

高端“智造”加速出海 解码江汽共建“一带一路”谋与策

访江汽集团国际公司总经理余阳

本报记者 夏治斌 石英婧 上海报道

“2013年我们在开发墨西哥市场的时候,墨西哥人直接跟我们的市场经理讲,中国汽车不要来墨西哥,你们的产品满足不了墨西哥的需求。这对于中国汽车人来讲,其实是非常大的打击。”回忆起进军墨西哥市场时的场景,江汽集团国际公司总经理余阳仍是记忆犹新。

在余阳看来:“这也正是我们需要面临的一个突出挑战,中国车企如何改变海外消费者对中国汽车品牌 and 制造‘质次价低’的传统印象?”

不过,改变一些原有的刻板印象并不简单。余阳称,他们聚焦用户痛点,从产品策略到营销策略,再到品牌策略,都围绕用户开展,打造出JAC独具用户需求导向的

特色风格。从2017年JAC在墨西哥进行品牌发布,到2019年再次创新发布“燃油+纯电动”双子星产品布局,直到现在,JAC逐步实现了与沃尔玛、可口可乐等多个世界500强企业的战略合作。

目前,JAC电动车销量占据墨西哥电动车市场的60%以上,每10辆纯电动汽车中就有6辆产自JAC。在美、欧、日、韩等传统车企充分竞争的墨西哥市场,江汽集团取得率先突破。

墨西哥市场的突破只是江汽集团深度参与共建“一带一路”的一个缩影。今年是“一带一路”倡议提出十年的时间节点。过去十年,在“一带一路”倡议指引下,民族企业加快了“走出去”的步伐,国内自主品牌车企则是其中的深度参与者,交出的成绩单可谓亮眼。

作为中国最早“走出去”的自主品牌车企之一,江汽集团在深耕国内市场、加大国内投资的同时,也放眼全球汽车市场,积极落实共建“一带一路”倡议,与共建国家深化合作。

余阳告诉《中国经营报》记者,过去十年,江汽集团出口共建“一带一路”国家数量达124个,累计出口总量超过66万辆;全球19家海外KD工厂中,有16家分布在共建“一带一路”国家,江汽集团在共建国家收获了良好声誉。

“一带一路”倡议带来了哪些发展机遇,江汽集团又是如何深度参与共建“一带一路”的?在产品、服务等本地化的过程中,江汽集团遇到了哪些挑战?又是如何克服的?记者与余阳进行了一场对话。



江汽集团哈萨克斯坦工厂。

视觉中国/图

深度参与共建“一带一路”

2013年,随着“一带一路”倡议的提出,江汽集团迈入快速发展阶段,通过属地化经营方式,实现了从产品输出升级到技术、资本、管理、文化全产业链输出的转变。

《中国经营报》:过去十年,“一带一路”给中国汽车业带来了哪些发展机遇?汽车作为大宗消费的代表性产品,汽车产品消费在共建“一带一路”中能够发挥哪些作用?

余阳:“一带一路”倡议坚持“共商、共建、共享”原则,推动建立合作共赢的协同发展模式,加强区域间的贸易融通交流,在带动本国经济社会发展的同时,也能为中国汽车企业出海搭建战略对接平台,分享发展经验,共享发展机遇,提供更加辽阔的互联互通平台。

汽车作为大宗消费品,具有消费占比高、产业链长、带动力强等特点,增加汽车等大宗产品消费,不仅对提振当地经济社会发展至关重要,对于稳定和扩大就业同样作用突出。

首先,商用车产品能够助力当地基础设施建设,提升物流运输效率,帮助广大发展中国家人民发展当地经济,同时乘用车产品能够更好地满足终端用户的消费需求,提高他们的生活质量;其次,汽车产业能够为所在国引进资金、技术、管理、金融等上下游产业链的发展,还可以提供大量就业机会,在促进当地汽车产业进步的同时,对于维护社会稳定、促进当地经济发展具有重要作用;最后,中国汽车品牌的进入,对当地汽车行业和政策升级都有着积极的推动作用。

