

汽车行业营销数字化 行业观察

趟过数字化的“深水区”，做好车企的“瞄准镜”



普华永道

中经传媒智库
CSJ THINK TANK

商学院
BUSINESS MANAGEMENT ACADEMY

更多免费行业报告

并购家

www.ipoiipo.cn

目录



卷首语	02
一、汽车行业营销数字化进入“深水区”：主要挑战与表现	05
二、直面挑战背后的核心症结：八大“灵魂拷问”及解决方案	12
用户运营：用户运营到底做多重才有价值？	13
销售模式：渠道模式怎么选才能发挥车企自身优势？	20
区域赋能：如何通过区域能力的构建，解决主机厂“难以伸手一线运营”的顽疾？	26
车主服务：日益内卷的车主服务如何解决体验与效率的“天生矛盾”？	33
用户体验：汽车行业的体验创新，是玄学还是科学？	39
数据驱动：数据对车企营销的价值如何呈现，如何改变“反应慢”、“不好用”的顽疾？	44
技术架构：技术架构如何“多走一步”，通过前瞻式的中台规划，应对“稳态与敏态”的矛盾？	53
组织架构：车企营销数字化到底谁牵头、如何协作才能真正做到合力？	58
三、行业案例	65
作者团队	78



金军

普华永道中国汽车行业
主管合伙人

中国引领全球汽车市场深度变革

全球汽车市场正在经历颠覆性的变革，传统行业边界已经被打破，产业链的延展和创新层出不穷。近年来中国市场在新四化浪潮推动下发展超出预期，产品迭代速度更快，商业模式更多元化，对现有参与者和新玩家都提出了更大挑战。

在复杂多变的环境中，打造差异化的核心竞争力愈发困难。一方面汽车生产商需要实时了解不同消费群体的需求，更快，更有针对性地推出新产品和服务，另一方面前沿的技术和解决方案也需要更有效地传递给用户，持续提高其满意度和忠诚度，这需要对现有的研发、生产、采购、营销和渠道等环节进行一体化的变革，通过数字化工具的赋能，业务流程重塑和组织架构再造等方式实现。在上述各环节中，营销领域首当其冲。“新营销”理念已经被消费者，特别是年轻消费者，广泛接受，但不同地域仍然存在明显差异，而且运营成本也在不断上升。消费者对于购买汽车始终保持慎重的态度，“可信赖的服务”和“新体验”需要在渠道中保持平衡，不可或缺。随着汽车保有量的持续上升，车主的替换和复购需求比例越来越大，也需要投入更多精力持续运营用户，保持其对品牌、产品和服务的热度。营销没有万能药，只能理性取舍，打造更符合自身特点和目标用户偏好的组合。

在过去的一年多时间，普华永道有幸服务过各类车企的营销数字化课题，涵盖顶层战略、运营策略、用户运营执行、组织文化、数据服务、网络与数据安全、体验设计、技术架构等。营销数字化不仅是一个领域的执行工作，而是一个主机厂系统化的组织工程。虽然营销数字化的底层逻辑大道相同，但是不同类型主机厂之间的客户群体、技术能力与组织资源不同，落地的打法也会有很大差异。主机厂的高管需要了解营销数字化的底层逻辑，基于现有资源，从顶层开始构建能力体系，拉通内部团队形成合力，而不是单独依靠营销或者IT领域的独立作战。

普华永道在全球和中国汽车行业深耕多年，陪伴企业持续变革并获取新契机，实现长期可持续发展。我们相信中国汽车行业将在全球扮演更重要的角色，中国汽车企业也将快步走向世界。



蒋逸明

普华永道思略特中国数字化
增长业务合伙人

营销数字化之于汽车行业的重要性与必要性

随着中国汽车市场的快速发展，车企竞争已经进入了一个高度内卷的混战时代。在这个时代里，营销数字化的工作需要摆脱过去的思维模式，直面数字化中绕不开的困难，以实际效果证明自身的价值。

过去，传统车企一直依靠批售模式和自身经验构建营销运营体系，缺乏对用户和经销商的精细化接触和管理触点。当市场环境发生变化时，这些车企需要从“打固定靶”到“打移动靶”，原有能力无法快速反应市场的变化，信息收集渠道和管理反馈的抓手也缺失，导致“盲人摸象”的情况发生。在车企进行业务能力转型的过程中，营销数字化扮演着非常重要的角色，帮助车企的决策从“看后视镜”转变成“盯瞄准镜”，通过快速反馈和数据洞察来提升市场表现。

然而，营销数字化的工作也面临着组织、人才和机制等方面的转型痛苦。营销数字化不是新事物，但是过去几年市场好的时候，车企选择了绕开这些“深水区”，导致很多营销数字化的表面工程投入后无法形成显著的逻辑关系。在当前的市场环境下，营销数字化必须证明自己的价值，否则就会变成“叫好不叫座”的摆设。

营销数字化需要打破过去车企内部“铁路警察，各管一段”的组织模式，建立围绕数据 — 产品 — 运营的全新能力。这是一个需要时间和组织配合的过程，本身需要耐心和长期投入。营销数字化在当前市场环境下不仅需要迅速证明自己的业务价值，还需要面对预算削减的限制，这就形成了一个“完美的矛盾”。因此传统车企营销数字化的工作需要直面自身的原生限制，找到组织自身的杀手锏以及明确必须要建立的新能力，摆脱过去的思维模式，放弃幻想，直面数字化中绕不开的困难，打赢一系列营销数字化的“必胜之仗”。



朱耘

《商学院》杂志主任编辑

迈向汽车数字化营销新征程

一场“百年未有之大变局”正在汽车行业展开。软件定义汽车成为行业大趋势，在“汽车新四化”（电动化、智能化、网联化、共享化）的大背景之下，数字化越来越成为众多汽车厂商及产业链上的企业的重要资产。

数字化革命的浪潮席卷而来，让汽车制造商、经销商和服务商不得不重新审视自身的商业模式与市场策略。销量是汽车企业的“生命线”，在数字化变革之下，如何利用数字化的工具提升销量、降低成本，汽车厂商与经销商一直在探索中。在这个充满激烈竞争和产品多样化的时代，不进则退，不变则衰，汽车数字化转型正向“深水区”迈进。

然而，汽车行业作为“非数字原生”行业，在数字化营销进程中，踩过不少坑，例如数字化广告投放效率逐年下降、销售转化不见起色、数据价值难以释放、转型全局视角缺失等问题普遍存在。

为此，普华永道思略特与中经传媒智库、《商学院》杂志共同推出了《2023年汽车行业营销数字化行业观察》白皮书（以下简称“白皮书”）。普华永道思略特执笔行业趋势部分，帮助汽车行业梳理数字化营销的问题，并提出解决思路；中经传媒智库、《商学院》杂志则发挥商业案例观察和采写的优势，发现企业营销数字化转型的优秀案例，供大家借鉴参考。我们深知，企业营销数字化转型并非一蹴而就，它需要管理者的智慧与实践，因此，我们希望藉此白皮书，为汽车行业从业者们提供启迪与思考，为汽车行业迈向数字化转型的新征程做出智慧支持，共同迎接数字化所带来的机遇与挑战，挖掘数字化所带来的无限潜力。

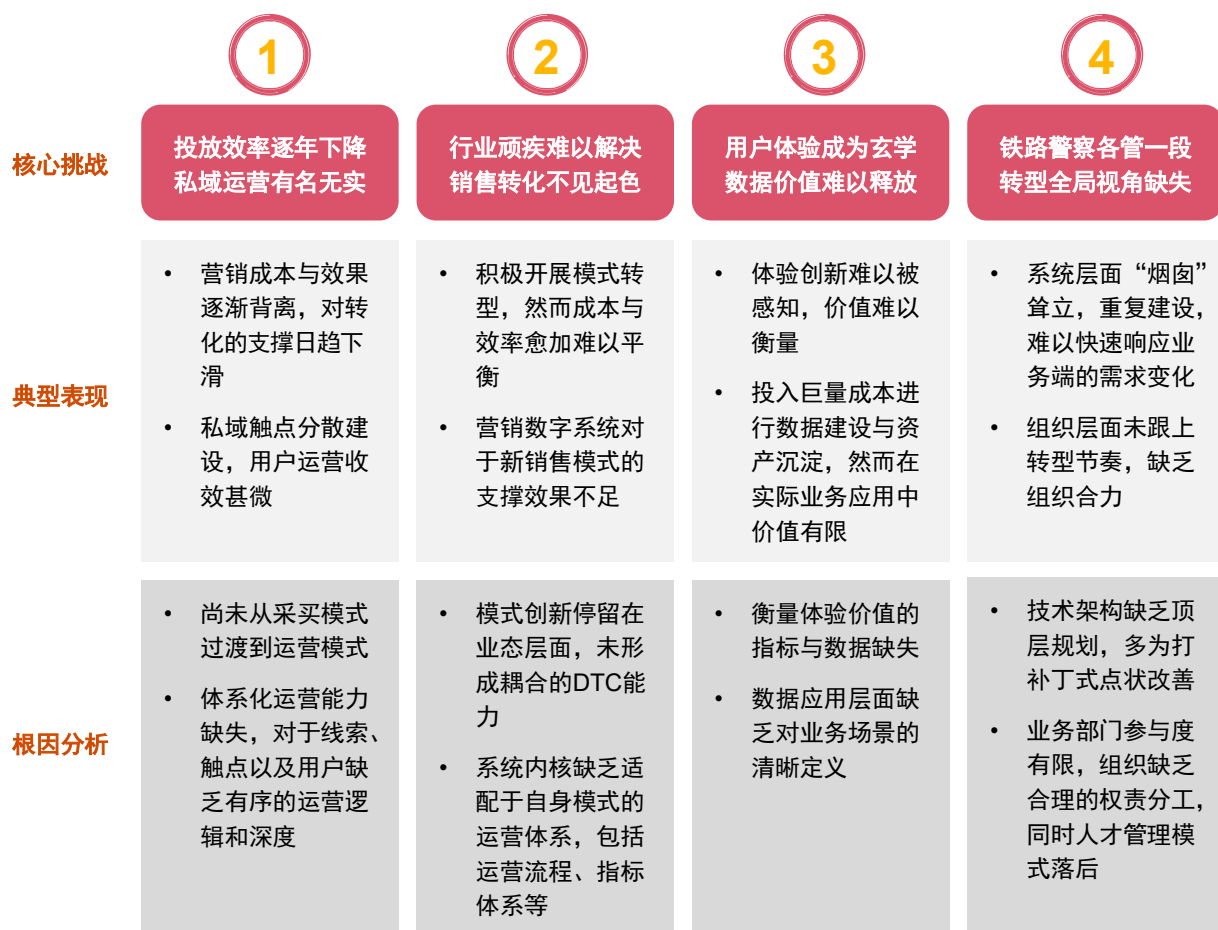
希望本“白皮书”能伴随汽车行业营销数字化转型扬帆起航，“白皮书”也将持续发布，未来期待看到更多优秀的汽车行业企业在数字化营销上的最佳实践，不断推动行业健康、良性、高效发展。

.....
□□□□□□□□

一、 汽车行业营销数字化 进入“深水区”： 主要挑战与表现

尽管汽车行业的营销数字化战略已落地多年，然而我们在实践观察和多个项目合作中发现，仍然有许多传统车企的营销数字化转型进程步履维艰，长期面临投入与效率不平衡、价值难以体现等问题，在过去几年体现得尤为明显，典型的挑战包括：

图1：汽车行业营销数字化四大核心挑战



信息来源：项目观察，普华永道思略特分析

核心挑战1：投放效率逐年下降，私域运营有名无实

近年来，汽车行业的获客及线索采买成本普遍上涨，与之对应的是部分车企近乎停滞甚至下滑的销量，营销投入和效率之间正在日渐背离。

究其原因，一方面是营销的分工逻辑已发生改变，当前媒体平台主要致力于流量分发，汽车品牌需要自己挖掘和创造优质内容，通过构建兼具品牌调性和覆盖度的内容体系，配合数据分析能力，才能最大程度地获取有效曝光及用户关注度；反之，投入将会变得昂贵而低效，声量淹没在流量池中。而这种系统化的运营能力，正是长期习惯于集中采买的主机厂所缺乏的。另一方面，多年来主机厂形成了“线索量为王”的数字化体系，缺乏对于线索的精细化运营。加之在短期压力下，内部各自为战、动作变形的情况屡屡发生，难以形成有效的转化闭环。

