

十年共创 上汽大通打造全新消费生态

本报记者 顾行成

“我们每年要给5000名上汽大通车主送上生日祝福。”当第一次从绍兴康瑞汽车销售有限公司总经理裘建明口中听到这个数字，记者当即确认了一下：“您确定说的是5000名？每年？”

与用户十年共创

无独有偶，另一家上汽大通经销商，常州金运总经理兼投资人符昀也有同样的感慨，在常州金运成为上汽大通经销商的这十年里，“把老客户当成宝贝，与他们一起成长”已经深深地烙印在企业文化里面。

作为一个三线城市市场，常州的轻客总容量过去一直有一层天花板。2020年，所有竞品销量几乎都没有增长，上汽大通MAXUS旗下轻客产品一举拿下了接近翻番的成绩，直接把当地市场的轻客天花板打破不说，也把常州地区从上汽大通的一个小市场做成了大市场。在刚刚过去的十月份，常州金运销售的上汽大通轻客产品已经占据了当地市场七成份额。

“这就是我们和老客户一起共创，厚积薄发的必然结果。”符昀告诉记者，“从2012年我们卖出第一辆轻客开始，每年都有老客户自己增购或介绍朋友来购买我们的轻客。雪球越滚越大，积累到了一定程度上上汽大通的轻客产品也越来越丰富，一切也就水到渠成了。”

维护老客户、与用户共建、做精基盘，这是上汽大通灌输给经销商们的经营“法宝”之一。无论是符昀还是裘建明，都曾有过建店初期，面对产品和品牌在当地没有知名度，开车去扫街，做“行商”的经历。这也让他们一开始就学着把每一位老客户当成宝贝，不断加强老客户的维护，并持之以恒，成功地让老客户成为上汽大通MAXUS品牌和口碑的传播者。

其中就包括了上门服务，这项近两年才在新势力造车企业中兴起的服务，上汽大通的经销商们有的一做就是十年，每一位车主提车前都会被告知，如果不方便，经销店可以提供上门服务。

这种对上汽大通车主的维护，慢慢辐射到了已经拥有其他品牌的车主潜在客户群体，抱着“他未来有一天换车的时候可能首先想到上汽大通”的坚持，上汽大通的经销商们同样以对待朋友、伙伴而非仅仅是交易对象去维护、经营。

“刚开始的时候，绍兴当地有四五个竞品轻客品牌。现在，绍兴每卖出两辆轻客，就有一辆是上汽大通。”裘建明笑着告诉记者。

裘建明肯定地告诉《上海汽车报》记者：“每年给超过5000名车主逐一送上生日祝福，从我们绍兴店建成的第一年起，就没有停止过，这些老客户也是我们最坚实的销量基盘。”

上汽集团副总裁蓝青松在几年前接受媒体采访时就表示，“不论是做乘用车还

是商用车，首先要把用户体验做好。我希望上汽大通变成用户驱动的公司，为用户提供产品和服务。这不仅是用户的需求，也是业务内在的需求。我们要通过组织的在线能力和业务的在线能力来尽可能提升用户的体验，提升用户的满意度。”



用C2B打造全新消费生态

2016年，上汽大通在业内首创C2B智能定制模式，选择一辆与众不同的汽车产品，从订单下定到用户提车，也就20来天。这也为当时饱受市场同质化困扰的经销商们，找到了一个突围的方向。

一个全新的个性化定制需求背后，很有可能就是一个待开发的细分蓝海市场，要实现产品的价值升级，良机往往就蕴含在其中。嗅觉敏锐的经销商们开始主动挖掘其中的商机。

座椅布局重新设计，车后部加装空调，后窗改装液晶屏，换个轮毂，换个隐私玻璃，改个自动挡，上汽大通MAXUS用C2B智能定制模式从小众市场的需求一点点打开局面，引导消费者从使用场景需求出发，选购车型，并且不再依赖后期改装，直接从原厂获取成品车辆。

“我们的C2B定制订单，也在帮助上汽大通通过大数据进行分析，在接下来的标配车型中，推出更能匹配消费者需求的车型。”符昀说道，“2020年，上汽大通MAXUS推出了直接标配隐私玻璃和铝合金轮毂的轻客产品，帮助我们的消费者能够购买到更实用的新车。这种领先市场的C2B智能定制模式，让我们始终可以有超越竞争对手的优质产品销售，而且产品接地气，这等于就是用户与我们一起共创的产品。”

“智能蜘蛛定制这条路只会越走越宽。”符昀对此信心十足。

2月28日，上汽大通MAXUS旗下四款宽体轻客新车一起上阵，EV90电尊王、V90智运王、V80 PLUS全能王、V80带货王齐出，甩出“王”炸，率先实现了高级、中级、入门宽体轻客市场的全领域、全能源覆盖，引领宽体轻客向着更高的标准进化。

也就是在这一年里，包括绍兴康瑞、常州金运在内的诸多上汽大通经销商，在上汽大通诸多新品的加持下，开始陆续在各自的城市冲破了过去的天花板，市场份额越做越大，从一开始的挑战者，变成了如今的守擂者。

“去年年底的时候，我们拿到了绍兴地区的月度销量冠军。而今年，每个月的销量冠军都是我们的。”裘建明告诉记者。

用数字化赋能自己

对于经销商来说，站上一个新平台以后，就意味着即将面对新的天花板，从商用车到乘用车，经销商们的思路也在不断转变，不仅要把既有市场维护得更好，更要考虑如何突破传统圈层，打破固有的商用车天花板。

除了缩减外拓、发资料、实地展销等传统营销活动的频次，逐渐将营销转到线上，更多采用微信朋友圈、抖音、视频直播等全新数字化营销手段之外，对于整个企业的营销体系，绍兴康瑞、常州金运和其他上汽大通的经销商一样，开始逐渐引入上汽大通的数字化转型改革。

要真正以用户为中心，所有的部门、职能岗位都可以直联“衣食父母”，那么就必然需要通过数字化能力的改造，用数字化改造传统行业。这一点，蓝青松数年来已经多次灌输给企业管理层和经销商团队。

如今，在一线，上汽大通经销商的销售人员开始使用PAD和大屏，取代原本用手机照片，让消费者更能“所见即所得”，快速建立对产品的直观印象。

近年来，随着数字化转型的逐步深入，上汽大通将C2B理念从配置的选择进一步扩展到服务的选择。上汽大通以新零售业务实践为基础，将潜在客户、试驾、活动、订单和衍生精品等交易活动在线，建立标准化数字运营产品，从开发到售后产品全生命周期数据在线，不仅数据可视、可用，实现了对代理、直营、直销三种模式的赋能，“云服务”产品更赋能服务顾问，提升服务响应，更好地与客户共创服务生态环境。

“我随时可以通过管理系统，看今天新增了几组客户，以及每一位客户目前的跟进状态，而老客户们也可以通过客户端看到自己的车辆状态，并随时预约服务。”作为“尝鲜者”，裘建明感受到的，不仅是数字化工具把自己原来很多需要做的分析、筛选和导入导出工作全部做掉了，“云服务”更是让用户直联工作变得前所未有的轻松，用他的话说，“和用户之间的距离从来没这么近过。”

