

# 中国“制造”世界杯

本报记者 郑丹 万笑天 北京报道

就在交投标书的前一天，连续工作几日的两台打印机都被烧坏了。

“别人的标书可能只有一沓或一小箱，我们的标书拉了两大箱。”宇通客车股份有限公司(以下简称“宇通”)的卡塔尔项目负责人孙振涛强调，那是两个长1米、宽80厘米、高近1米的纸箱，装得满满当当。

团队启用了一台备用打印机，

## 世界杯的商机

“卡塔尔市场不大，所有项目都通过招投标形式合作，不会受人情关系影响，也不在乎公司大小。”

盯着世界杯开幕式上飘过的大型吉祥物拉伊卜，50岁的陈雷刚预感，这会是自己事业的第一个高光时刻，他将微信头像换成了自己与拉伊卜玩偶的合照。

“如果不是在卡塔尔世界杯中接触到一些业务，我们公司可能就夭折了。”2013年，陈雷刚从北京南下，前往广东东莞创业，从事体育赛事周边文创，参与过几次大型国际体育赛事的文创生产。用他的话说，初期订单就像打游击一样，七零八碎。

转折发生在2015年10月，陈雷刚带一名精通英语的助手前往卡塔尔，争取成为世界杯周边文创供应商的机会。彼时，团队上下总计五人，在东莞只有一处不足100平方米的办公室，要什么没什么。

而远在6700多公里外的卡塔尔，是亚洲西南部的一个阿拉伯国家，位于波斯湾西南岸的卡塔尔半岛。关于它最耀眼的标签，是“富得流油”。

10月的一个上午，卡塔尔世界杯组委会两位负责供应链方面的成员见面陈雷刚，只给半小时，让他介绍自己的优势。

“我们非常珍惜这半小时，助手展示讲解的PPT，提前一个月在国内更换不同场景，预设各种问题，演练了很多遍。”陈雷刚全程忐忑，从三个方面回答了组委

## 最漫长的竞标

从投标到最终签约，前后“熬”了近一年半时间。

在“水比油贵”的卡塔尔，让组委会接受主打新能源的宇通，本是不可能攻克的难关。但卡塔尔决定让2022年的赛事成为首届“碳中和”世界杯，并有意愿在2030年前实现国家公共交通全面实现电动化。自此，宇通有了一线希望。

地处波斯湾西南岸的卡塔尔半岛，属热带沙漠气候，夏季炎热漫长，最高气温可达50℃，对新能源电池提出了严苛考验。此外，卡塔尔风沙大、路况不稳定，包括客户习惯、法律法规等方面，都需要纳入产品设计的考虑范围，投标方必须拿出一套为卡塔尔“量身定制”的个性化服务。

“当时客户提出服务大包，投标方包揽全流程服务，客户只负责提供司机，这是我们历史上从来没有尝试过的，非常有挑战。”孙振涛团队此次前往卡塔尔，要当面了解客户准确的需求，更高效沟通，从而在标书中有针对性地响应客户，使其在技术评标过程中为宇通打一个高分。

时间紧、任务重，团队要在2019年11月中旬拿出具体方案。他们在酒店包下一间大会议室，整日研讨项目。“白天分配好任务各自工作，晚上集体过一遍材料和方案，每一天都得往前赶，大家心里的那根弦都绷得很紧。”

随着项目紧锣密鼓地推进，2020年1月底，步入唱标环节，投标方需要做更详细的产品讲解及自我推荐。宇通派团队再次飞往卡塔尔。孙振涛说，“那时候，正是中国的农历春节，弟兄们也想过年，但没办法，为了拿到订单必须去。”

宇通如愿进入初期选拔的短名单。本以为可以喘口气的孙振

涛等打完所有标书，已经到次日早晨7点，距离截止时间只剩两个多小时。大家一起装册、封蜡，一路加急将文件送到Mowasalat(卡塔尔国家运输公司)。“最终提前两分钟送到，再晚一会儿就拒收了。”

这惊险的一幕，发生在2019年12月14日。这只是一个开始，此后挑战接连不断。孙振涛用“熬”形容团队参与世界杯竞标的感受。“我在宇通这么多年，第一次打这么硬的仗。”

同样在世界杯赛道上“熬日

会关心的问题：品质、交付期以及价格，称团队会严格把关质量，依傍于东莞成熟的产业链，足以消化任何体量的订单，价格优惠。

“卡塔尔市场不大，所有项目都通过招投标形式合作，不会受人情关系影响，也不在乎公司大小。投标方只要服务好三要素：品质、交货期、价格，就能成功。”