传统模式的难以为继，使得主机厂的注意力转向私域用户运营，每个品牌至少手握3个以上的私域触点，积极学习新方法，然而依然收效甚微。究其原因，依然是未从采买模式真正过渡到运营模式——许多传统车企简单地将用户运营等同于数字产品开发，构建了大量分散、重复建设、定位不清的触点，并且触点之内依然是基于采买模式的浅度运营，没有实质调动起用户，继而难以沉淀有效行为数据，无法真正形成产品 — 运营 — 数据三位一体的良性循环。



核心挑战2：行业顽疾难以解决，销售转化不见起色

随着新能源销售模式创新的引领，传统车企开始了新型销售模式的创新实践——或是开设直营试点，或是联合经销商进行代理转型。然而残酷的现实是，大部分车企的销售转化并没有随着模式改变出现起色，反而面临更巨大的成本投入和管理压力。

实际上，销售模式之间并不存在必然的对错和对立关系。模式之争的背后实质是能力之辩，核心是能否建立起与模式相匹配的DTC（Direct to Customer，直联客户）能力体系，其中包括战略层面的目标规划、投入周期容忍度以及战略节奏的匹配，也包括运营层面策略 — 流程 — 数据 — 系统与组织能力的适配。例如直营模式的优势在于对用户体验的全盘掌控和快速反应，然而其渠道投入和管理要求也是最高的，如果主机厂本身无法在这个过程中形成足够的体验溢价、店效规模和组织效率，就会面临投入失效的问题；而代理模式作为中间态，似乎能解决直营投入过高和批售模式管控深度不足的问题，然而又会带来另一重矛盾：即相比于承库的经销商，代理商缺乏足够的驱动力，引流获客捂热和转化等一系列压力开始由主机厂承担，但是却没有相应的能力进行承接，最后又回到压目标压库的老路。

另一个误区是，许多传统车企将数字化系统当做“万灵药”，期望通过系统搭建解决所有问题。然而，精细化流程驱动的运营体系才是系统真正的“灵魂”所在：包括一套贯穿总部 — 区域 — 门店的运营机制；一套同时适配于企业自身特点，又兼具用户体验和流通效率的运营流程，一套管理到人、结果和过程并重的考核标准等...最后将这些沉淀固化到一个敏捷贯通的系统中，方能真正释放数字化的价值。与此同时，在缺乏整体架构梳理的情况下，简单堆叠新的数字化系统，又会为未来的系统反应速度与更新速度埋下深坑。因此，如果车企期望绕过难啃的运营与技术转型，缺乏躬身入局一线的决心，模式创新可能只能是停留在表象的口号。

核心挑战3：用户体验成为玄学，数据价值难以释放

多年来几乎所有的车企都高举着“以用户为中心”的旗帜，使用新的研究与创新方法寻求增长——如体验蓝图、用户旅程等。然而体验如何落地、体验的商业价值如何衡量一直是困扰车企的核心问题。例如在实际运营的过程中，由于数据埋点不足以及体验指标体系不完善，经常导致用户感知无法量化，车企亦没有抓手作出高效精准的反应；此外，车企在单点层面的体验创新，只能进行过程性指标的改善，难以对全链路的结果形成有效支撑。加之跨部门跨业务协作受限等因素，导致体验创新的实际落地效果不佳，最终沦为形式。

完善的用户数据基础，可以让体验衡量与决策的问题得以解决，但往往却难以实现，这背后又牵引出另一个更大的问题：车企建设多年的数据系统，为何经常难以充分释放价值？

首先，相比于数字原生企业，传统车企的业务并非天然具备平台化产品化的特征。如何把业务流程搬到线上化平台进行重构以支撑新模式，以及如何在业绩压力下带动经销商网络及自身队伍转身，成为首要挑战。其次，传统汽车业务线上化程度低、数据留痕度低，数据驱动的转型战略，实际要从数据埋点及数据治理等基础工作开始做起，这个过程中，数据工作往往与业务变革变化交织推进，对管理层、业务部门以及IT部门都提出了新的挑战。最后，车企花费高昂成本建设的CDP（客户数据平台）以及One ID等工程，经常面临“无法用，不好用”的问题，核心原因是缺乏对于业务应用场景的清晰定义。然而场景的定义一方面需要打通跨业务链条（比如潜客与保客一体化），也需要打破业务与数据部门壁垒，建立协同运营以及数据专业应用的能力，而这一系列能力在车企普遍缺失，导致数据资产无法充分发挥价值。

核心挑战4：“铁路警察各管一段”，营销数字化的全局视角缺失

从技术角度看，长期以来车企往往是从自身视角出发，采用点状打补丁的方式进行系统的建设和开发。然而随着转型的深入，多种销售模式的并行，多品牌营销策略，多样化营销活动的高并发等，都对主机厂的架构提出了更高的要求。

过去传统的信息化系统建设往往以“需求提出”为起点，秉承“头痛医头”的设计原则分散建设，缺乏全局规划意识。因此传统车企的信息化系统往往呈现“烟囱式”分布，各个系统由不同主体分散管理，缺少一体化管控机制，这也导致一方面数字化系统的迭代周期较长，在面对快速变化的市场环境时，传统系统架构扩展性较差、往往难以快速响应业务需求的变化；另一方面，大量系统重复建设，没有基于前端业务架构视角抽象提炼出大量共通的“能力中心”，带来大量成本和资源的浪费。

另一方面，区别于信息化阶段，本轮数字化转型是高度以业务为导向，是业务、数据与技术能力的充分耦合。因此从另一个视角来看，前述问题的共性挑战是组织无法适配于模式转型，更难以形成合力。我们观察到，许多传统车企经常面临的问题是：要么将数字化转型作为IT部门的主要任务，业务部门游离在外，导致技术部门缺乏来自业务的深度视角和协作支持；或是设立了数字化统筹部门，但由于缺乏足够的授权机制、责任和激励机制，以及协作机制，导致“部门墙”的挑战依然显著，难以推进和解决营销数字化转型过程中的合作问题，出现配合效率低下，互相推诿和甩锅等问题。此外，传统车企既有的人才培养体系，也无法适应新型数字化人才的发展方向，难以吸引和留存优质的数字化人才，使得自身营销数字化转型“力不从心”。



总结而言，尽管“变局”一词在汽车行业中已提及多年，众多车企与从业者应该在过去一年中感受最为深刻。在行业高度混战的时代，问题不会减少或消失，唯一的路径是直面挑战及其关键症结，从而找到破局之道。普华永道思略特基于大量的行业实践和观察，认为在营销数字化领域的诸多挑战背后，其核心症结实质都围绕以下八大维度的“灵魂拷问”展开，包括：

1. 用户运营：用户运营到底做多重才有价值？
2. 销售模式：渠道模式怎么选才能发挥车企自身优势？
3. 区域赋能：如何通过区域能力的构建，解决主机厂“难以伸手一线运营”的顽疾？
4. 车主服务：日益内卷的车主服务如何解决体验与效率的“天生矛盾”？
5. 用户体验：汽车行业的体验创新，是玄学还是科学？
6. 数据驱动：数据对车企营销的价值如何呈现，如何改变“反应慢”、“不好用”的顽疾？
7. 技术架构：技术架构如何“多走一步”，通过前瞻式的中台规划，应对“稳态与敏态”的矛盾？
8. 组织架构：车企营销数字化到底谁牵头、如何协作才能真正做到合力？

因此在下一个章节中，我们将通过实践中的行业观察，总结每个问题之下的参考破局思路，希望帮助在营销数字化领域身处转型“深水区”的车企，通过建立确定性能力，以驾驭充满不确定性和挑战的市场环境。



.....
□□□□□□□□

二、 直面挑战背后的核心 症结：八大“灵魂拷 问”及解决方案

|||||

■ ■ ■ ■

|||||||
|||||

.....
■ ■ ■ ■
.....

用户运营：用户运营到底做多重才有价值？



1. 传统车企展开用户运营的第一个问题

行业正在面临多年未见的大变局。传统汽车企业的传统营销实践一直在不断迭代优化，但外部环境变化过于巨大，以至于限制了传统路线优化的上限。以垂直媒体线索为例，近年来线索的单价普遍提高了20%以上，意味着其它条件不变的前提下，车企必须实现25~50%的转化率提升才能维持上一年度的销量。这就迫使传统车企必须突破传统的业务逻辑，展开结构性和颠覆性创新，以图取得显著的营销效率提升。

造车新势力给汽车行业带来了打破常规的跨界做法，特别是在直连用户方面，新势力从互联网行业借鉴了大量用户运营的理念和技巧，结合行业特点，展开了卓有成效的用户运营探索，部分企业在提升口碑、提高线索转化率、促进转介绍等领域取得了显著的成效。“摸着新势力过河”，是传统车企建立用户运营能力，实现高效流量运营的最快捷之道。

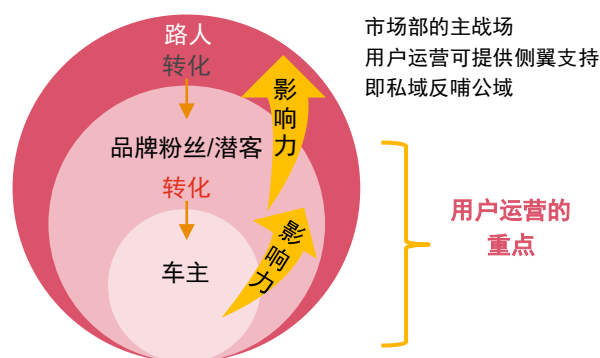
在这个过程中，传统车企通常会问一个问题：用户运营固然好，但我们要做到什么程度才有价值？

2. 用户运营是什么、做什么？

为了回答这个问题，首先需要了解用户运营是在做什么，以及用户运营可以实现什么价值目标，进而才可以基于不同的价值目标选择——不同的价值目标，需要做的工作自然不一样重。

用户运营是中国互联网行业从实践中创造的新概念，应用到汽车行业后，其本质可以用两句话来概括：用户运营是在致力于完成“路人转潜粉、潜粉转车主”的工作（图2）。这一工作的关键是发挥“车主影响潜粉、潜粉影响路人”的口碑影响力，即所谓的“销售夸十句，顶不上车主夸一句”。