这里我想分享一个案例:2017年,JAC品牌正式进入墨西哥市场。由于JAC的产品策略有着独具用户需求导向的特色风格,包括丰富的主、被动安全配置,更加舒适、便利的智能化配置,同时又能提供市场上最具竞争力的终端售价,因此给其他传统品牌带来压力,促使他们积极提升了产品配置。JAC通过良性竞争,提升了墨西哥整个汽车行业的通用性标准,使得墨西哥终端用户成为最终的受益人。这些都是中国汽车产业“走出去”带给世界的积极影响和改变。

《中国经营报》:作为国内深度参与“一带一路”的车企之一,江汽集团如何把握发展机遇?整个进程如何?取得了哪些成绩?有哪些经验可以分享?

余阳:江汽集团深入践行“一带一路”倡议,将共建国家和地区作为市场开拓、产能合作、投资经营的重点方向,除了传统的整车出口和全散件组装模式外,还自主完成从进口、组装、生产到销售的所有环节,实现从产品输出向技术、管理、资本及文化输出的战略转型。

以江汽集团哈萨克斯坦合资项目为例,中哈产能合作项目中唯一的汽车产业合作项目,实现了“一带一路”倡议和哈萨克斯坦“光明之路”新经济政策的有效对接。江汽集团从布局哈萨克斯坦等区域国家市场,到与中机公司联合收购哈萨克斯坦阿鲁尔(Allur)汽车工业集团股权,抱团首创了“央企协调平台环境建设+地方企业主导产业核心技术”的产能合作模式,发挥各自优势形成了“共商、共建、共享”的新局面。

2023年上半年在共建“一带一路”国家中,江汽集团销量出口占其整体出口的比重超过80%。过去十年江汽集团出口共建“一带一路”国家已达124个,累计出口量超过66万辆。

我们总结的经验就是首先要融入当地社会,创造就业机会和提高当地民众生活质量,承担企业社会责任,努力成为本地化企业;其次,要响应发展中国家诉求,发展本地汽车及零部件工业,促进当地汽车产业进步。

《中国经营报》:“一带一路”倡议提出的十年内,江汽集团在这些年的海外发展过程中,有哪些发展的关键节点?公司经历了哪些重要的战略转型?面对不同国家地区的不同市场,江汽集团的打法是什么?

余阳:实际上,早在上世纪90年代初,江汽集团就开始了“走出去”的历程。“走出去”前十年,公司

主要依托贸易输出的方式,通过研究不同区域和国家的实际情况,逐渐提高出口产品对目的地市场的适应性。

2006年,江汽集团正式制定国际化战略,成立国际公司,开始运用产品贸易加技术输出的模式,通过研判目标国家的产业政策和企业在不同市场的比较优势,制定不同的市场开拓策略,并启动JAC海外工厂的建设,“走出去”步伐延伸到产品制造。

2013年,随着“一带一路”倡议的提出,江汽集团迈入快速发展阶段,通过属地化经营的方式,实现了从产品输出升级到技术、资本、管理、文化全产业链输出的转变。2020年,江汽集团以用户需求为导向深耕用户思维,加速向用户型企业转型,开启了品牌化经营新时代,江汽集团“走出去”步伐更加稳健、扎实。

江汽集团坚持做大做强商用车,聚力发展智能汽车和智能新能源汽车,坚持“稳健经营、战略聚焦、多方协同”原则,聚焦“重点国家,重点产品,重点渠道,重点突破”,按照“品牌一体化、策略差异化、销售区域化、支持专业化、发展协同化、管控集团化”的方向,继续开创国际业务新局面。

第一,推进区域一体化:依托全系列产品组合优势,最大化整合营销、服务、备件等职能,形成合力快速响应终端用户需求,打造区域明星市场。

第二,推进本地化:整合本地化优势资源,在研发、制造、营销、服务、人才、管理等方面加快属地化进程,打造区域本地化执行能力,建立汽车产业本地生态联盟。

第三,推进自营模式:在部分战略市场开展以我为主的总经销模式,通过自建渠道直面终端用户,更加透彻地了解用户与市场需求,把控全链路营销过程,持续提升企业国际化能力。

助力中国品牌重塑形象

我国制造业高端化、智能化、绿色化发展不断提速,中国自主品牌正撕掉“廉价”标签。

《中国经营报》:中国车企出征海外的历史可追溯到1957年,在第二届中国出口商品交易会上,约旦海外贸易董事长比塔订购了3辆解放CA10,由此拉开中国车企进军海外的帷幕。过去十年,中国车企进军海外有哪些让人印象深刻的变化?

