



2B和2C企业的组织建设之道

2024年4月 北京

晶科能源：全球知名、极具创新力的光伏龙头企业

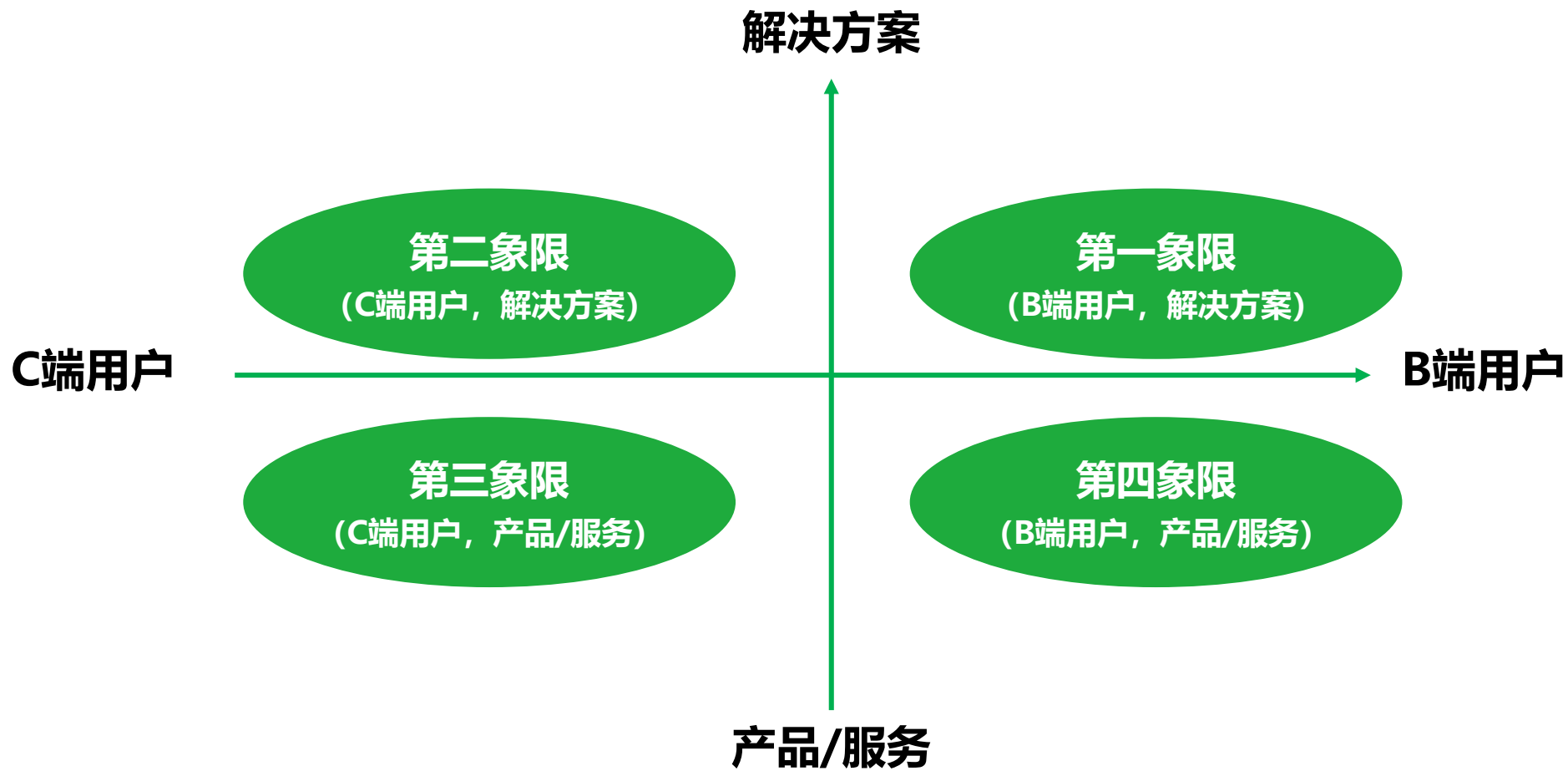
晶科能源（股票代码：688223）是一家全球领先的光伏组件和储能产品制造企业，以“改变能源结构、承担未来责任”为使命，加速推动全球向可持续能源转变，应对人类最迫切的气候变化之挑战。