图2：汽车行业用户运营的工作内容及根本逻辑



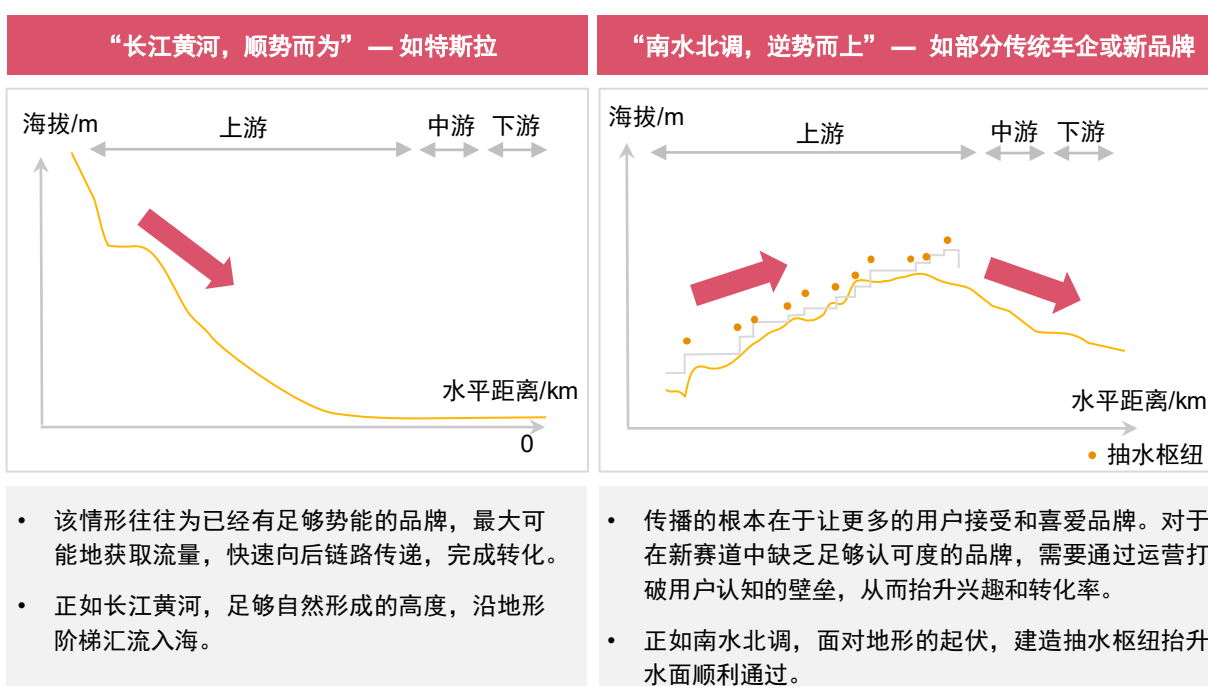
信息来源：普华永道思略特分析

由此可以看出，用户运营要做好两项关键工作：

- 流量通路的建设：做好企业在公域、私域的数字化触点产品（如投放落地页面、H5、社交/短视频平台官方账号、App、小程序、企业微信等）的建设，并打通不同触点产品间的数字化链路，让用户可以顺畅地从路人转到车主状态；
- 用户认可度的运营：获取用户认可，是用户运营的核心。而这正是大多数传统车企的薄弱环节。

图3：品牌势能与用户认可

用户认可：用户运营中最核心的挑战



信息来源：普华永道思略特分析

这里以河流做一个类比（图3）。数字化触点产品建设解决了流量通路的问题，类比于在河流的起点（用户接触到新车型）和终点（用户买车）之间挖好了河道，而海拔高度则对应于用户对品牌和车型的认可。在新能源汽车行业已经建立用户心智的品牌，比如Tesla Model 3/Model Y的上市可以类比为长江黄河，发源于高山，入海于平原，用户接触到新车型时对车型的认可程度已经超过了购买所需要的认可程度，因此，只要流量通路搭建好，巨量的流量就奔腾而下甚至挤爆商城页面。但对于大多数车企，面临的形势更接近于南水北调，仅仅在把数字化流量通路建起来，只是解决了平面连通的问题，还需要进一步解决高程拉升，也就是用户认可的问题——这里面其实是两个问题：在何处拉升（运营阵地问题）？如何拉升（运营策略问题）？

3. 用户运营做多重？可以根据自身情况做出选择

一言以蔽之，只有能够为解决当前的主要业务问题做出有效支持，用户运营才有价值。不以解决业务问题为目的的用户运营，只是在刷KPI。

所以，讨论用户运营做多重才有价值，首先要回归到企业对用户运营价值期望是什么。

用户运营确实可以实现多重价值。长期的如用户生命周期价值LTV（Life Term Value），中期的如售后保留率，短期的如销售线索转化率提升。这些价值定位，对于不同时期的企业有着不同的贡献。然而，聚焦到新能源不断卷出新高度、燃油车市场杀翻天的当下，支持销量提升、降低单车营销费用，无疑是最为优先的价值定位。

如果选择了支持销量提升的价值定位，就进而出现了一个新选择题：用户运营从哪里着手提升销量？从保客运营开始，还是直接着手潜客运营？从潜客入手，见效快、效果好，但需要打破传统格局和部门藩篱，启动比较慢，需要车企内部的强力推动；从保客入手，不破坏部门格局，启动快，但周期长，见效慢，改革不太容易坚持到见到光明的那一刻。

其次，选择工作路线时还面临着用户运营逻辑的流派选择。和前述两个关键工作相对应，用户运营工作也存在两个流派。

一个是Martech（营销技术）流派，以建设数字化触点产品、构建流量通路为前端，以CDP（客户数据平台）和MA（营销自动化）支撑的数据能力为后端，核心在于以数字化技术手段，深度洞察用户，充分利用各种触点精准触达用户，提升销售转化。这一流派的典型代表是某领先豪华品牌A——由该豪华品牌时任营销负责人担纲，组建了专注于Martech技术应用的营销数字化子公司。

另一个流派是体验流派，以用户体验为核心，车主、粉丝、潜客并重，以车主运营感召潜客，提升品牌。该流派以新势力为代表，且由于该流派代表企业都有互联网媒体背景，因此在数字化技术应用和互联网逻辑移植上，都针对汽车行业做了大量的适配，在行业中也得到了一定的认可。

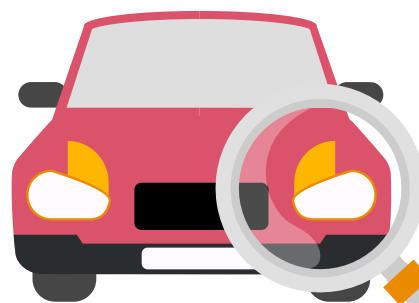


图4：用户运营的不同流派

	某豪华品牌A	某新势力B	某新势力C
	重数字化产品， 数字营销（Martech）路线	重车主运营， 以车主运营提升品牌，感召潜客	车主和潜客/粉丝运营并重， 以用户同化用户，提升品牌
用户运营定位	- 打通线上线下触点，确保一致体验 - 用户数据统一管理，发挥数据价值	以建设汽车社区、提升用户体验，打造品牌口碑为导向	利用用户运营能力，建立以车为媒介的品牌社群型企业
策略保障	- 数据驱动用户体验的统一 - 数据驱动后链路转化	- 充分发挥车主影响力与自治力 - 激发与赋能车主的内容创作与传播贡献，服务业务	- 用户体验深度驱动 - 运营贯穿公司全业务链
线上 vs 线下	以数字营销为主	重线上；线下主要为车主自发	线上与线下并重
	投入大，在数字营销方面取得了一定成效，但私域运营收效暂时较弱	极为注重成本效益；几乎无供应商采用轻量管理模式，内部团队人效高	重投入、重运营、重活动、重体验；较难借鉴

信息来源：案头研究，专家访谈，普华永道思略特分析

豪华品牌A的Martech路线投入较大，见效周期较长，在精准抓用户、精准抓时机等方面确实取得了较为明显的提升，但在如何提升用户对品牌/车型的认可方面一直没有显著的改变——当然，该豪华品牌至今在国内市场仍然具有强大的品牌号召力，这也许正是该品牌权衡自身优劣势之后的明智选择。

作为最早的国内造车新势力，B和C则面临着巨大的用户认可危机。因此，B和C均大力加强用户运营，借助老用户的口碑，影响潜客和粉丝；同时，充分发挥创业团队此前的互联网垂直媒体背景，构建了高效的数字化流量通路，尽量将潜客吸引在自己掌控的数字触点中，时刻保持自己对用户的影响力，最大化摆脱对外部媒体的依赖。

因此，回到最初的问题：用户运营做到多重才有价值？我们建议：

- 1) 首先看，解决什么问题，对当下企业的经营最有价值？
- 2) 然后看，为了解决这个问题，当下企业的短板是什么？

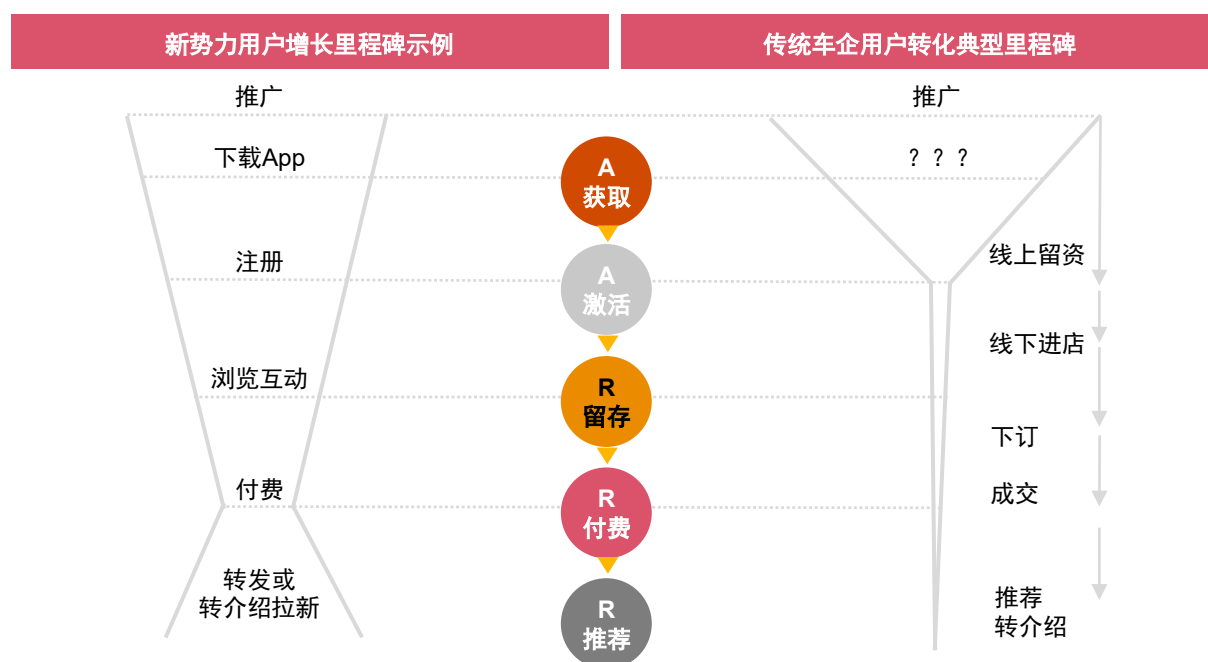
能够解决上述两个问题，就必然是有价值的用户运营。

4. 转变销售漏斗形态，提升线索孵化能力，是必然无悔的选项（No-regret option）

虽然用户运营工作的开展方式存在多重选择，那么，有没有什么工作，是必然无悔的选择呢？我们认为，改变转化漏斗形态，就是直接提升线索量、降低单车营销成本的销量提升无悔选择。

汽车企业长期以来，都希望把自己的Y型销售漏斗，转变为X型销售漏斗。互联网企业，特别是以App运营为主业（如短视频、资讯、社区、游戏等）的互联网企业，已经形成了成熟的X型转化漏斗，部分新势力企业也将这一方式引入到了汽车行业。

图5：新势力和传统车企的转化漏斗形态对比



信息来源：普华永道思略特分析

Y型销售漏斗中传统车企最显著的痛点在于：推广—留资—清洗—线索这一段的转化率太低，大多在万分之几的水平——这是必然的。从一条广告展现在用户面前，到用户完成留资或者跳开不留资，这一切都要在1-3秒内完成。只有做好了进店看车心理准备的用户，才有可能填写留资。

而庞大的有兴趣、但认可程度还未能达到进店看车的用户，就会关掉页面，继续在垂直媒体、社交媒体、短视频媒体等第三方平台获取信息，脱离我们的影响范围。那么，有没有可能把这群用户网罗到我们自有的运营阵地，持续地影响他们，让他们更愿意进入我们的门店、购买我们的产品呢？

部分新势力就借用互联网企业的用户增长模式做到了这一点。三年前部分新势力就已经将传统的精准广告投放变为买量操作，以CPA的方式投放自家App的广告。用户点击广告之后，进入App下载安装；安装后，用户先在App中浏览、互动，直到用户对产品的兴趣和认可达到一定程度之后，App才会引导用户注册（也即交出自己的联系方式）。此时，结合用户的历史行为、用户的联系方式，已经基本可以推定传统用户留资的三要素；更进一步地，结合活动运营，可以直接引导用户完成标准的留资动作。

相对于传统的Y型漏斗，这种方式最大的区别在于，在用户正式留资之前车企有充足的时间去影响用户、运营用户，以改变用户对品牌、对产品的认可程度，进而提高留资率。

随着技术手段和运营手段的不断发展和丰富，X形态的销售漏斗拥有了越来越多的变形。比如，除了推广App下载之外，也可以是推广小程序、微信群，甚至是加企微好友。这只是运营阵地的不同选择，但背后的逻辑都是一样的——即充分争取运营用户的时间，从而提升用户的认可，这也正是借助用户运营提升线索量的核心逻辑。