余阳:中国车企进军海外给我最深刻的变化可以用两个短语总结,那就是“量”的突破(规模),和“质”的飞跃(品质)。

近年来,中国车企“走出去”可谓一路高歌,从2021年出口量突破200万辆,到2022年突破300万辆,再到2023年有望超过400万辆。出口产品结构也在持续优化,而在产品结构优化的背后,是我国制造业高端化、智能化、绿色化发展不断提速,中国自主品牌正撕掉“廉价”的标签。

举一个江汽集团在墨西哥的案例。2013年我们在开发墨西哥市场的时候,墨西哥人直接跟我们的市场经理讲,中国汽车不要来墨西哥,你们的产品满足不了墨西哥的需求。

这对于中国汽车人来讲,其实是非常大的打击。但这也正是我们需要面临的一个突出挑战,中国车企如何改变海外消费者对中国汽车品牌和制造“质次价低”的传统印象?

江汽集团并没有放弃,我们聚焦用户痛点,从产品策略到营销策略,再到品牌策略,都围绕用户开展,打造出JAC独具用户需求导向的特色风格。从2017年,JAC在墨西哥进行品牌发布,到2019年再次创新发布“燃油+纯电动”双子星产品布局,直到现在,JAC逐步实现了与沃尔玛、可口可乐等多个世界500强企业的战略合作。

目前,JAC电动车销量占据墨西哥电动车市场的60%以上,每10辆纯电动汽车中就有6辆产自JAC。在美、欧、日、韩等传统车企充分竞争的墨西哥市场,江

抢抓新能源出口窗口期

海外智能化的推广,要想成为亮点,需要依据用户需求进行开发,确保相应配置解决日常用车核心诉求。

《中国经营报》:今年4月,“以智能领导智能”江汽集团乘用车新标揭幕暨全品牌战略发布会在合肥举行,标志着江汽集团正式进入“无智能、不造车”的全新时代。相较于国内市场,海外市场对智能化的需求差别在哪些方面?从“中国制造”到“中国智造”这其中的难点有哪些?海外市场的接受度如何?

余阳:国内智能化配置法规标准统一,基建进展差异不大,用户习惯差异不明显,研发及上下游供应链对用户诉求较为了解,但海外市场区域化差异较大:

第一,每个区域或国家基建建设不同,对智能化配置需求的迫切程度及推广难易程度也有所不同。比如4G或5G网络覆盖情况,欧洲要明显优于南美地区,匹配车联网功能,在欧洲大范围推广可行性更强。

第二,消费能力不同,用户感知价格和接受度也不同。比如,欧洲地区人均消费水平更高,当前海外市场的智能化配置ADAS、MP5、车联网等均处于技术开发阶段,也处于市场推广期,相应配置对应的成本依然较高。因此,相同的配置,欧洲地区的用户感知价高于其他地区,更有利于市场推广。

第三,使用场景不同,用户诉求有差异,需要针对不同地区需求进行配置整合和打包开发。比

汽集团取得率先突破。

《中国经营报》:前面也说到,早在“一带一路”倡议提出之前,江汽集团通过积极推行国际化战略,将产品源源不断地推向了更加广泛的国际市场,并在全球多个国家实现了产品的本地化制造、销售及服务。过往的经验是如何赋能企业做好“一带一路”布局的?在产品、服务等本地化的过程中,企业遇到了哪些挑战?又是如何克服的?