位列胡润 50 强、财富中国 500 强、《麻省理工科技评论》全球 50 家最聪明公司，首家组件出货量超 **210GW+**，全球市占率**15%**，前 10 大光伏市场中 8 个位列市占第 1。



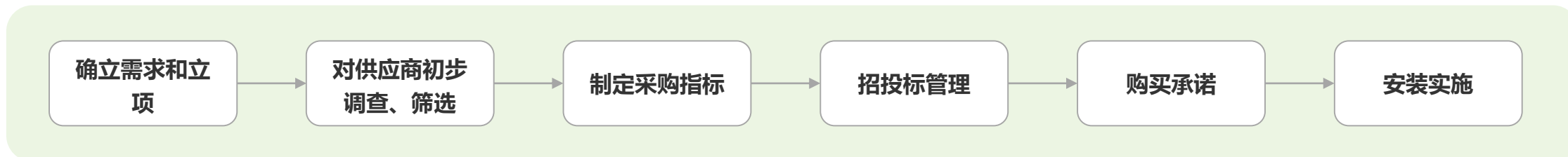
- · 2022 胡润中国50 强
- · 连续9年上榜《财富》中国500强，2023年位列第163位
- · 连续8 年获彭博新能源“最具可融资性”光伏品牌称号
- · 上交所-“科创50 指数”及“上证科创板成长指数”样本公司
- · 福布斯中国- 创新力企业50 强
- · 哈佛商业评论- 数字化转型“年度企业奖”
- · 全国工商联“中国民营企业500 强”
- · 全国工商联“中国制造业民营企业500 强”