陈雷刚之所以将眼光投向海外，完全迫于国内的体育产业竞争太过激烈，初创公司丝毫没有竞争力。恰逢卡塔尔世界杯组委会寻找全球合作方，他嗅到商机。只要这笔生意成了，就能借着世界杯的名声一炮打响；如果不成，回国继续跌跌撞撞，另寻出路。

“现在回想都后怕，当时怎么会有这么大的勇气，真是初生牛犊不怕虎。”与组委会结束会面时，陈雷刚被批准可以先对接一些小订单，作为合作前期的考验，他悬着的心立刻放下了一半。

这一考验，就是六年，来自卡塔尔各企业的订单，从几千元到几万元不等，前后累计不下50次。“不管订单大小，我的目标是做好服务，以后有合作机会，他们能想到我。”陈雷刚说。

直到2019年下半年，车车文化接到来自卡塔尔的第一个大单：定制15000个海湾杯吉祥物的毛绒玩具。“这个项目非常着急，

涛没有想到，真正的“较量”才刚刚开始。

为了评标，卡塔尔国家运输公司聘请了一批来自欧洲的职业经理人，基本每周都会针对标书细节，向投标方高频率发送质疑函，或通过视频互动的方式提出质疑，一概要求投标方在三天内澄清。

“他们提出的问题非常专业，我们内部解读也需要时间，看似三天，实际能留给团队干活的时间只有一天。”孙振涛回忆，团队需要连夜研究方案，完成详实的报告后，再交由翻译人员转为英文，最终在对方上班的时间内进行沟通。

最“折磨”宇通团队的一点，是中国与卡塔尔有五个小时的时差。加之卡塔尔本地人的工作时间，普遍是上午10点上班、下午3点下班。于是不可避免地经常出现一种情况：当团队想跟评标委员会沟通时，对方却不在工作时间内。

双方的沟通时间，通常定在中国时间的傍晚，团队内部讨论需要加班到深夜，日复一日，不少成员索性住在公司。“反反复复一直没停过，这种频次太折磨人了。”孙振涛称那段时间，头发掉了大半，另一位刚植过发的同事，因为压力太大，头发也熬白了。他们彼此说过最多的话，是“扛不住了，真的扛不住了”。

一位被派往多哈的业务经理，作为团队最后一道防线的守门人，白天要跟卡塔尔一方沟通，夜间再与公司沟通，加之需要审核所有发自国内的方案，承载压力过大，长期连轴转，导致他在一次会议期间崩溃大哭。孙振涛问记者，“你能想象一个大男人，在那一瞬间没有憋住，忽然哇哇大哭是一种什么情绪吗？”

子”的，还有从六年前就在准备竞标的广东车车文化发展有限公司(以下简称“车车文化”)总经理陈雷刚。因为吉祥物拉伊卜(La'eeb)生产商的身份，他成了媒体报道中那个站在拉伊卜背后的男人。

2022年11月20日，卡塔尔世界杯正式开幕。这一晚，无论对于孙振涛，还是陈雷刚，都意味着与卡塔尔世界杯的合作项目暂时告一段落，同时又开启了深耕卡塔尔市场的新征程。

从立项到交付，时间不到30天，只给了我们一张图纸，连样品都没有。”陈雷刚找了两家工厂，加班加点20天，将15000个毛绒玩具全部赶制出来，空运送往卡塔尔首都多哈。

同年8月，卡塔尔为筹办世界杯公开招标客车企业，截止时间11月初。在宇通负责对接中东市场的孙振涛临时授命，内部招揽相应的专家，成立专攻卡塔尔世界杯项目的团队，调研、开会，忙得热火朝天。

“实际上，我们之前就想打开卡塔尔市场，中东的其他地区我们都有项目突破，唯独卡塔尔一直没有成功。”孙振涛向《中国经营报》记者介绍，在申办世界杯之前，卡塔尔客运资源匮乏，市场对公交的需求量也不大，已有的客车都是传统的柴油车。

“卡塔尔本国人口不到40万，非常富裕，出行主要依赖汽车。外籍人口有200多万，其中，外来经商者也会有私家车，真正坐公交的人，主要是外籍劳工。”在孙振涛之前，负责卡塔尔市场的业务经理，已经换了两任。“我要是啃不下这个硬骨头，就没法跟公司领导交代，我在宇通也干不下去了。”