以某车企借助微信群用户运营提升线索量为例：

某自主品牌车企在新车型上市时，做了一个对比测试，A组为传统的投放—留资—清洗—常规跟进—小订模式，B组为投放—引导进入微信群—群运营—常规跟进—小订模式。自产品发布至小订，经过约8周的运营，B组相对A组的转化率提升近2倍（图6）。

图6：不同转化漏斗形态下的转化率及转化成本对比



信息来源：普华永道思略特分析

那么，这里的关键问题是：引导用户进入我们的运营阵地，转化率就会自然提升吗？

我们理解，这取决于能否激发车主、准车主、体验过的潜客分享自己的真实体会，让销售漏斗下部的用户，用自己真诚的一句夸赞，拉动漏斗上部的用户，一起向下一阶段转化。如果我们辛辛苦苦将用户、将潜客聚拢在一起，却继续喂以公域上随处可见的广告物料，用户又有何动力留在我们的运营阵地呢？必需让用户在我们的运营阵地上，能够得到独特的价值获得感，才能让用户留存，使用户认可，促进用户购买。

这一点也正是“真正有业绩”的用户运营和“假装在努力”的用户运营的根本分野——车企的领导大多没有精力明察秋毫到App、企微、会员等运营阵地上到底有多少真正的车主，有多少真正的潜客，这时不妨以终为始、以果判因：贵公司的用户运营，是否真的为销量增长作出了贡献？

销售模式：渠道模式怎么选才能发挥车企自身优势？



在寻求服务体验与成本效率提升平衡的大环境下，汽车行业已经出现了多样化的渠道模式和零售业态，并相互组成新的商业模式。我们认为其成功关键主要考虑以下两个方面：

- 主机厂需要找对合适的商业模式组合
- 合适的商业模式需要配合合理的落地管理机制进行组合拳打法

1. 渠道模式组合到底怎么选？

现有的渠道模式主要分为三种：直营、代理以及传统经销模式，在三种渠道模式之下，配合商超、4S、专区等多样化的零售业态组成新的商业模式（图7）。对于不同的商业模式组合，本质上是对体验 — 成本之间的矛盾平衡结合着不同模式的优劣势进行选择。



图7：当前汽车行业商业模式组合



信息来源：案头研究，专家访谈，普华永道思略特分析



直营模式优势：

- ✓ 流程标准统一，价值链完善，便于进行线索管理、用户运营等
- ✓ 掌握一手用户数据，统一系统，数据打通
- ✓ 全渠道价格透明一致；全旅程无缝一致性体验

直营模式挑战：

- 建店投入大，承担门店装修、租金、维护管理等成本
- 运营成本提升，管理复杂度高；
- 渠道扩展力弱，门店建设周期长，低线城市较难触达。
- 可能缺乏足够的当地政商资源

直营模式适用的情形主要为具有从零开始全面掌握客户关系的诉求（例如新品牌、新产品）；但同时具有一定品牌力和产品力；现金流大，有能力承担资金和库存压力，暂不追求快速扩张和盈利性，投资回报周期容忍度高；全旅程线索管理、零售运营、用户运营及相应的数字化能力较强。

如某新势力品牌则是坚定的“直营派”，通过发挥直营体系体验优势，对门店人员、服务流程、终端数据实现自主把控；以全链路用户满意度为最终准则，打造用户端极致体验；同时结合品牌整体用户运营体系，形成独特品牌，支撑溢价。



代理模式优势：

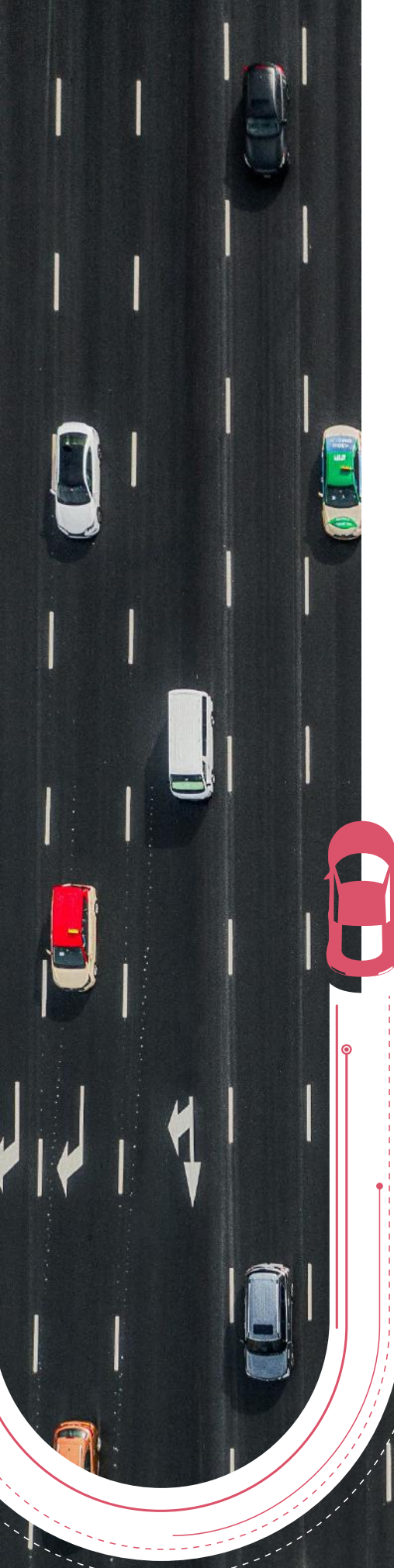
- ✓ 总部统一开票，监控终端价格
- ✓ 总部可部署统一系统及平台，采集数据
- ✓ 代理商利用自有门店资源，分担建设压力
- ✓ 具备成熟门店网络的代理商，快速铺开渠道
- ✓ 代理商深耕本地多年，积累经验和当地关系

代理模式挑战：

- 运营管理复杂，单店体验控制难度大，难以低成本管控风险
- 总部承担成本同样较大，如销售压力、佣金
- 因获得返点佣金而非差价，代理商流水减少，对于代理商积极性造成影响

代理模式适用于在主机厂已有的经销商资源之上，为实现网络快速扩张以及能够更直接接触客户并实现服务体验一致性，且有一定的品牌影响力的传统主机厂。

如以某自主新能源品牌车企为例，虽是新品牌新产品，但在其母公司有较大的品牌影响力同时有强大的经销商网络，为保障用户体验以及获取用户数据采用代理模式，快速在新产品上市后三个月内布局超过几百家门店，并且在上市短时间内实现批量新车交付。



2. 不同模式之下，需要配合什么样的落地管理机制进行组合拳打法？

终端运营管理主要涉及到人员管理，门店体验管理，服务标准制定以及合理的激励政策制定，围绕着这四个维度，不同模式之下，主机厂的管理角色也不同。

直营模式之下，这四个维度的管理机制全部由主机厂制定以及执行，需要高度的精细化管理，对于管理者的要求较高，但直营模式下管理效率相对更高，且有更强的管理抓手。

在**代理模式**下，主机厂制定门店体验管理，包括服务标准制定以及激励政策等，并且对代理商团队进行赋能。代理商团队进行执行并管理主机厂可提建议，由代理商进行直接管理。由于代理模式和传统的经销模式不同，需要结合直营模式的高度精细化管理，所以对于管理者的思维转变要求较高，且需要快速掌握如何进行精细化管理的手段。

例如某自主新能源品牌车企，通过代理模式快速扩张的同时，对于代理商的核心人员甄选做了严格的要求，且制定了统一的服务标准，并做到定期考核，确保对于客户的服务体验一致性，再配合激励政策，使得代理商和主机厂能够打好配合战。

3. 对于新品牌或新产品上市，工作与行动计划如何环环相扣才能最终实现从0到1的模式搭建和落地？

在过往工作中我们发现，在新的模式之下，新品牌和新产品成功的从零到一实现销售目标，涉及各个部门的密切配合，包括渠道网发，代理商能力建设，生产布局，数字化系统冗余等，各部门的工作都缺一不可，一旦缺失则可能造成上市延期或上市效果不佳。

如某自主新能源品牌车企，其新款车型采取全新模式，在上市前梳理了核心工作事项。其中梳理出来的细项工作约有三百多条，从这三百多个工作事项当中，进一步梳理出来了对于新车上市有核心影响的工作项，对于事项完成时间节点不合理的地方进行上报以及调整，对核心工作事项进行紧密跟踪，确保每一环节都能准时准点且保质保量完成相应工作项。核心工作事项在整个新车成功上市以及后续落地中呈并联关系，每个点都缺一不可。由于之前一直是采用经销商模式，所以在整个转型过程当中精细化管理提升是整个上市环节的重中之重，这就涉及到整体的管理体系，运营推广，产品准备，渠道准备，人员准备以及系统准备几大板块的配合以及工作颗粒度更加细化。

我们基于大量的项目经验观察到，在车企直营或代理模式转型之际，需要厘清各部门之间的工作内容，之后各部门的配合需要更加紧密，并结合自己的实际情况，梳理出不同时间节点各部门所需要配合的核心工作内容。在开展工作的時候除了需要有A计划，也需要制定B计划未雨绸缪，当发现工作推进当中出现了由于某个工作项滞后且可能影响整体工作的情况时，需要做出适当解耦，在目标不变的情况下，视情况对工作节奏进行调整。

在汽车行业竞争白热化的当下，各主机厂的模式选择的前提，是基于市场环境、产品认知、经销商意愿、主机厂条件等多重内外部因素的条件组合。即便选择相似渠道或业态模式，各品牌在发展过程中，在渠道拓展、用户体验、管控能力等方面也呈现了不同的结果。即便选择相似渠道或业态模式，不同主机厂的表现也不一样，核心是构筑一整套DTC能力，来应对转型的机遇和挑战。



区域赋能：如何通过区域能力构建，解决“主机厂难以伸手一线运营”的顽疾？



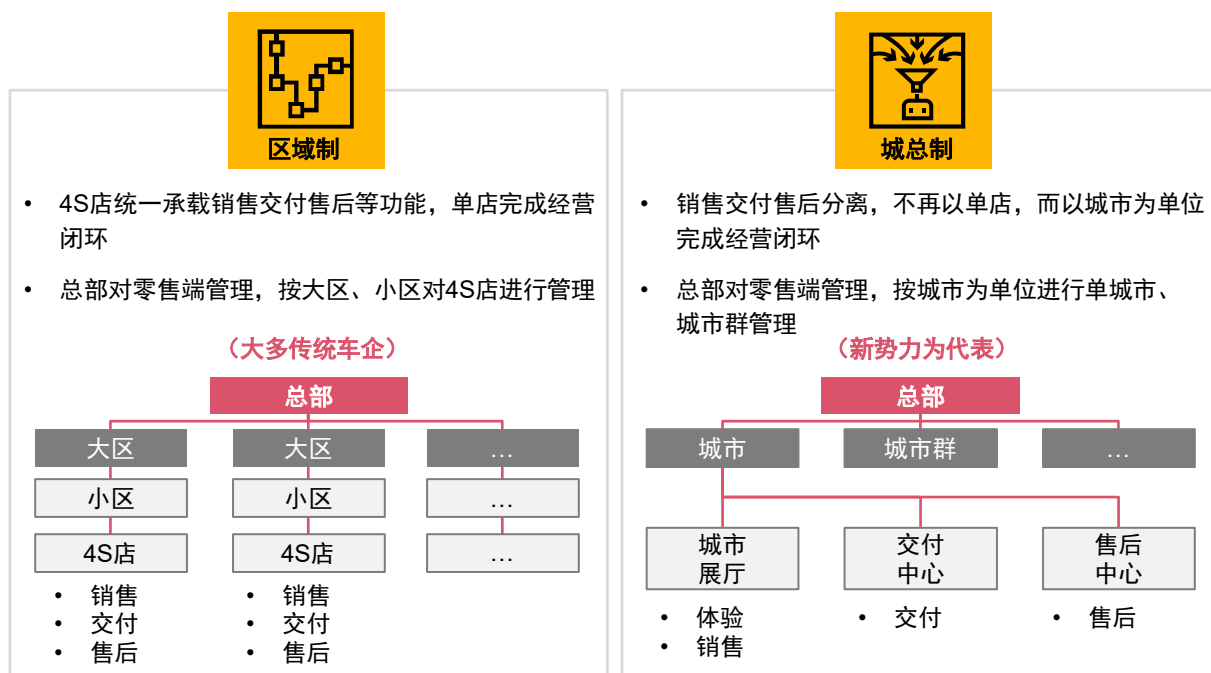
中国汽车行业伴随着新能源的加速推进、新智能技术的演变及新玩家的入局，商业模式也从传统经销商制发展出直营、代理及混合等模式，区域及城市管理随之成为新课题。在这场变革中，车企的区域管理也面临着“新商业模式”、“新营销场景”、“新管理工具”的三重转变，如何在变革期提升区域管理效能，如何在保证业绩增长与市场份额的同时完成转型，是诸多传统车企面临的课题。