基于客户与价值的二维划分

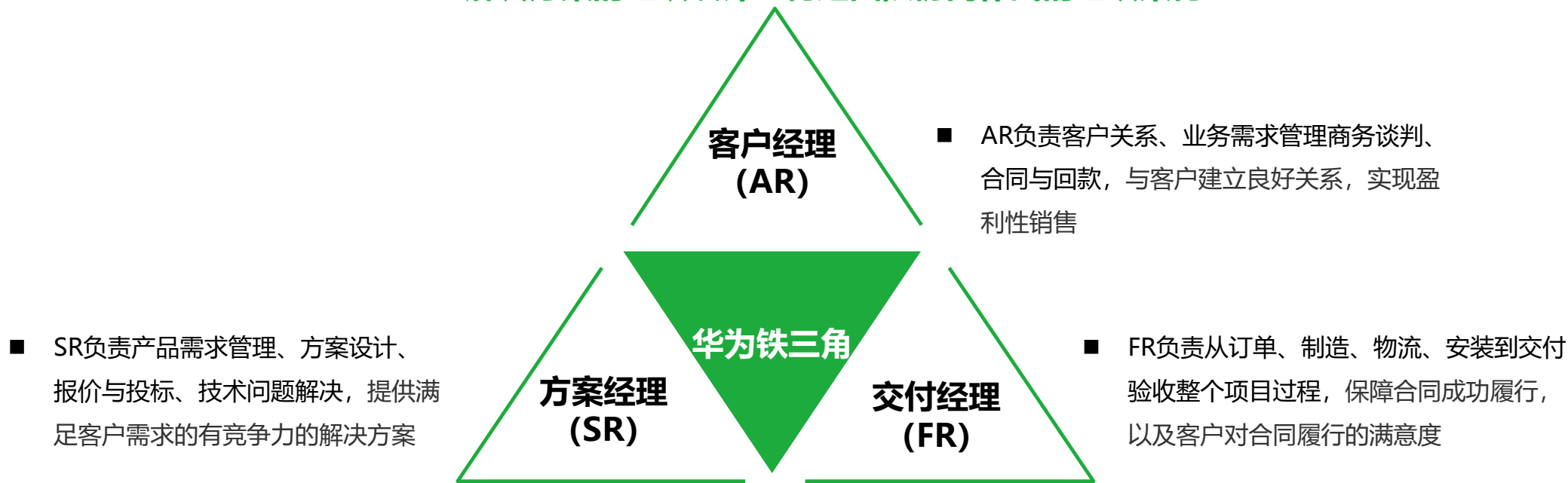


第一象限：To B解决方案的组织设计

ToB解决方案采购特点：单笔金额大、参与决策人多、决策时间长、决策过程复杂、采购流程规范固定



ToB解决方案的组织设计：构建团队协同作战的组织架构



第二象限：To C解决方案的组织设计

- To C 解决方案：一般是为个人或家庭消费者提供整套的解决方案，根据客户不同的需求及课题提供“前期咨询”，从中发现客户切切实实存在的问题和痛点，设计出最优化的解决方案，并完成解决方案的交付。



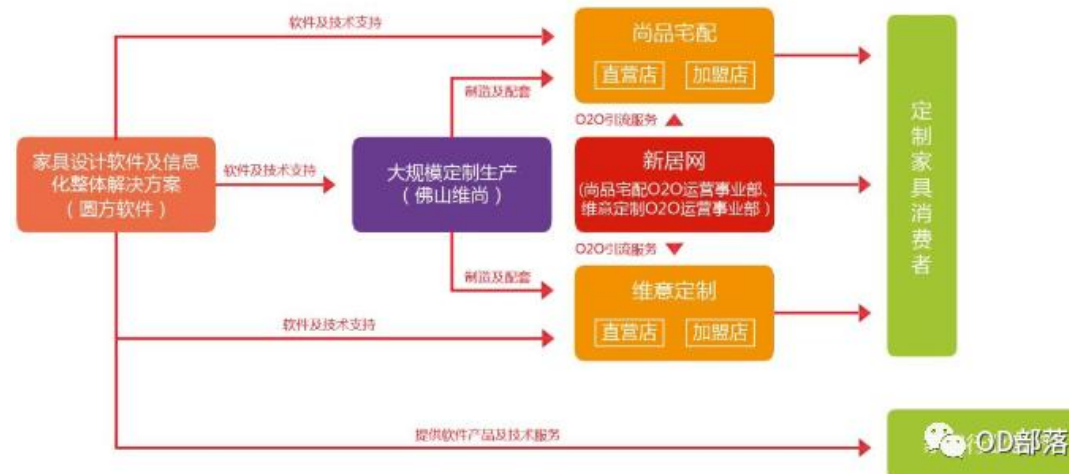
To C 解决方案业务流程

- 尚品宅配C2B服务流程由两个子流程组成：
 - 从需求到订单：1、客服登记需求；2、设计师预约上门测量；3、设计方案；4、签署合同；
 - 从下单到交付：5、订单生产；6、物流派送货物；7、安装师傅上门安装；8、客户回访及售后服务。



To C 解决方案组织设计

- 尚品宅配组织模式小前台大中台：
 - 销售设计端：通过云设计和大数据技术，能够快速实现消费者的个性化设计需求
 - 生产端：实施智能制造生产线建设项目，利用生产管理系统实现工厂与销售设计端的互联，并依托圆方软件的技术能力，通过将订单拆分成零部件，实现大规模定制的柔性化生产方式





“高效触达、赢战终端”

产品力：产品全家福

农夫山泉

全家福

与世界各国贵宾 同饮一款水

2016年G20杭州峰会指定用水
2016年“一带一路”国际合作高峰论坛指定用品
2017年金砖国家领导人厦门会晤指定用水

推荐

武夷山泉水
好水泡好茶

武夷山泉水 好水泡好茶

炭仸
TANBING
好豆才有好咖啡

炭仸 TANBING 好豆才有好咖啡

打奶茶

打奶茶 好味道奶茶 打出来

饮用天然水
含天然矿物质

饮用天然水 含天然矿物质

长白山
低钠天然雪山矿泉水

长白山 低钠天然雪山矿泉水

水类

饮用天然水
(适合婴幼儿)

