

一家中国企业的出海故事

本报记者 刘少华 叶子

北京市昌平区，北汽福田办公大楼里，挂着几张世界地图。地图上，用不同颜色的铆钉标记着130多个国家——这些，都是这家中国企业出海的目的。在那些被标记的地方，有他们的办公室、员工、经销商和用户。

从2004年起，北汽福田正式出海，已连续14年位列中国商用车出口销量第一，至今已经走过20年。

在“出海”越来越热的今天，这家中国企业已经趟出了一条路。2023年，北汽福田商用车已经全球销量第一。来自中国的福田车，正在成为更多人和家庭的生产、生活工具，他们用来自中国的产品，成就更好的生活。

这是一个由无数人共同书写的中国品牌出海的故事。

每一次成长，每一步跃升，都是在凝聚中国力量

他们是这家汽车公司的中国员工、当地员工、经销商、用户，是大家共同奋斗着，走过了出海的20年时光。

在非洲，沈长志已经工作了13年。从上班第二年起，他就被派到了这里。条件艰苦不说，责任还大。在这片新兴市场，他的工作职责是“一个人撑起一片天”，从销售到车辆保养、维修、配件供应甚至客户再次购买，都得他自己负责。在这个曾经空白的市场，福田车销量与日俱增，经过多年努力，还建设成了深度属地化运营模式。

在泰国，北汽福田当地雇员丘伟伦忘不了这样一幕——2018年，泰国一支少年足球队不幸被困于山洞之中，救援行动面临重重困难，引发了外界关注。他没想到，自己才加入不久的北汽福田（泰国）有限公司同事们，自发组建了一支救援队，驾驶着福田皮卡，从曼谷开了10个多小时抵达现场，运送救援物资、接送相关人员、无偿提供翻译……如今，丘伟伦已经在福田工作了5年多，这里让他产生了深深的归属感。

在智利，福田客车经销商迪亚哥·维加尔已经与福田合作5年了。合作越来越多的一个迹象是，今年前8个月，他已经来中国拜访北汽福田5次。“中国和智利虽然相隔万里，文化也大不相同，但每次去福田我都感觉像回家一样。”

在巴西，卡车司机乔塞利诺已经驾驶福田车4年多了。他告诉记者，买的时候这辆车比别的车便宜30%，但没想到，从2020年至今，他靠这辆车先后赚了8份兼职工作，车却很少需要维修。如今，有近5000辆福田车行驶在巴西的道路上，成为当地人非常信赖的生产工具。乔塞利诺用这辆陪伴他4年时光的福田卡车赚来的钱，又买了一辆新一代福田车。他说，等新车到了，打算开车带着妻子来一场说走就走的旅行。

过去20年里，像这样的故事比比皆是。福田一步一步脚印，让这个中国商用车品牌走向了世界。

北汽福田相关负责人告诉记者，北汽福田走向世界的路，分了3个阶段。第一阶段从2004年到2010年，主要是贸易阶段，以代理模式为主，基本是中国员工；第二阶段从2011年到2017年，主要是分销阶段，更注重与经销商的合作关系，有少量的属地员工；第三阶段从2018年至今，主要是深度属地化运营阶段，这一阶段实现的是产品、运营、人才属地化，员工属地化率由25%不断提升。

在长达20年的时间线里，遍布着一座座走过的山峰。比如，2008年，福田出口累计突破10万台；2011年，成为中国商用车出口第一名；2015年，创下中国出口搅拌车最高纪录；2021年，成为拉美地区电动公交车市场占有率最高的品牌；2023年，福田卡车成为全球销量第一的卡车。

2013年，共建“一带一路”倡议提出后，这家出海企业积极投入国家战略大局，与“一带一路”建设同行。比如，2013年，北汽福田助力肯尼亚蒙内铁路项目建设；2016年，向中远海运比雷埃夫斯港捐赠电动车辆；2018年，参与哈萨克斯坦TKU公路改造项目；2020年，深度服务格鲁吉亚E60高速公路项目；2024年，北汽福田中欧班列（长沙）专列首发。

“我们的每一次成长，每一步跃升，都是在凝聚中国力量。”北汽福田汽车董事长常瑞告诉记者。

面对蓝海，更要主动作为、勤奋耕耘

一个中国品牌走向海外市场，需要解决的往往不是方向性问题，而是十分具体的操作性问题。

2017年奔赴菲律宾的李伟康，面临的第一个问题是：在菲律宾，一般以中型客货两用车（VAN）作为市内公交用车，在这一市场上如何突破？

为了回答这个问题，李伟康一度把自己“泡”在车里。他以乘客身份搭乘公交车，围着菲律宾跑了一圈，和车上的乘客、司机沟通交流。不同地区的司机说出不同的驾驶问题，不同身份的乘客反馈出不同的乘车感受，李伟康一边聆听一边提问：每月开车能赚多少钱？油耗是多少？修理是否方便？最倾向于选择哪个品牌……