1. 车企区域管理面临的三重转变：

转变1：新商业模式的转变——如何应对经销制到用户直营及代理制的多模式发展？

随着新能源的发展，直营模式以及用户运营开始成为传统车企在电动车转型之路上需要思考的课题。对应渠道模式的变化，传统以4S店为代表的销售、交付及售后等服务一体化的集合店模式，在电动车的直营模式下也在发生转变，逐步形成城市总经理制下的城市展厅、交付中心及售后中心分散的松耦合模式。这种变化下，区域管理模式如何选择，总分管控如何转变都是传统车企面临的全新挑战（图8）。

图8 电动车发展下的渠道管理模式变化



信息来源：普华永道思略特分析

转变2：新营销场景的转变 —— 如何应对从分销及线索时代到内容时代的营销打法？

随着移动互联网发展以及消费者行为习惯的变化，汽车行业的营销获客手段也在发生巨大转变，从线上垂媒到销售线索引流，再到如今得社交媒体、短视频、直播等新营销方式。在这种营销手段的变化趋势下，经销商如何应对，以及区域管理如何赋能经销商进行应对，区域职能本身如何转变都是车企区域管理需要解决的问题。

图9：汽车行业新营销手段转变



信息来源：案头研究，普华永道思略特分析

转变3：新管理工具的转变 —— 如何应对数字化转型下的数据驱动管理？

在传统的区域管理体系中，经销商的经营检视、问题诊断及反馈追踪，都是依靠小区大区的科层制职能管理进行上传下达。这种传统科层制的管理效率及管理质量，依靠的是区域管理者的丰富决策经验以及各类数据报表对真实经营状态的反应。但伴随着数字化管理工具的应用，加速了数字化对经销商管理的提效赋能，在这一个转变下，新工作方式下区域管理职能如何转变，总部平台如何赋能区域也成为新课题。

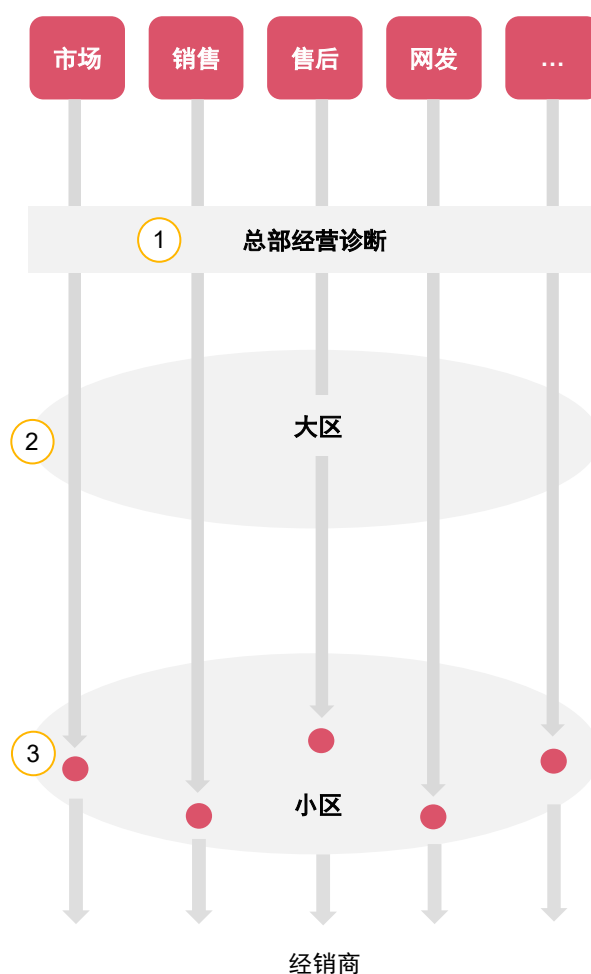
2. 汽车行业区域管理类型及特点

无论何种模式，回归商业本质，都是为车企实现规模化销售及客户经营服务。

在传统经销制经过几十年发展，已经形成一套成熟的组织及运作机制。一般而言，车企总部为了规模化销售与区域拓展，都会采用三级联动的区域管理模式（图10），即“总部 — 大区 — 小区”的区域管理机制以赋能及管理经销商或特约店的日常经营。

图10：区域管理的三级联动

现状：总部 — 区域管控

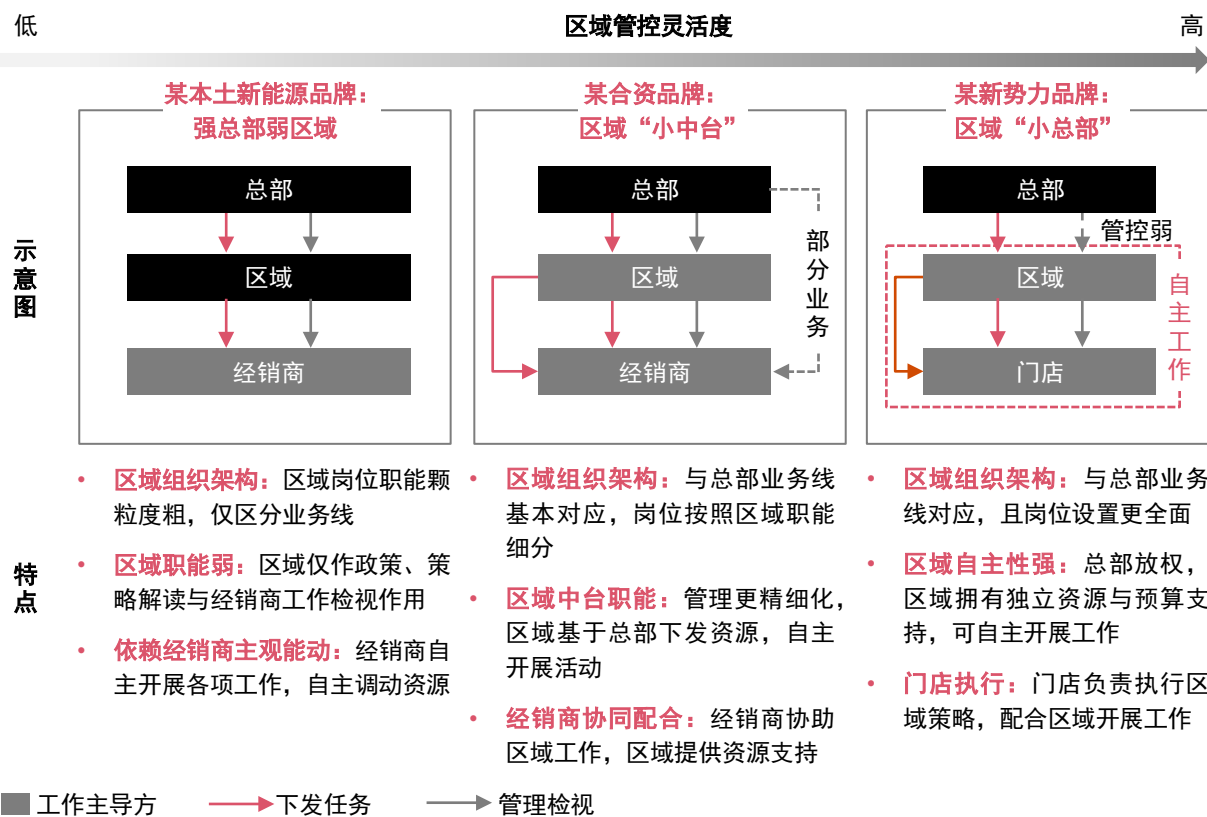


信息来源：普华永道思略特分析

我们总结了目前主流市场的三大区域管理模式（图11）。

- **模式一：强总部弱区域**：总部各业务条线职能更强，区域扮演二传手角色，按总部要求贯彻执行并检视经销商的业绩经营情况。这种模式下，更依赖经销商自主经营能力或者产品力更能打，不需要区域过多的管理干预。
- **模式二：区域“小中台”**：大部分主流车企都属于该模式，区域本身扮演了“小中台”的角色，在总部的经营要求下，能根据区域当地市场特点，进行区域层面的差异化自我经营检视及经销商管理。
- **模式三：区域“小总部”**：多数新势力的直营模式，以城总制进行城市群下的各城市门店管理，城市总经理具有更强的自主性，包括预算分配、资源投放、市场决策等。

图11：三类区域管理模式特点



信息来源：普华永道战略特分析

三种模式没有绝对意义上的领先落后之分，更多是根据车企自身的产品及规模化经营特点采取更适合的模式，甚至在传统三级联动模式下兼容多种管理模式。

3. 车企区域管理转型之道

应对区域管理转型，需要先探查转型驱动力的根因，不是为了转型而转型。同时，也需要考虑目前车企整体的“新能源+数字化”的双重转型压力，以及结合当下国内汽车市场的严酷的市场竞争格局。区域管理的转变不仅仅是区域本身的，而是从总部到区域，以及穿透至经销商管理的体系化课题。一方面总部要变，包括各总部条线与区域的协作方式，以及区域管理职能要变。另一方面区域职能要变，以及总分之间的区域管理及授权机制也要变。

总部：搭建工具 + 职能转变

总部层面要强化数字化工具对管理的提效赋能，以及通过数字化管理与用户营销及运营的数字化实现连接。比如主流车企均通过企微工具或者自建管理经营平台，实现数字化总分经营管理（图12）。