饮用天然水 (适合婴幼儿)

锂水
(含微量天然矿物质)

锂水 (含微量天然矿物质)

运动盖
天然矿泉水

运动盖 天然矿泉水

玻璃瓶
天然矿泉水

玻璃瓶 天然矿泉水

苏打/气泡系列

苏打天然水饮品

苏打天然水饮品

苏打气泡水

苏打气泡水

汽茶

汽茶

大柠檬

大柠檬

茶π
无限可能 自成一流

茶π 无限可能 自成一流

东方树叶

东方树叶

茶类

功能类

补充电解质
运动不断电

补充电解质 运动不断电

尖叫
冠军补水 每滴尖叫

尖叫 冠军补水 每滴尖叫

维他命水

维他命水

NFC

好果汁是种出来的

NFC 好果汁是种出来的

17.5'

靠天吃饭

17.5' 靠天吃饭

果汁类

水溶C100
一天一瓶

水溶C100 一天一瓶

农夫果园

喝前摇一摇 混合水果好味道

农夫果园 喝前摇一摇 混合水果好味道

品牌力：经典广告语



渠道力：覆盖全国近300万个终端售点

渠道类型

传统渠道



现代渠道



家庭渠道



餐饮渠道



特通渠道



自贩机渠道



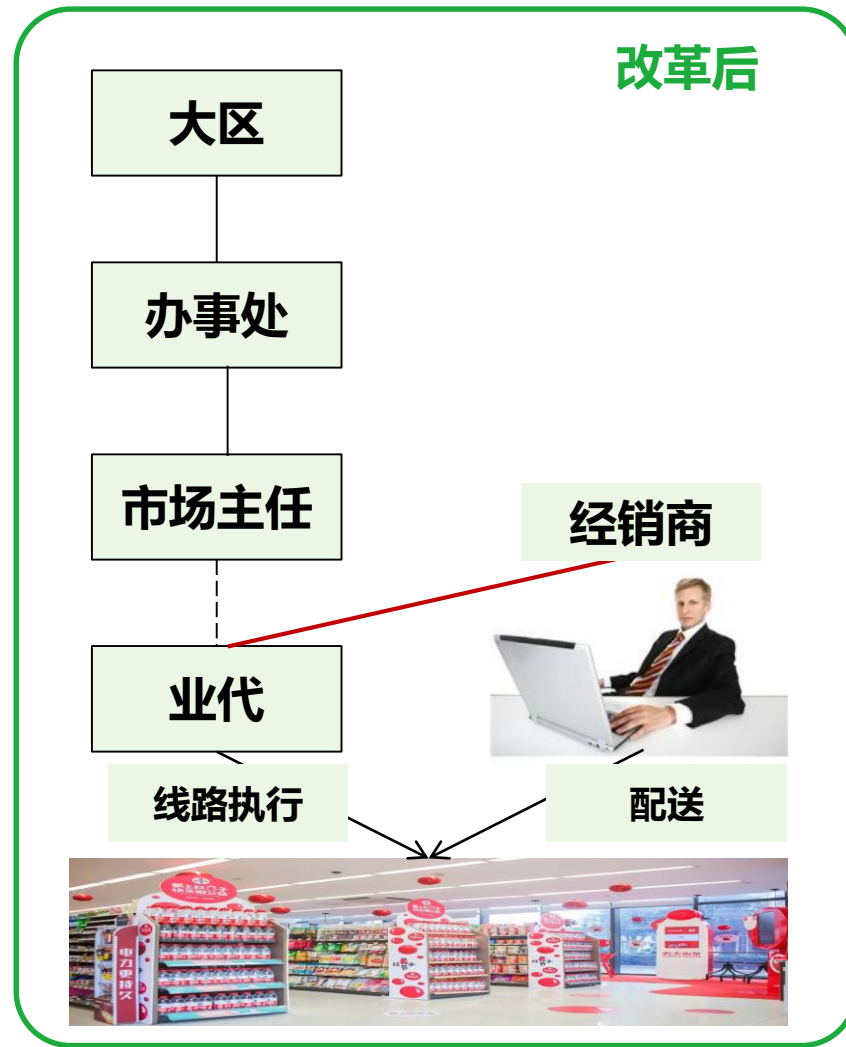
电商渠道



一线组织：打造敏捷的铁三角组织



专属改革

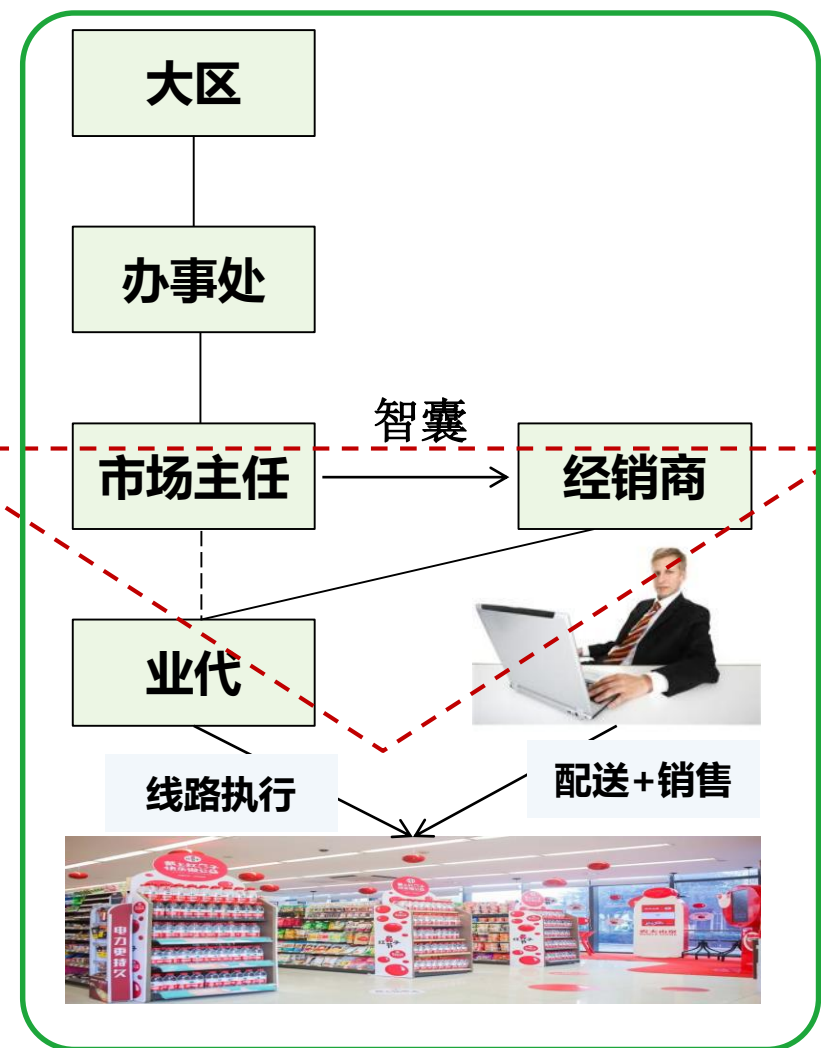


一线组织：打造敏捷的铁三角组织



深化改革

