

2 长大如何避免低效?

高效率的产业链纵向一体化

“长大”后的大通，并没有患上大企业病，反而成为了整个商用车板块资源贯通协同的关键引领力量。以上汽商用车技术中心为例，在十年前它只为上汽大通一家企业服务。

十年后的今天，上汽商用车技术中心已成为整个商用车板块的重要基础设施，定位中性，为板块内企业提供产品开发、产品验证、新技术储备等服务——这正是创新2.0的重要特征之一：“打破组织壁垒，进行协同创新”。

2020年，羽翼逐渐丰满的上汽商用车技术

中心与商用车事业部内四家整车企业和一家发动机企业，共同签署了商用车研发一体化平台的战略协同协议。至此，重卡和轻客、轻卡、乘用车甚至大客车，这些曾经被认为市场不同、用户不同、场景不同、看似互不相干的业务，却因协同创新，而在另一个维度上得到了拓展。例如，整车布置、标定、认证这些核心能力、核心技术相同，但应用技术不同的领域，在商用车板块这里，却能恰好通过商用车技术中心这个基础设施，把整车的核心业务能力搭建了起来。

截至目前，上汽商用车技术中心已经自主设计研发了大通3个整车架构共7个车型，以及重卡、轻卡和巴士车型，横跨商用车和乘用车两大领域，可支持国内和国外两个市场，完

成不同国家和地区的开发和法规认证。在接下来电动化和智能网联的新赛道上，商用车板块的规划则会相对更从容。

不仅是技术中心，边界被打破后，营销、制造这些都可以成为整个商用车业务板块的基础设施。“我们跟着大通，今年来到了东南亚市场”，上汽跃进副总经理施轶才说，“大通的风格就是打一仗成一仗。”今年五月，依托上汽大通海外团队及渠道资源，整合了大通、跃进、申沃、红岩的全产品线，上汽商用车海外营销中心宣告成立，未来将承担商用车板块旗下产品在海外各市场的落地执行计划。制造方面，大通的无锡工厂和南京工厂、跃进的江宁工厂，以及南维柯的南京工厂逐步打通，将打破品牌限制，相互可以代工。

3 行政手段推动内部协同?

以组织的数字化 推动新一轮协同创新

纵向一体化的实施，离不开数字化技术的支撑。在蓝青松看来，未来所有的组织都

会直接面对客户，至少是通过数字化来直接面对客户。所以，to C能力的建设是一个更大范

畴的to C能力建设，首先就是渠道协同。“矛盾很多，冲突不少，我每天都在解决问题，推



上汽大通南京工厂获全球工业4.0“灯塔工厂”荣誉



超越梦想的生活，可以定制一辆房车来实现

动团队与传统意识做斗争。”蓝青松说，“数字化的工具会带来革命性的变化，重新调整生产力、生产关系，我们现在就在这个节骨眼上。”

经过前几年C2B的洗礼，上汽大通率先建立起了数字化能力，并培养起来一支250多人的数字化团队。而这个团队，如今全部进入数字化管理领域，为整个商用车板块内的协同运营提供起了支撑。

2021年，上汽红岩做了大通三个直营店，在重庆和成都万州。生产重卡的红岩为什么要帮着大通卖轻客、皮卡和SUV?这个决策的背后，正是大通通过数字孪生技术，实现的全流程营销在线。

红岩通过经营大通

的直营店，可以迅速培养人才，并直接赋能红岩的直营店。与此同时，制造轻型卡车的跃进在广东东莞的资源跟不上，大通的直营店就把轻卡产品带上一起来卖，两类产品的客户资源也可以打通。这些既是渠道整合，也是资源整合。目前，各个直营店的效率是普通经销商店的3倍。所有的工作轨迹都有线上数字可以直接反馈信息、解决问题。今年第一次搞线上的房车直播卖车，一场直播就卖掉30多辆房车。因为直播前，意向客户已经通过多个数字化平台锁定了。

用数字化改造C端的同时，B端也在重新被数字化定义。C2B的核心

是让数据来定义用户需求。当数据的产生和使用有了明确的流向后，就需要打破按照原来业务方式形成的科层结构。企业里所有的部门、岗位和个人等要做到“去中间化”，真正以用户为中心，用户在中间，所有的部门、职能都能够直接“To C”，实现快速响应。

以用户为中心的数字化变革，是一座桥梁，直通“用户参与”的创新2.0彼岸。海量的数据会直观定义出用户需求，可以实现自下而上地打破组织的边界、打破企业的边界，从大通走向红岩、走向跃进……未来的数字化协同创新，必然比现在更加主动、更加精彩。

后记

未来十年，大通要“更大”。因此，大通与商用车板块全面“打通”，形成真正的协同创新能力远未结束。就像蓝青松所说的，“现在大通帮红岩，反过来红岩可以帮大通，未来继续突破的方向，业务链上不是一两家的to小C，而是整个组织的B to C和C to B……”可以预见，“1000亿”背后的这场变革，将会是一块“更硬的骨头”。矛盾、冲突，都要靠一把手亲力亲为，去领导这场变革。

“人总是高估自己一年能做的



事，却往往低估自己十年能做得事情”。或许，作为领军人物的蓝青松本人，也意识到，自己和大通注定要走这样一条艰难的道路，才能形成自身“定义用户需求”的核心能力，拥有“弱水三千，只取一瓢饮”的从容，完成从“依葫芦画瓢”到“打破葫芦”的新生。