对调研的信息进行整理和分析，再结合各地的环境和路况信息，李伟康与后协合作推出了新的客货两用车，以“高可靠、多座位”为卖点。事实证明，这一产品获得市场认可。2019年，福田菲律宾乘用车业务年销量超过2000台，位列中系出口第一。

“过往没有成功案例，所以才需要先锋。我要做的就是去摸索成功的经验，创造可借鉴的案例。”李伟康说。

来到非洲，沈长志面对的则是另一类问题。

2010年，在加入北汽福田海外乘用车服务部1年后，沈长志前往非洲工作。那时，福田刚开始国际化的第二阶段。

“刚来时，我们面对的是存量竞争，作为新品牌很难出业绩。人员变动频繁、服务能力有限等情况，也导致初期业务体系搭建受阻。”面对一片空白的业务市场，沈长志感到有些迷茫。

面对蓝海，更要主动作为、勤奋耕耘。

为了开拓新市场、建立品牌口碑，沈长志与团队主动出击，从产品线、服务、售后

等多方面发力。比如，在南非，当地司机开车风格比较“奔放”，容易造成车辆损坏，沈长志就把违规操作总结整理成一个小册子，每次卖车时都给司机们提醒、打个“预防针”。慢慢地，类似问题少了很多。通过精细化服务，南非业务逐渐好转，第二年销量增长1倍以上。

机会，往往来自对趋势的把握。

全球减碳背景下，各国政府纷纷按下汽车产业电动化的“加速键”。在智利，当地政府致力于改善空气质量，计划在2040年前实现公共交通电动化。福田瞄准了这一市场。

“我们看好电动客车的行业前景，当时调研了好几个品牌的电动客车，福田的售后范围最广，技术和商务人员的服务好，于是集团决定和福田合作。”智利考夫曼集团旗下安第斯汽车公司福田客车的产品经理迪亚哥·维加尔说，合作一开始，他们买了2辆福田电动客车进行测试，还开着其中一辆车跑遍了智利，在整个行程中宣传电动客车，效果很好。

安第斯汽车公司客车和VAN业务技术经理法比安·奥雷利亚纳表示，电动汽车是新事物，福田的产品完全达到了智利市场的标准，福田的技术人员还会给当地经销商讲解电动客车的工作原理，以便更好开展业务。

“很开心能和福田一起做新能源汽车项目。在2020年，我们的第一个订单就卖出了215台车。”法比安·奥雷利亚纳说。



图①：肯尼亚，福田重卡参与蒙内铁路建设。



图③：坦桑尼亚，北汽福田当地员工乔治·马洪（右）在达累斯萨拉姆向意向客户介绍产品。



图②：泰国，福田换电重卡交付现场。

图④：巴西，卡车司机乔塞利诺与他的福田车合影。



图⑤：智利，福田纯电动客车成为首都圣地亚哥公交用车。

受访者供图

7周年。这条连接东非第一大港口蒙巴萨和肯尼亚首都内罗毕的铁路，是肯尼亚独立以来建设的首条铁路，也是一条采用中国标准、中国技术、中国装备建造的现代化铁路。在建设现场，就有北汽福田和技术服务人员的身影。

2013年，福田在蒙内铁路项目建设中交付350辆重卡。为了适应当地特殊道路状况，福田专门设计了3.2轴车型，缩短了传动轴，并更改了油箱容量，使车辆可以在更窄的路基上调头。为保障配件供应，福田还在施工现场建立了配件库，配件储备600万元以上，紧急配件通过空运发运。为保障车辆高效运转，数十名北汽福田服务技师坚守在工地一线，及时提供技术支持。一系列高标准、定制化的解决方案，助力项目顺利施工。最终，北汽福田被授予“优秀售后服务商”称号。

用户需求，是前进的动力。北汽福田海外事业部东欧国家公司常务副总经理张佰强说，东欧国家的纬度较高，气温低，最低温几近零下40摄氏度，冬季车里即使开着暖风，最高温也只能达到零下十几摄氏度，体感非常冷。对此，他带领团队进行适应性产品开发，提高保温效果，让司机开车更舒适。在防腐防锈方面，团队也一起做了改进，提升防锈等级，给客户更好的驾乘体验。

北汽福田在坦桑尼亚的本地员工乔治·马洪还记得他的第一个订单。2022年，他与经销商一起拜访坦桑尼亚一家矿业公司。这家矿业公司当时正参与一项重大基础设施建设项目，急需一批高质量的自卸车。他及时将线索反馈至坦桑尼亚中方团队，并与市场部、技术等积极协作，很快对现有产品进行适应性改进，提供了满足客户需求的产品，最终顺利签下了这笔3台自卸车的订单。