2019年10月初，孙振涛抱着一股“不破楼兰终不还”的气势，带领团队二十几人“杀”往卡塔尔。

在孙振涛印象里，以往接触国内、海外的投标项目，只需一个月左右就能搞定。但这次，从投标到最终签约，前后“熬”了近一年半时间。

临授标前，招标方与宇通正式进入价格谈判环节。“我们投标时会拟定一个价格，不代表最终价，卡方会发函，要求我们给予一定折扣。这个时候，你选择给或者不给，都是你的权利。不给，他们也有选择别人的权利。”

眼看距离“终点”只剩最后一公里，团队却丝毫没有减压的迹象，反倒将长期积压的负面情绪一度推向高潮。在这场价格谈判中，卡塔尔国家运输公司的主席亲自出面谈价，他委婉地释放出一层含义——还有其他更便宜的投标方。这是一种常见的压价方法。几个投标方在议价环节中相互“厮杀”，从而压低整体价格，供招标方选择。孙振涛说，“卡塔尔是很有钱，但有钱不代表乱花钱。相反，他们会比较青睐于一些相对便宜且性价比高的东西，这也是中东地区一个显著的特点。”

宇通给出部分折扣后，对方的职业经理人又轮番上阵寻找降价点。“他们扒开我们提交的产品及服务大包方案，以非常专业的谈判技巧，将方案对应的原材料与服务说明，一条条核对成本，计算利润空间，直到最后把你的水分榨干。”

在孙振涛看来，这就相当于，你已经决定买房，却让卖方将房子拆解开，质问卖家有砖多少块，水泥有多少，人工多少，地皮又花多少钱……

回忆起这段经历，他仍会流露出无奈，“我们就这么谈，你说痛苦不痛苦？”



行驶在卡塔尔街头的宇通客车。

宇通官网/图

## 紧张的交付期

“最开始的吉祥物设计稿，跟拉伊卜现在的形象完全不一样。”

郭志浩没有想到，时隔四年，自己还能与世界杯再续前缘。

2018年，作为资深球迷的他，买了俄罗斯世界杯的球衣，去现场只看了两场比赛，就匆匆赶回国处理初创公司事务，留有一丝遗憾。

如今，郭志浩所在的杭州孚德管理有限公司(以下简称“孚德”)，成为卡塔尔世界杯官方指定的大中华区唯一IP授权商。

这次，作为孚德CEO的他还是顾不上看球赛，只能偶尔在空隙间扫一眼赛程，随即投入到忙碌的工作中。过去半年时间内，公司全员八十余人，一直处于这种忙碌状态。

2022年4月2日，国际足球联合会官方公布卡塔尔世界杯的吉祥物拉伊卜(La'eeb)。在阿拉伯语中，La'eeb意为“技艺高超的球员”。与以往不同，这届吉祥物不再是动物形象，而是卡塔尔人的白袍与黑色头箍相结合的传统服饰，代表了阿拉伯人的生活习俗与文化自信信仰。

几乎同一时间，孚德与车车文化都接到卡塔尔世界杯组委会的吉祥物设计稿，被要求8月份交付成品。中间只有四个月时间，这更像是一场突击战。

“世界杯组委会提供了一份《设计指南》，包含所有官方指定的元素，例如符号、文字、吉祥物的形象等，我们在这个基础上做整合，应用到授权品类的产品设计上。”

## 深耕卡塔尔

世界杯结束后，所有宇通车辆都将成为卡塔尔公共交通的重要组成部分。

“台上一分钟，台下十年功。”在2020年11月30日，宇通与卡塔尔国家运输公司线上签约，孙振涛想起这句应景的话。

画面连接后，眼前的一幕让孙振涛觉得梦幻。对方在一所顶级规格的会堂举行签约仪式，卡塔尔国家元首出席见证，卡塔尔交通部部长致辞。最后，卡塔尔国家运输公司CEO与宇通董事长同时签字，合同生效。

卡塔尔签约了1002辆宇通，订单总金额近18亿元，刷新了宇通海外纯电动客车订单。

最终服务世界杯的宇通达到1500辆，为各国官员、媒体、与赛事相关的7000多名工作人员、志愿者，以及超过120万名球迷服务。

这是一场双赢的合作。世界杯结束后，所有宇通车辆都将成为卡塔尔公共交通的重要组成部分，卡塔尔既能借此完善公共交通网络，又符合“节能减排”的环保理念。

据公开资料显示，为举办本次世界杯，卡塔尔预计投入2200亿美元的预算。其中，真正用于建设8座世界杯比赛场馆的资金，只有70亿美元，大部分钱用于建设本国的基础设施，为卡塔尔经济长远发展做准备。