铁三角



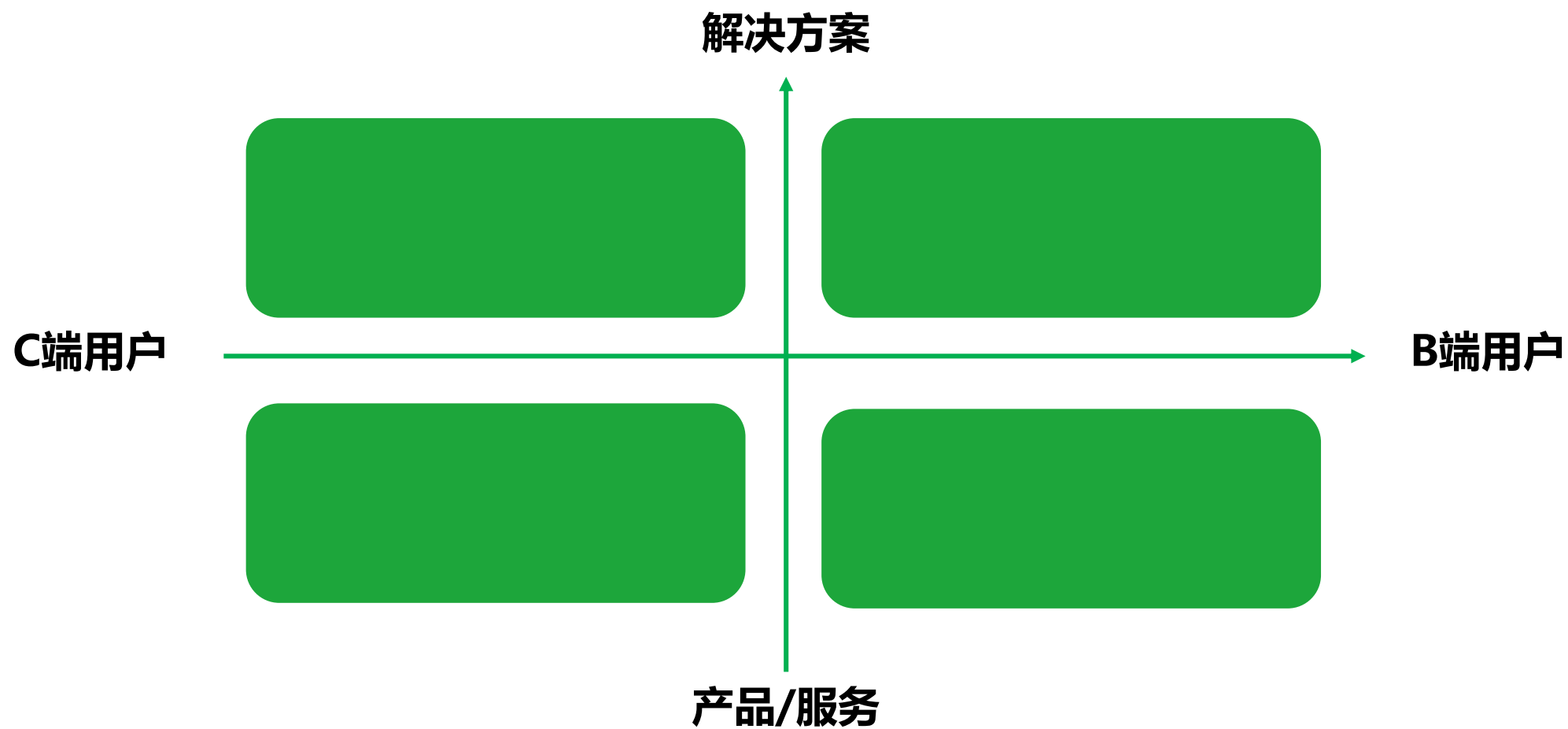
第四象限：To B产品/服务的组织设计



“需求管理、系统整合”

适配流程，设计组织





营销组织主要设计维度

按产品划分



按客户划分



按地理划分



按渠道划分



一道组织设计题

贵公司目前处于哪个阶段，下一个发展目标是什么？

组织如何设计，使其适配战略和业务发展？

客户	产品	地理			
		单区域	多区域	全国	跨国
To B	产品/服务				
	解决方案				
To C	产品/服务				
	解决方案				

谢谢!

Solar
Jinko

改变能源结构，承担未来责任