信息来源：普华永道思略特分析

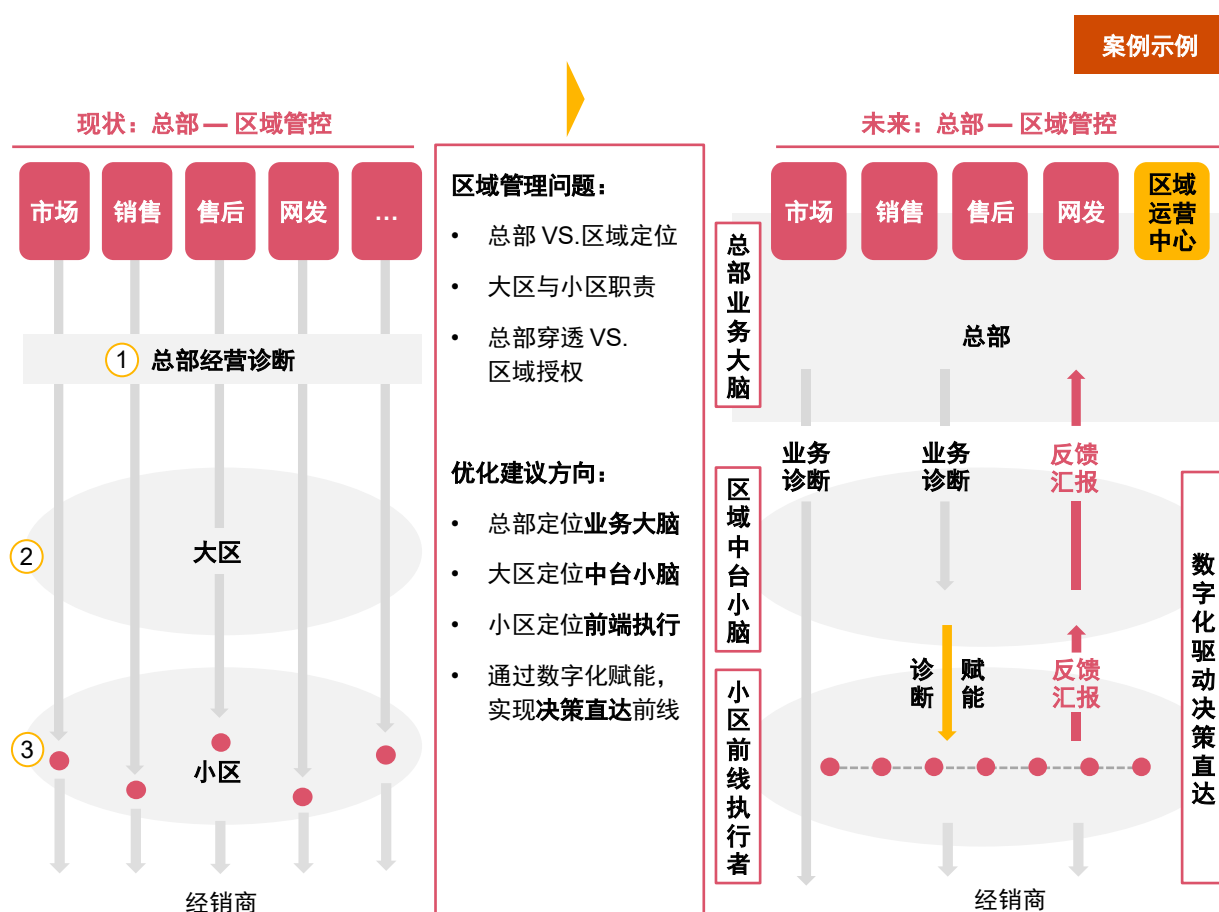
同时，在职能层面，实现从过去的“管理”区域到“赋能”区域的转变，聚焦在如何赋能区域从而赋能经销商的经营能力。比如对现有总部区域管理职能进行优化，聚焦在“盯经营”、“推工具”及“提能力”帮助区域应对市场及环境变化。

区域：模式优化 + 能力提升

区域层面要强化并发挥“小脑”职能，实现各区域对市场的快速响应与决策效率提升。各区域应该建立自己的指挥所，在总部给定的目标框架及经营原则下，有差异化的充分授权，依托总部工具实现对经销商对市场的快速判断及决策响应（图13）。

在应对新营销等业务场景方面，区域本身也需要优化组织职能，补全新能力吸引心人才，特别是在新的营销人才、数据分析人才方面，以强化新营销获取能力的建设，以及支持区域管理小脑的数据分析与洞察。

图13：区域管理模式优化



信息来源：普华永道思略特分析



总分管控机制：数据驱动管理 + 组织架构变革

在总分关系定位以及管控机制上，通过数字化工具以及三级联动模式优化，实现数据驱动管理，依托数字化工具，把管理结果指标、经营过程指标进行归因分析，形成以数据驱动的问题预警、经营诊断、决策干预以及反馈追逐的闭环。

这些模式及能力的转变，还需要通过组织架构及岗位调整，以沉淀在公司内部。通过重点区域的变革试点，逐步推动各大区与总部的转型联动，并承接车企总部层面的整体数字化转型在区域及店端的落地。

车主服务：日益内卷的车主服务如何解决体验与效率的“天生矛盾”？



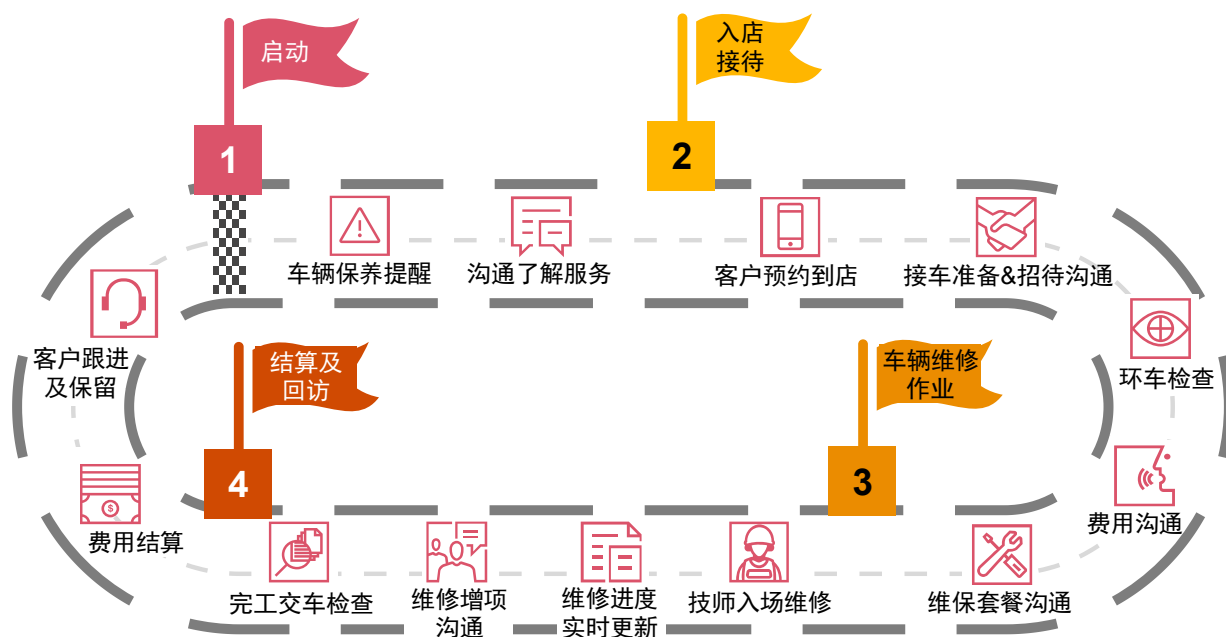
用户永远为美好的体验买单，企业永远因为提升效率而赚钱。

—— 某高端新势力品牌创始人

1. 什么是车主服务

传统对车主服务的定义与车主售后体验的全流程高度相关。主机厂从交车环节开始为车主持续提供服务，主要涵盖金融保险、车辆使用，常规维保，事故处理，续保延保、车辆置换等与车辆直接相关的服务。在新能源时代，车主服务也相应延展了充电换电、三电系统检测等新能源车辆的专属服务。

图14：乘用车传统售后服务全流程



信息来源：普华永道思略特分析

车主服务的新变化

随着外部市场环境、消费者需求变化，及竞争加剧等因素的影响，车主服务被赋予了更多的内涵。

当下的中国乘用车市场涌现了诸多新的趋势：

需求端：电动化与智能化逐渐成为行业主流，新一代消费者的价值观与消费偏好日趋多元化，上述因素共同催生了消费者用车模式及服务需求的变化。

- **车主偏好：**在移动互联网普及的时代成长起来的新一代消费者更加倾向于使用线上渠道（如品牌官方APP，微信小程序，企微等等），而非传统的到店或电话预约等手段，进行维保预约及其他与4S店的互动。
- **用车模式：**随乘用车智能化与网联化水平提升，车机应用生态丰富，车辆由过去单纯的点对点交通工具演变为包含“车本身 — 车周边 — 车生活”的同心圆，拓展了与车辆相关的生活方式等内涵。

供给端：市场环境的变化推动了乘用车销售模式的变化，为主机厂直连客户创造了可能；同时随着售后业务在主机厂业务收入中的占比日益提升，主机厂也在尝试新的服务模式以提升售后业务的盈利水平。此外数字化交互手段不断丰富；各主机厂一方面纷纷推出包含在线预约维保、预约充电、一键呼呼叫道路救援等功能在内的品牌

APP，一方面充分借助微信生态（企业微信、小程序等）作为与用户交互的手段与渠道，形成多元化车主触点矩阵。

在需求与供给双重变革的驱动下，车主服务作为串联主机厂、经销商与车主的重要手段，也势必面临变革。受供需两端不断变化的影响，车主服务也被赋予了更多的内涵。

- **服务广度拓宽：**从关注车辆本身的维修保养服务，逐步拓展到虽属车辆以外，但却与车主的日常需求紧密相关的服务。例如某豪华品牌车企推出基于车内传感器的车主健康监控与管理服务，以及某高端品牌车企基于其会员体系推出的多项跨界合作权等。
- **服务深度增加：**从标准化的服务，逐步向个性化，定制化服务转化，例如多家车企均已尝试或正准备尝试UBI车险（Usage-based Insurance），以车主的驾驶行为为基础，通过车联网、手机等设备将车辆信息，车主的驾驶习惯、驾驶水平，以及驾驶环境等数据进行采集与整合，并以此为基础建立多维分析模型进行个性化车险定价。

2. 车主服务的战略选择

可供各类车企选择的车主服务的“军火库”非常丰富，且多数服务均已有成熟的第三方供应商或货架产品。在如此宽泛的光谱上选择适合自己的车主服务类型，各类车企主要从车主体验及自身效率两个因素出发进行综合决策。

图15：体验与效率的天平



信息来源：普华永道思略特分析

极致的车主体验和极致的运营效率是一对天然的矛盾（图15），主要是由于体验的主体：车主和运营的主体：主机厂的出发点和利益诉求有着本质差异。

- 服务满意度是体现车主体验的最关键指标。影响满意度高低的最主要因素来自服务是否可以满足用户对服务响应速度、内容贴切性等的诉求。
- 运营成本是体现主机厂效率的最关键指标。影响运营成本的最主要因素来自较短的业务链条、产品与服务标准化，尽可能以最优的成本创造最大的业务价值。

这一本质差异导致的矛盾在于：符合主机厂效率诉求的标准化、产品化服务无法满足车主对服务响应速度以及个性化服务的要求，但车主喜闻乐见的快捷化、个性化服务又需要主机厂对软硬件进行投资升级，而这会导致车企成本上升，从而降低运营效率。

体验与效率是光谱上对立的两极。但是在不断变化的宏观环境、日益内卷的行业竞争背景下，车企如何完成看似不可能的任务，实现体验与效率的平衡，进而实现企业与用户的双赢？我们认为有以下几种可能路径，供不同类型的车企参考。

直连用户，精准营销

基于对车主和车辆数据的收集、分析和洞察，实现两个“精准”：一是精准识别车主真实、迫切需求，开发针对性的产品与服务，一是基于现有产品服务，精准识别目标高潜客群，实现精准推送。

针对问题：

主机厂通常会基于历史信息与自身产品、业务特点开发若干标准化产品与服务，并以“广撒网”的方式通过经销商人员向车主进行销售。该模式长久以来为主机厂及经销商创造了大量售后产值，但受销售转化率较低的影响，通常需要大量线下人员通过高频次销售方能完成一定销售额，导致实际人工成本相对较高，进而在一定程度上导致在特定客群中无法与独立后市场的价格优势直接竞争，同时过于标准化的产品服务无法满足车主日益增加的个性化需求。

行业参考案例：

某合资车企构建了基于用户直连的数据收集体系，并以此为基础实现了一定程度的售后精准营销。

- 厂家搭建企业微信生态供经销商使用，并同步开发完整的中台系统，包括CDP、标签体系、售后产品与服务素材库等。
- 经销商在店内设置专属客服专员（“专

员”），通过企业微信与车主进行覆盖售后全链条的主动、高频次沟通。

- 车主在沟通中提供的个人信息与系统预存的车辆/个人信息共同输入厂家中台并形成初步标签，在CRM系统界面显示供专员参考。
- 车主在与专员的日常沟通中“被动”提供自己关于服务的偏好信息，不断修正并提升标签准确率。
- 厂家中台系统内嵌算法，将标签与特定类型的产品/服务关联，并可通过企业微信由专员推送给车主，并根据车主反馈对关联关系进行相应调整。

通过上述举措，该品牌实现了多项售后服务指标的提升。

- 用户满意度提升：相关用户满意度项目显著提升。
- 相关工时减少：经销商大幅减少线下销售产品与服务的工时，提升了工作效率。
- 售后产值提升：试点前后，试点门店的进站台次、续保率、常规维保产值、钣喷产值等均有一定程度提升。

