

2 数字化工地 赋能定制化模式

以客户为中心的C2B模式，为汽车行业提供了一种美好愿景，也吸引了一批优秀的数字化人才加盟上汽大通这个年轻的公司，为上汽大通的数字化建设输入了新鲜的血液。

从2018年起，在上汽集团的牵头下，上汽大通以C2B业务战略为核心，开始搭建技术中台与业务中台，将数字化变革延展到C2B业务的最前端。最繁忙的时候，这个庞大的数字化工地上共集中了11大板块（包括用户运营、交易、工程、制造供应链、车联网、房车、企业运营、中台、基础建设、数据、项目管理），大约有近400个数字化基建工

程在同步进行。

互联网与信息技术的进步，带来了边界的突破。在大数据的赋能下，拥有数据和使用数据的成本大幅下降，效率随之大大提升。

工业互联网赋予了汽车工业新的生命，也为以上汽大通为代表的汽车行业数字化转型先行者提供了强有力的竞争优势。历经三年磨砺，上汽大通不仅建成了全球首家全新C2B定制工厂——上汽大通南京C2B工厂；同时，基于

C2B智能定制模式，构建起了面向用户和升级在线管理的七大平台，包括面向C端的我行MAXUS平台、房车生活家、蜘蛛智选、蜘蛛智联和3D工程设计在线五大数字化平台，面向B端的大通知乎平台，以及面向公司内部的i大通平台。

这些数字化平台的建成，可以说是真正开始了用数字化的力量为上汽大通的C2B业务模式发展赋能。

现今，C2B模式已正式迈入2.0时代。以“蜘蛛智选”为例，该平台已经可以支持全系车型定制，并全面打通了从用户选配、下单到制造、运输全过程的数据链。

上万种方案，
我的车我来定。



年来快速打开全球市场的两大抓手就是适应不同市场的定制化产品，以及快速响应的营销手段。”

“我们仍是一家创业公

司，每天要为面包而奋斗。”蓝青松说。上汽大通在组织变革的道路上，不断开发出各种工具：数字化人才诊断、“三板斧”解决问题式

培训、人人都是合伙人、星级运营师等，借此让组织始终保持创业初期的狼性和干劲，支撑着C2B业务不断向前发展。

3 组织转型， 支撑定制化模式

在麦肯锡等专业机构看来，数字化转型的挑战不仅在于业务和技术转型能力，更在于对组织和团队的挑战。

2019年，上汽大通拉开了组织变革的大幕。“C2B做到现在，成绩固然可喜，但能不能再跨出去一步，让组织更高效运转，让员工的激励与绩效的链条能够连接得更紧密一点，从而催化人才基因的突变？”上汽大通党委书记徐珍说，“员工永远是组织建设的核心，而善待员工最好的办法，就是帮助他们在组织转型中拥抱变化，和企业一起成长。”

变革，从听得见“炮火”的部门开始。宋凯是上汽大通华中大区总经理。以前，他每天要报送两百多条信息，公司总部的各个部门不时通过电话、微信向他索要数据。“我每天都得应付这些要求，连跑经销商的时间都没有。”

2019年，宋凯期盼的“解放”得到了回应，上汽大通设立了数据中台。在数据中台的支持下，公司总部各部门的角色开始发生了转变，从“布置任务”变成了“服务一线”。销售端所有的

工作和数据都在线上实现透明化，所有的需求和资源都一目了然，沟通效率得到有效提升，相关人员的精力和能力也被释放出来了。这样，“宋凯们”便能集中精力，帮助经销商一起冲刺市场了。

全业务流程数字化在线，让信息流通变得透明、高效，组织的边界也由此变得模糊，传统的科层组织一点点被打破。更扁平的结构帮助组织决策变得更为高效。

“很多时候，市场上的

机会就如白驹过隙，稍纵即逝。”上汽大通海外业务部总监杨峻岭表示，“上汽大通在开拓海外市场的过程中，一些迅速，甚至是预见性的市场反应，在一般的传统组织里是很难达成的。”

以澳大利亚为例，当地市场在今年同样受到了新冠肺炎疫情的影响。而早在几个月前，上汽大通海外业务团队通过市场分析，提前往澳大利亚调集了一批试驾车辆，甚至把本该于下半年投放的车辆都给“预支”了。这批车辆为上汽大通疫情期间在澳大利亚市场屡创销量佳绩立下了汗马功劳。

“澳大利亚的营销案例不是特例，我们已经习惯了全球市场各种快速变化的节奏，我们整个组织的后台和中台都随时做好准备，业务需要在哪里，资源就往哪里铺，向一线倾斜。”杨峻岭告诉记者，“上汽大通近几年

4 重新出发，打开最适合C2B的运营方式

C2B概念提出五年，随着数字化能力和组织能力的提升，其模式不断迭代更新，但初心没有变，就是满足用户“千人千面”的定制化需求。

2017年，D90还未上市，就收到3000多份“盲订”订单，证明定制化已成为新消费热点。可惜彼时生产环节还没有完全打通，既缺少数字化下单工具，经销商的服务也未能跟上节拍。2020年4月，随着D90 pro的上市，上汽大通决定重新出发，宣布这款“玩”定制的车型只在线上销售，成立新运营部门，客户服务和响应全时在线，在新零售领域探索最适合C2B的销售运营模式。

员工星级运营师和社会迈享客顺势而生。其中，星级运营师由员工兼职参与，这些从上汽大通全体员工中招募而来的星级运营师利用业余时间，通过线上新运营模式与新运营团队合作，实现流量的转化和订单的达成。

与星级运营师同时诞生的“大通迈享客”，则是一

个通过汽车文化进行社交、创富的社会平台，只要实现从“线索发现”到“成功转化为订单”，公司将给予迈享客们丰厚的奖励。“迈享客”这种跨领域的高效价值网络，是上汽大通在新营销领域尝试的又一种全新的生态布局。

据了解，除了各行各业的社会达人争相成为合伙人，甚至连汽车之家这样的平台巨头也愿意主动去见证这种数字化转型的成功，加盟成为“迈享客”的一员。

同质化是有地板的，这个地板就是价格，而C2B个性化定制是没有天花板的，打破这个天花板的，就是产品力。

C2B在打通了生产环节之后，接下来要面对的，就是打通消费环节。定制，不仅仅停留在生产层面，更是一种生活的进步。

8月份，在浙江金华的一家上汽大通4S店里，销售顾问一口气卖掉了7辆定制的D60。团队感到，定制化这个模式已经越来越受到消费者的认可。

“对于C2B定制购买，虽然这些用户此前并没有很具体的概念，但一经过我们销售团队推荐，用户们马上发现这样的消费模式既可以满足个性化的需求，同时还能在性价比等方面实现最优化，他们都欣然地接受了。”当地经销商的销售经理告诉记者，“其实很多时候，还需要有人告诉消费者，‘看，您还可以去这样选择’。”

“预测未来的最好办法，就是把它创造出来。”被誉为数字教父、数字时代三大思想家之一的尼古拉斯·尼葛洛庞帝在《数字化生存》一书中写道。上汽大通这个年轻的企业正在通过“定制化业务”，努力创造未来。全产业链数字在线、全流程数据反馈，将给汽车行业带来用户连接和生产服务方式的全面革新。未来有多精彩，值得期待。



星级运营师表示：“通过新运营模式，我们发现，卖出一辆二十多万元的定制化SUV，有的时候竟然比在4S店里推销出一辆十几万元的车还要容易，团队的信心一下子就起来了。”