

为汽车行业贡献一个“定制化”模式

亮点导读

麦肯锡公司在最新一期的《全球“灯塔工厂”网络》白皮书中写道：“在人类进程的鸿篇巨制中，第四次工业革命这一新篇章定将浓墨重彩。”

第四次工业革命，中国第一次与发达国家站在同一条起跑线上。

2019年，达沃斯世界经济论坛与麦肯锡公司将第四次工业革命“灯塔工厂”这一荣誉给予上汽大通南京工厂，他们认为上汽大通的“定制化”解决方案可以“刺破迷雾、照亮黑暗”，创造了以客户为中心的差异化体验，极大地促进了定制汽车的批量生产，显著提高了服务客户的水平，实现了用户到供应商端的数字化价值链，从而提高了销量并降低了成本。

九年前，彼时还只是一个“新丁”的上汽大通站在上汽集团的肩膀上，开始在市场上寻找立足点。而当时的无锡工厂还是一片荒地，如今在业内赫赫有名的南京工厂更是一堆图纸。在短短不到十年的时间里，上汽大通以商用车产品起步，不断进入新的细分市场，用信息化和数字化手段不断进化和快速迭代，在车市普遍不景气的时候，2018年实现销量增长18%，2019年销量增幅达到43%，上汽大通南京工厂更是成为“中国智造”的标杆之一，让各行各业的“前辈们”刮目相看。

就在刚刚过去的8月，上汽大通在海外市场实现单月销量2600辆，同比增长43.65%。其中，欧洲市场8月订单量逆势破千，并且大多数订单来源于挪威、英国、澳大利亚等发达国家。截至目前，上汽大通在海外市场的累计销量已超过7万辆，其全球业务遍布48个国家和地区，形成了澳新、美洲、欧洲、东盟、中东五大核心市场。

本报记者 顾行成

今年7月，当大众汽车向麦肯锡咨询“是否有实践工业4.0比较成功的工业企业可以参观、学习”时，麦肯锡立刻推荐了上汽大通南京工厂。8月的酷暑

环境下，上汽大众执行副总经理Fred Schulze一行在麦肯锡咨询公司高层的陪伴下，来到上汽大通南京工厂。

来访者在“蜘蛛智选”选配大屏前进行深度体验，

并亲眼目睹了其背后的数字化工厂支持体系的运作。上汽大通的接待人员则毫无保留地与同行交流并探讨了定制化生产在工厂中的各项操作细节。

师傅向徒弟学习，这在

世界汽车行业并不鲜见。汽车工业发端于德国，之后美国贡献了T型车流水线生产模式，日本则推出了精益制造体系。前赴后继的无畏探索和勇敢前行，让汽车行业始终散发出青春光彩。



1 “灯塔工厂”照亮定制化模式

根据麦肯锡的数据，上汽大通南京工厂从产品下单到交货只需要不到4周时间，缩短了20%的产品交付

周期，实现了99.8%的配置精确度，缩短了30%的加工及换线时间。

为了实现“千人千面”的定制汽车批量生产，上汽大通实践了一系列数字化解决方案。客户可以在“蜘蛛智选”APP上定制汽车和下单，随后便可追踪生产状态。借助高效的数字化供应链，每辆车的配置和生产队列会实时发送给供应商，启动准时化顺序供应发货。

事实上，2015年上汽大通提出C2B，即大规模智能化定制的概念时，并没有多少人理解和相信。但是谁也没想到，正是这个C2B项目，让上汽大通比其他汽车企业更早一步踏入“数字化工厂”的赛道。

采用C2B制造，意味着上汽大通南京工厂涉及装配的零部件数量接近1万种，规模基本上相当于一个拥有70万产量、七八个平台的大厂。如果还是按照传统的方法去组织生产，对于南京工厂来说，无疑是相当大的挑战。

上汽大通南京工厂厂长王颖介绍说：“为了实现C2B，我们被逼着想了很多‘招’。比如，有不少变化很多的工位涉及的工艺可能多达几十种，甚至上百种。为了提升效率，降低生产工艺难度，我们开发了IMAP（智能装车识别系统），不仅可以提升效率，减少出错，同时也可以缩短车间工位的上岗培训周期，进一步降低成本。”

这个夏天，几乎每隔两三天就有行业内外各类型企业来工厂参观和交流，有近20批次、近500人，包括吉利、一汽的领导，以及波士顿咨询的专家等。数字化工位、智能焊接、分布式制造、生产错误预防与纠正、物流透明化、数字化工艺和仿真、智能质量管理等“数字化招数”让来访者目不暇接，他们高度评价上汽大通以用户为中心进行的C2B业务和技术创新。

大家普遍意识到，“频繁的来访者”这个现象背后，是第四次工业革命将推

动汽车行业快速向定制化转型。

随着技术的发展，传统的城墙和护城河，有的时候根本不需要你刻意去拆填，就会在创新的路途中被自然淘汰掉。无论是创新者还是追随者，都应有时不我待的紧迫感。

“距离提出汽车行业C2B大规模定制化概念已经过去了5年。我们向行业证明，这条路或者这个模式是走得通的。我们愿意毫无保留地向大家展示探索中的成功与挫折。更多企业的参与，可以更快地推动定制化业务的发展。”上汽集团副总裁蓝青松表示。

✓ 提升效率，从下单到交货只需要不到4周时间

✓ 千人千面，实现了99.8%的配置精确度

✓ 降低成本，缩短了30%的加工及换线时间