技术赋能，防患于未然

通过实时收集车辆相关数据，并利用算法模型识别异常值，并对潜在故障发出预警，进而减少更大事故与故障发生概率，从而提升车主用车体验，同时同步提升车企线下门店效率。

针对问题：

车主在日常用车过程中不但会遇到自己难以处理，需到4S店进行维修的机械故障，也包括车机、电子设备等系统出现的小故障。此类小故障虽容易影响车主用车体验，但多数可通过远程诊断与维修、OTA等方式进行快速处理。如车辆本身不具备远程连接及OTA功能，或车辆虽具备此类功能但车主缺乏必要知识，则多数车主在出现相关故障时仍会选择到店进行维修，从而对4S店本就紧张的工位及工时资源产生冲击，变相提升4S店运营成本。

行业参考案例：

某高端新能源品牌车企借助前装传感器及车联网功能实现了车辆状态的远程监控与诊断，从而大幅提升用户体验，并提升门店人效。

- 品牌通过车辆远程连接的方式实时监测采集、交互诊断并分析故障，目前可以远程方式进行诊断的车机硬件类问题包括：辅助驾驶相关故障、刹车失灵等。

- 车机软件可通过OTA方式定期进行版本迭代，除此之外，常见的可通过远程诊断方式修复的软件类问题包括：U盘无法显示、行车记录仪故障、蓝牙电话连接、Wi-Fi无法联网等。
- 该品牌可实现实时监测电池温度、充电电流电压情况、充电接口是否上锁、电池漏电等情况；并可远程解决充电速度慢、电量流失快等问题。

通过上述举措，该品牌实现了：

- 全国远程维修车辆数量接近1,000台/天，大幅减少了因相关小故障导致的进站，从而减轻了售后服务中心不必要的资源浪费。
- 通过直连用户，收集用户真实用车痛点，并进行针对性的高频OTA，大幅提升了用户体验。
- 用户满意度调研结果有显著提升。



3. 车主服务的落地保障

主机厂无论选择何种车主服务的推进路径，都需要基于数据能力的打造，以及风险的规避，才能取得理想的效果，这其中包括：

- 数据采集能力：对车主真实需求的挖掘、服务产品的定制化开发，都离不开车主及车辆数据的采集，目前各主机厂相关数据采集存在质量差，时效性不高，维度不全面等问题，需要全面提升数据采集能力，作为未来数据赋能的基础。
- 数据洞察能力：主机厂基于采集的数据，如何从战略定位及目标客群真实需求出发，开发符合自身特点的场景及业务模型进行产生有效洞察，并应用于相关业务场景，也是值得主机厂进一步思考的问题。
- 数据安全能力：在充分收集、利用车主及车辆数据的同时，如何保障相关数据及操作的隐私、安全与合法合规性，其重要性愈发凸显。

用户体验：汽车行业的体验创新，是玄学还是科学？



1. 车企增长困境与体验竞争失势关联

企业增长失速的背后，从宏观上看是经济周期变化所带来增长模式的变迁。Joseph Pine和James Gilmore在1998年提出，“体验经济”是继农业、工业、服务经济后的经济形式。而体验经济其价值已趋势性地成为车企市场的主导。但汽车市场正经历周期，体验竞争却在市场竞争中失势，其困境来自于内外多个方面：

- 各平台获客成本上升，流量红利消失，用户在平台的内容体验造成心智饱和，获客更难；
- 新势力依靠资本将大量资源投入到用户体验，取代传统营销投入，甚至打造用户企业。极致的投入导致用户对产品与服务的平均体验期待升级，转化难度升级；
- 传统车企的受组织架构与数字化能力桎梏，产品服务体验创新更难。最后致使企业面对竞争逐渐疲软。

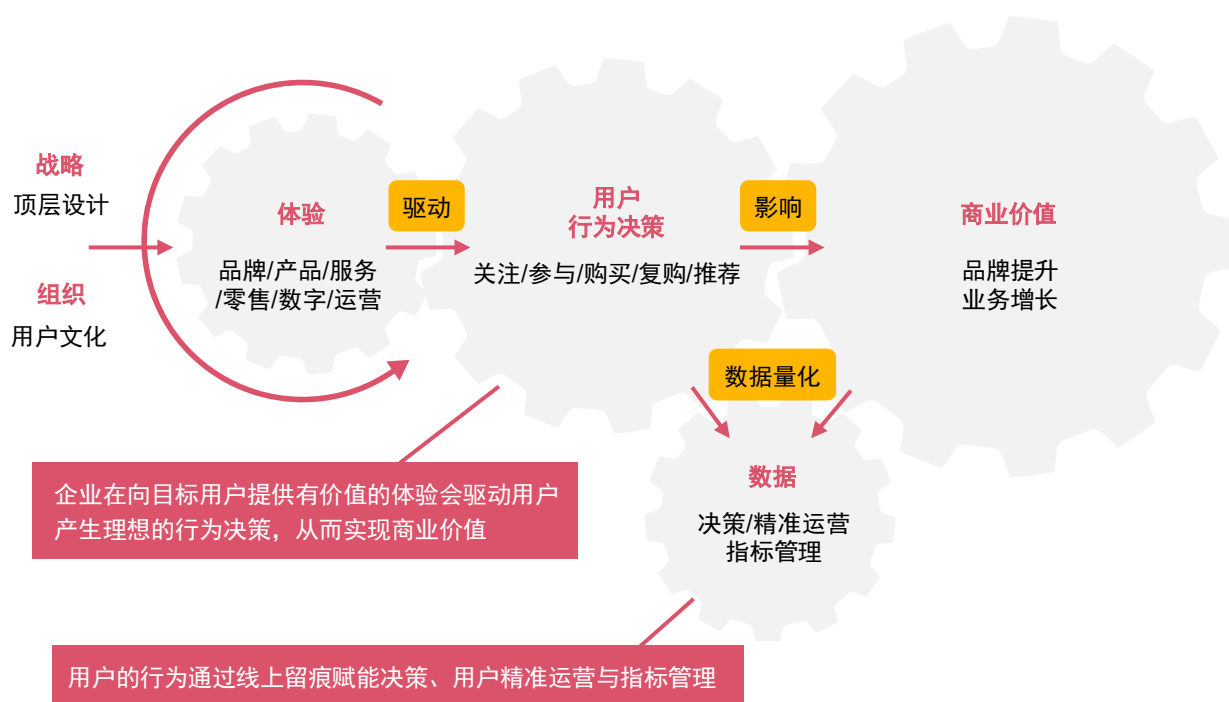
2. 体验驱动增长，是玄学还是科学？

近年来，各大车企也无一不高举“以人为本”的旗帜，将“体验”视作还未开垦的差异化手段，使用新的研究与创新方法寻求增长，如民族志、设计思维、共创、用户体验蓝图、用户旅程等工具，但体验对企业增长的影响一直难以论证：

- 用户体验感知无法量化，导致各部门面对体验反馈时无法作出高效精准的反应。
- 用户体验的提升与企业增长的关系存在鸿沟，用户体验的商业增长效果一直难以论证。
- 体验团队在发现体验问题、指明体验症结、验证体验效果等诸多过程中，因传统管理考核只关注销量，且由于跨团队跨业务等因素而导致实际落地效果不佳，体验最终沦为形式。

品牌与企业的增长来自于用户决策，用户决策依据则来自于有价值共鸣的体验，而数据化让行为与业务可通过指标被标准化管理，如果车企决策者具备体验驱动增长思维（图16）。从战略层面贯彻体验创新管理，在“购买型增长”（营销获得的收入）基础上，更加关注“赢得性增长”（将老用户复购、增购及其推荐的新用户所贡献的总收入），体验便不是玄学，而是驱动企业可持续发展的科学。

图16：体验创新驱动增长思维



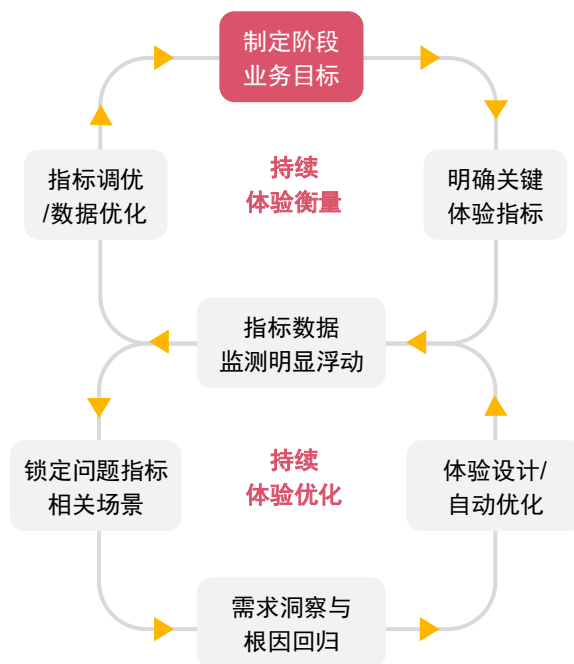
信息来源：普华永道思略特分析

3. 体验+数据形成管理闭环

体验管理的难点在于回答体验的选择与衡量。单点的体验设计改善的通常是过程指标或体验指标，这样也导致了体验的投入与举措难以直观反映到结果指标/业务指标上。就如某个服务设计改善了填表率、某个产品功能设计改善了控制效率、某个新的APP功能改善了点击率、或某个空间的设计改善了驻留时间等，难以反映到销售上。

而完善的数据基础让体验衡量与决策的问题得以解决。既可通过数据去量化体验与业务目标的关系，如体验指标的数据归因等；也可通过数据去量化各业务节点的体验敏感度，如不同环节体验指标与业务增长及成本的敏感度（数据敏感度模型），进而实施个性化体验策略优化等。以此形成体验优化与体验衡量的双闭环管理（图17），持续监控优化体验。

图17：基于数据持续体验衡量与优化的双闭环管理



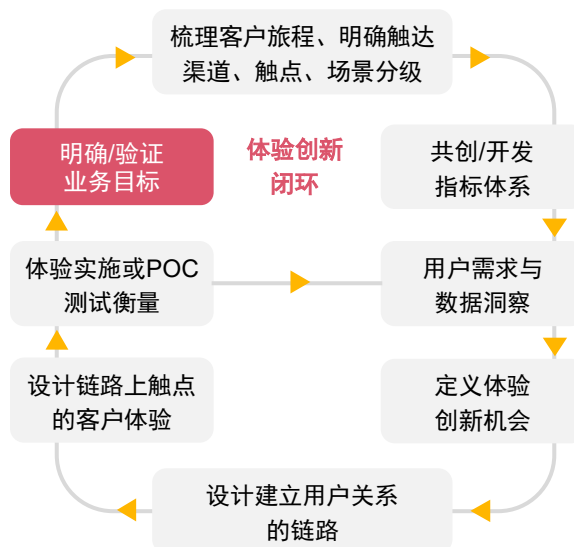
信息来源：普华永道思略特分析

4. 体验创新战略实践

近期我们基于体验创新驱动增长思维，为一家车企从顶层战略开始，建立基于D2C的用户体验战略与管理框架，涵盖用户旅程、销售业务流程、关键体验设计、体验指标体系等模块。