第二年进行客户回访时，客户反馈由于路况较差，车辆损坏严重，配件储备不足造成车辆故障，有停运的风险。乔治又与团队一起，梳理损坏配件明细和易损件清单，推动配件公司将配件空运至坦桑尼亚，并协调维修厂加急处理，用最短的时间完成了车辆维修，避免了项目延期。“客户对我们的高效解决方案和售前售后全流程服务非常满意，后来又与我们续签了订单。”乔治说。

无论是用作生产工具的快递车、卸货车，还是行驶在城乡的公交车、小客车，越来越多中国车成功驶向海外，表现亮眼。

与各国用户一起向未来

对于中国企业来说，出海的未来前景一片光明。当下的强劲表现，给了他们越来越多信心。

泰国经销商蔡昇旭、马映红夫妇还记得，刚开始做北汽福田经销商时，每当与客户交流，很容易被误认为代理的是一个发音相近的其他国家品牌。那时，福田刚刚进入泰国市场。

时间，见证了中国品牌在泰国日渐受到欢迎。就以这对夫妻经营的店为例，2019年只卖出十几台福田车，2020年增到30多台，2021年达到60多台，到2023年更是首次突破了100台。北汽福田在泰国货车市场的知名度，也已经跃升到了第四位。

这是本地经销商与中国品牌共同努力的结果。蔡昇旭、马映红深知，要赢得市场，除了过硬的产品，还需要完善的服务体系。因此，他们承诺提供全天候服务，以实际行动回应客户的期待，也是对北汽福田产品口碑的后续保障，双方的互相成就，互为馈赠。

“在泰国市场上，尽管有来自世界各地的众多商用车品牌，但中国品牌北汽福田总是能让人心安。我们能够感受到北汽福田在泰国长期发展的决心和规划，这让我们更有信心拓展自己的业务。”蔡昇旭告诉记者。

这并非孤例。乔塞利诺计划着，新买的福田车到了之后，他要去巴西东北部的巴伊亚州工作。那个州有很多工业、建筑、生产制造企业，发展机会多，他觉得自己可以在那里找到新工作。生活，在中国汽车帮助下，有了更多的盼头。

迪亚哥·维加尔发现，自己在谈的业务越来越多。在智利，福田电动客车销量已排在首位。他觉得，只要双方携手合作，保证质量，与市场需求保持一致，福田在当地的市场会越来越壮大。甚至，连他对自己工作的定位都发生了一些变化，这位产品经理直言，“我目前的工作就是维护福田的品牌形象。”

乔治·马洪现在提到北汽福田时，喜欢说“长期”这个词。他告诉记者，“长期”一方面是指福田在坦桑尼亚制定了长期的发展战略，展示了扎根非洲的信念和决心；另一方面是在如此好的发展态势之下，自己有了长期稳定的职业前景。乔治·马洪直言，随着北汽福田积极探索与当地汽车组装厂、银行等的良好合作关系，他感受到了这个中国汽车公司在坦桑尼亚市场巨大的发展潜力。

这些年，沈长志的行李箱从大变小，见证了他工作的变化。

曾经，每次从海外回国，他都会把所有东西装进一个大行李箱，因为不确定下次是否还能回来。在艰难的探索期，必须到处寻找适合品牌生存的土壤，于是他只能拖着“全家当”，一个国家一个国家地去争取。

2023年底，沈长志再次回家时，妻子敏锐地意识到，他只带了很少的行李。妻子问，“这是要在非洲扎根了？”他回答，“没错，今年我从哪来的，明年我就能回去，我可以放心地把我的日用品放在那边的公寓里。”事实上，如今在非洲的南非、尼日利亚等国家和地区，福田都已经建立了办公室。这次去非洲之前，沈长志特地买了一个更小的行李箱。

让中国品牌广受欢迎

市场一旦打开，产品和服务被各国用户真正用过、感受过，中国品牌往往会更受欢迎。

在智利，福田2020年9月才交付首批215辆新能源客车，到2022年就成功拿下了智利首都圣地亚哥1022辆纯电动公交车订单。

提到中标圣地亚哥的这个项目，迪亚哥·维加尔难掩激动。“2020年8月，当时还在疫情期，一般人都在家中隔离，我和同事们排除困难，离开家去现场工作。我是产品经理，我们要在路上测试电动客车的性能。”迭戈·维加尔说，“多亏了那次工作，使我们能够与福田工作人员保持密切高效的沟通，这对于我们拿下订单非常关键。”

在智利市场1022辆纯电动公交车的订单中，福田全面深化智利市场的调研，对客户运行线路工况、竞品优劣势及用户使用习惯进行了深度研究，针对当地政府、运行商的诉求和痛点提供一站式运行服务解决方案，用技术、产品、服务、金融的“组合拳”确立竞争优势。在前期产品充分验证的基础上，福田又做了98项优化升级，产品配置、精细度、可靠性水平等方面进一步提升。

通过与北汽福田合作，圣地亚哥获得了“拥有南美最大电动公交车队的城市”头衔。今年5月31日，蒙内铁路迎来开通运营