余阳:江汽集团深知“一带一路”倡议意义深远,同样也具备“建设先锋”的责任意识。同时,我们也深知坚持独立自主、深耕本地化经营的重要性,我们在越南、肯尼亚等国家设立合资或独资公司,同时设立区域营销公司,扎根一线开展本地化运营。通过多年的发展,江汽集团在海外创新了一套可复制可推广的独立自主经营模式,培育了一批独立自主经营人才,并在目标市场取得了良好的业绩和规模。但我们也确实面临着海外市场地域广,发展程度、文化背景和法规环境各异的现状,这对我们产品适应性、生产和服务的本地化带来了诸多考验。同时,汽车金融、资源匮乏、中国汽车零部件企业的国际化落后,以及电动汽车国标推广滞后也为企业国际化发展带来诸多挑战。

举一个生产本地化的案例,江汽集团在海外进行KD组装生产时,当地政府要求汽车零部件地产化率必须要达到26%,才可以享受降低相应比例关税等优惠政策。JAC海外合作伙伴希望除了座椅发泡在本国生产之外,其余零部件从中国进口。但是中国座椅供应商态度消极,直接导致座椅二级件的供货周期长、价格较高等困境。为达成26%的地产化率目标,江汽集团给予了座椅供应商一定比例的技术支持费用,从而保证了地产化率指标的实

现和达成。

《中国经营报》:多年以来,江汽集团精心把客户需求和市场培育放在首位。目前江汽集团在全球哪些国家地区建有工厂?建设工厂的标准是什么?如何与海外用户互动?

余阳:KD工厂布局上,自2006年江汽集团启动KD出口至今,KD的出口规模从每年几百辆到如今的近10万辆,KD的出口占比达到了整体出口规模的60%。

截至目前,江汽集团已经建立19个海外KD工厂,其中有16个分布在拉美、欧洲、亚洲等共建“一带一路”国家。通过与海外经销商协同在当地建设组装工厂,实现了产能合作,分享了技术与管理人才的同时,也增多了就业机会,促进了当地汽车工业的快速发展。

JAC海外建厂布局及建设标准,主要考虑市场规模、产业成熟度和市场开放度三要素,第一是市场规模:市场规模大,成长性较好的市场。具有向周边国家转口、辐射能力的,也可以认为市场规模巨大;第二是产业成熟度:汽车产业较发达,零部件等配套体系成熟、劳动力技能水平高等指标说明其产业成熟度高;第三是市场开发度:国家政治稳定,与中国双边关系较好,外商投资环境优越,并具有区位优势视为市场开放度高。

在共建“一带一路”的全新贸易环境中,汽车出口获得国家层面的赋能,从单一的商品输出升级到产业转移、资本输出,已经成为汽车出口的重要方向。2020年,我们逐步向用户型企业转型。面对JAC海外百万用户,我们一直注重与用户的深入互动与链接,不断满足用户的情感需求。为此,我们聚焦用户场景,打造了“12345”用户金字塔运营模型,从服务用户向经营用户转型。

制,确保用车满意度提升。

要抱团出海,走合作共赢之路:中国是世界汽车第一出口国,也进入了新能源发展的机遇期。在燃油车方面,我们技术相比于欧美国家的产品仍明显处于落后的状态,而新能源技术我们明显处于相对先进的状态,因此中国新能源出口有较大空间。

但是我们仍然不可否认,相较于百年汽车强国,中国汽车工业综合竞争优势仍然比较脆弱,而全球传统车企的新能源转型在加速,这些实力雄厚的跨国巨头近年来在新能源领域投入巨大,因此留给我们的时间窗口期或许稍纵即逝。站在由汽车大国迈向汽车强国的关键节点,中国汽车产业当下最为重要的是加快技术和产品创新、进一步开放跨界融合、抱团出海,前面提到的江汽集团哈萨克斯坦项目就是抱团出海、合作共赢的典型案例。

《中国经营报》:2023年,江汽集团计划销售各类整车及底盘62.8万辆,同比增长25.50%,预计可实现营业总收入450亿元,同比增长23.03%。今年海外市场的发展目标是多少?到目前是否符合发展预期?

余阳:2023年公司海外出口目标18万辆,2023年上半年实现出口8.9万辆,整体出口规模符合年初制定的发展目标。