必经之路。”

## 后记

海外市场耕耘多年，海外市场对国内市场的拉动作用正在逐渐显现。

MG在公布去年11月销量成绩的时候，也为其海外市场销量做了一张名为“海外‘爵’起，蝉联第一”的战报；打开MG的官网，MG ZS的主页上赫然写着“全球百万畅销版，席卷海内外36国”。一些消费者正是看到了MG品牌在国际市场上的良好表现，而在国内下单。

采访中，赵爱民随手从笔记本中拿出一份表格，这份表格中列满

了上汽每一款产品在不同海外市场的售价。他总是把表格带在身边，以便查看。在表上，那辆曾经在澳大利亚只卖15000澳元且无人问津的MG3，如今成为量价齐升的澳洲热门车型。

“每一个市场，MG车体现的价值都在提升。”赵爱民表示，在主要市场上耕耘3—5年以后，MG逐步建立了一定的品牌溢价能力，与国际主流品牌的价差进一步缩小。“即使如此，还是有越来越多的消费者选择MG，MG的全球品牌形象正在不断向上。”