在硬件筹备阶段，中国企业是卡塔尔世界杯组委会的主要合作对象。卢塞尔球场作为2022年世界杯决赛举办地，由中国铁道建筑集团有限公司建造；卢塞尔球场与974体育场的草坪铺设，由北京泛

孚德副总裁吴之涵随即联系了包括车车文化在内的四五家文创加工企业，几方共同进行拉伊卜的二次开发。

“最开始的吉祥物设计稿，跟拉伊卜现在的形象完全不一样。”陈雷刚告诉记者，那是一份连颜色都没有的平面设计图。“越简单的东西反而越难做，拿到图的那一刻我们都很茫然。”

在一块布上施展拳脚，是一道极其复杂又细致的活儿。最大的难点在于拉伊卜的表情，但凡在眼睛、眉毛、嘴巴任何一处做微调，拉伊卜的表情、神态就会完全不一样。

如何让无手无脚的拉伊卜“站”起来，也是一大难点。吴之涵告诉记者，最初团队有所顾虑：售卖一块瘫软的布，对于消费者来说，会不会显得没有诚意？“在这方面，我们动了很多脑筋，也花了很长时间，犹豫要不要改结构、加铁丝，尝试做各种各样的造型，让它站起来，结果都不理想。”

“这届世界杯组委会对吉祥物的要求也很严苛，所有打样、审核，都必须经过卡塔尔王室的确认，只有在他们认可后，我们才可以生产。”郭志浩称，团队每做好一个样板，都需要将成品通过跨境快递邮寄到多哈，收到对方的反馈意见时，一周已经过去。

2022年6月底，拉伊卜的二次开发进行到第七个版本，陈雷刚收

到组委会委婉的提醒，三天时间内，如果完不成最终的样品交付，就让车车文化出局。

正当设计团队焦头烂额时，一位成员突然提出，为拉伊卜“安上”鼻梁，即在面料内部加装小布袋，充入棉花拉紧，凸起鼻梁。果然，拉伊卜面部立刻有了立体感。组委会通过了第八版，评价是“还原度很高”。

2022年8月12日，世界杯倒计时100天。在孚德与天猫国际的联合新闻发布会上，以拉伊卜形象为基础开发出的多款商品首次亮相。简洁的造型、灵动的曲线，宛若精灵，拉伊卜迅速火出圈，国内网友称之为“馄饨皮儿”“小飞毯”。

“流量一旦起来，压力还是很大的。”郭志浩告诉记者，像世界杯这种有“短期爆炸效应”的项目，黄金销售周期只有两个月：比赛前一个月和比赛当月。从决出冠军的那一天开始，订单就会逐渐减淡。

“所以我们的销售黄金周期，预计到12月底。”为了黄金周期的冲刺，孚德除了传统的B端销售和天猫店铺之外，新增抖音直播电商渠道，很多员工维持每天近18小时的工作状态，确保主播、运营、客服、库房等一系列关键环节不出错。

销售端背后，连接着规模庞大的工厂在高速生产运作。发自江西、广东东莞一带的毛绒玩具、安徽富光的保温杯、浙江本地的口罩……最终都涌向孚德。

墙板表面插座和内部电线。房间内，卫生间、浴室、两张单人床、热水器、风扇和橱柜等设施一应俱全。样品从香港空运到多哈后，获得了客户的认可。“对方很满意，第一批下单3000套。认可质量后又下两次订单，每次1000套。”

据权威媒体报道，世界杯结束后，球迷村的集装箱房屋，连同由974个集装箱构成的“974体育场”，将被整体拆除，全部捐赠给有需要的国家，免费援助居无定所的人群。

历时三个月，普天公司的集成房屋订单行将完成。林赞也于2022年6月接到球迷村供水系统的订单，负责为三个集装箱球迷村提供供水服务保障。“中东环境恶劣，沙尘天气常见，且温度高，对水泵的可靠性有更高的要求。”

“之所以能在这片红海中杀出自己的一席之地，利欧泵业凭借的不是价格低廉，而是优质的服务和产品质量。”林赞告诉记者，在欧美品牌占据主导的中东开发市场，相当于虎口夺食。

开发中东市场，已然也成了陈雷刚的愿景。随着世界杯赛程进行到中期，他忙得不可开交。一方面，来自卡塔尔的订单量持续增加，至今已向卡塔尔发去十几批世界杯周边文创产品；另一方面，他计划未来几个月内，在卡塔尔建立自己的站点，向周边拓展市场，为2030年的多哈亚运会做准备。

这一次，陈雷刚更有底气了。“朝着这个方向，即使看中一颗星星，我也会想办法去摘它。”