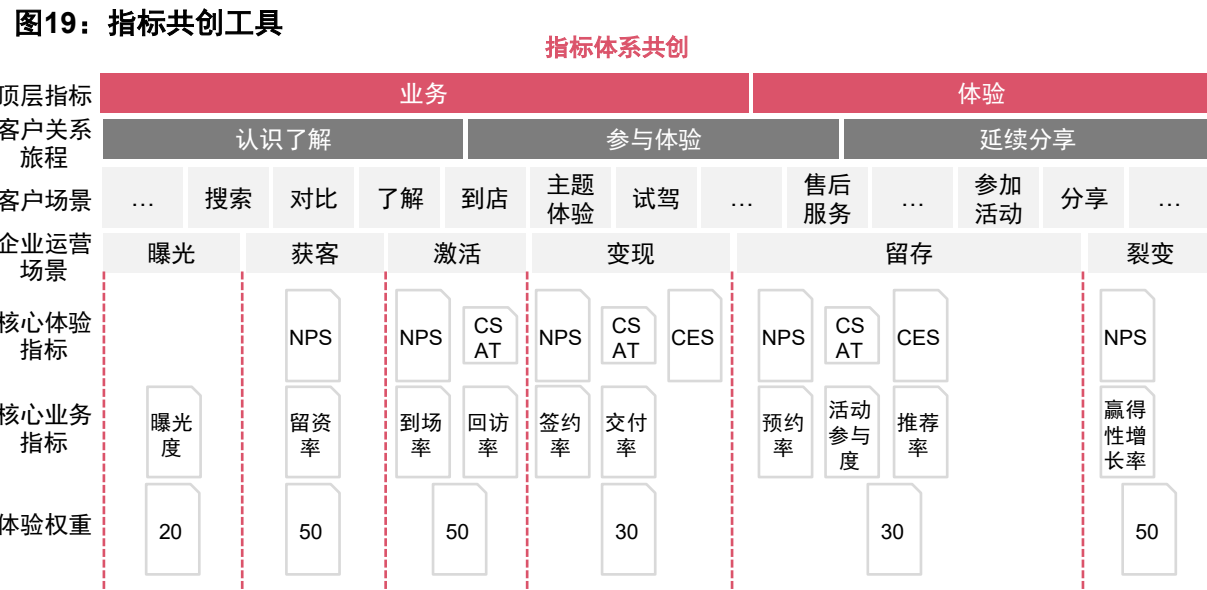
体验创新流程闭环（图18）：基于以往体验咨询经验，拟用了一套从目标拆解、场景梳理、用户洞察、指标开发、体验设计、体验量化、到体验评估的闭环流程。按照这个流程为客户制定用户体验策略。

图18：基于数据的体验创新闭环流程



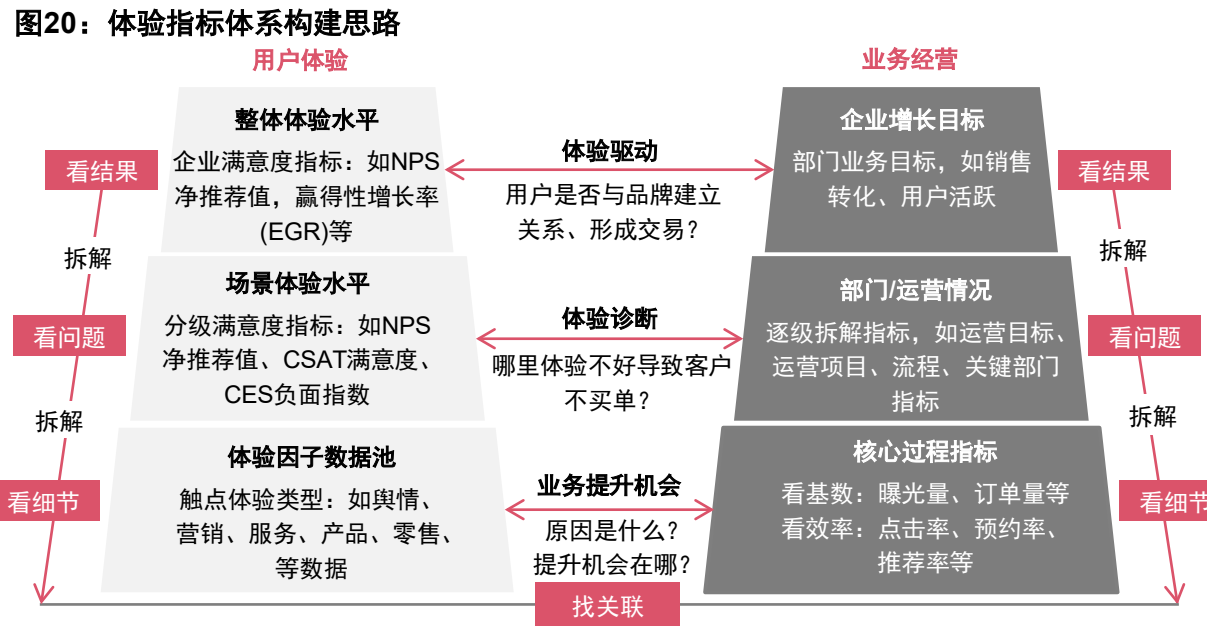
信息来源：普华永道思略特分析

指标体系构建：管理的前提是指标体系的构建，使用共创工具（图19），通过跨部门共创拉通共识，明确体验与业务的关键指标及权重。



信息来源：普华永道思略特分析

指标体系的构建是按维度拆解指标的过程（图20）。以企业业务目标与体验目标作为一级指标，基于转化漏斗，按部门业务目标或客户旅程拆解二级指标，再按业务动作流程拆解三级指标，定位数据来源，进行指标监控，在业务与体验间建立双指标体系，用户体验是因，企业收益是果。



信息来源：普华永道思略特分析

体验管理框架：综上所述，项目整体思路是基于一套成熟的管理框架(图21)，以企业战略与体验原则为指导，从旅程场景触点梳理开始，明确场景的业务目标，洞察场景的用户需求，定义转化链路，设计部署触点的关键体验时刻，包含产品、服务、零售场域、数字应用、媒体内容与用户社群等体验设计，最后以可衡量的体验的指标体系推动业务目标的实现。

图21：体验创新增长管理框架



信息来源：普华永道思略特分析

随着中国短短几十年的经济发展，诸如“用户企业”“增长黑客”的成功，其本质是以科技驱动的市场经济发展推动下，顾客成为经济的主体。人从“消费者”向“企业共建者”转变，价值的交换从“产品”向“品牌综合体验”转变，可持续发展从“供需关系”向“生态共建”转变。而且成功体验价值的创造不仅要关注用户全生命周期的价值、也同时关注员工、经销商等角色的体验管理。只有从企业文化上建立自上而下的体验创新驱动增长的思维，体验管理才能得以真正成为企业可持续发展的动能。

数据驱动：数据对营销的价值如何呈现，如何改变车企数据“反应慢”、“不好用”的顽疾？



数字化转型的必要性及价值已成为汽车行业共识，但车企仍面临着一大核心矛盾：即数字化及数据变现的长期性复杂性，与业务及管理层对数字化及数据赋能价值兑现的迫切性有效性的矛盾。我们根据项目实践及行业思考，从数据到赋能的四要素（数据、平台、组织及运营）体系中，尝试解构这一转型矛盾并提出破解之道。

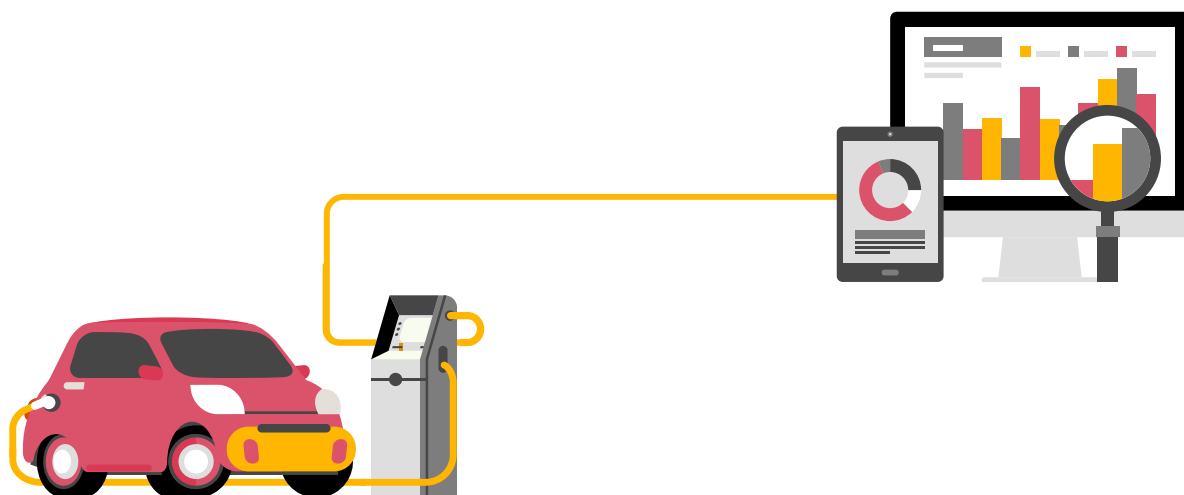
1. 车企实现数据驱动的三大大挑战

挑战1：非数字原生的挑战——在数据驱动替代经验驱动前，先从线上化数据留痕开始

区别于数字原生的互联网平台型企业，非数字原生企业最大的差别在于业务是否天然构建于平台之上，业务能力是否平台化产品化。非数字原生企业的线上化程度低、数据留痕依赖度低，所以不得不面临从数据埋点及数据治理等基础工作开始，首先业务线上化实现数据采集留痕，然后数据逐步替代经验，带来业务应用乃至商业模式变化。

与此同时，传统车企要利用好经销网点及区域队伍的线下优势，通过数据与平台加持，带领经销商伙伴与区域队伍完成转型，犹如链家网这类传统企业的转型样板。

但在此过程中，一边是通过平台积累数据，一边是应用平台之后发生的业务流程变化、管理模式变化乃至组织人员变化，数据工作往往与业务变革变化双向交织，混杂着推进。这对管理层、业务部门还是IT部门都提出了巨大挑战。



挑战2：业务挑战——持续业务数字化下的不得不转身，躬身入局抑或外援加持

在车企逐步走向数字化的过程中，如何利用数字化工具，如何利用数据对业务赋能，乃至如何应对数字化之后业务模式的变化、组织新能力的变化，都是亟待解决的问题。

首先，关于业务模式的线上化数字化。随着数字化技术发展，汽车行业的营销销售模式也在已经发生变化，包括营销数字化的普及、私域建设的兴起、汽车城市展厅、以及D2C直营模式的发展。在此发展趋势下，车企如何把业务流程搬到线上化平台进行重构以支撑新模式，如何让经销商网络及自身队伍接受新工具新方式，特别是传统车企在业绩压力下如何带动伙伴与队伍转身，成为首要挑战。

其次，关于数据应用价值效果的挑战。在业务线上化数字化过程中，伴随着数据留痕积累，车企逐步在营销销售、售后业务、车端屏用户运营以及管理等场景进行数据应用。但如何识别数据应用场景的价值，如何满足数据需求，如何考虑成本效益，又将是下一步挑战。特别是对于传统车企队伍，如何证明数据替代甚至超过经验，让前线人员接受并推广数据场景落地，也是亟待解决的障碍。

这一过程，业务部门往往面临着两种数字化能力的构建方式：

- **躬身入局：**在各业务部门中建立数字化团队，形成更敏捷更懂业务的数据能力
- **外援加持：**从IT孵化跨业务部门的数字化中台团队，实现可共享统一的数据能力

无论是何种方式，业务部门都将面临新技能新人员如何融于业务的挑战，以及在数据运营协作过程中，既要实现部门内的数据能力敏捷，又要避免能力重复建设。



挑战3：科技挑战——数字化需求加速下的能力重构与角色转变，新能力与新角色

承接业务挑战与变革需求的传导，车企的传统IT部门也面临变化。首先IT部门面对的不仅仅是系统需求，还有与日俱增的数据需求乃至建模需求。与此同时，数据场景的应用涉及多系统多数据流，需要高效的敏捷迭代、AB测试验证以及多部门协作推广落地，这都需要传统IT部门角色转变。

- 从技术基建，到更懂业务的产品经理（类互联网产品经理）

从业务需求变化看，随着业务数字化程度越来越高，业务平台更多地直面C端客户，各类系统也逐步从PC应用转向App化、需求优化更频繁、系统迭代周期更短。这一过程下，IT部门要从后端走向前台，其角色也从系统开发的传统BA角色，转变为支持平台运营的类互联网产品经理角色。

- 从IT系统类的项目制管理，到产品平台类的敏捷迭代运作

从交付管理模式看，传统IT与业务的关系是建立在职能分割的基础上，以项目实现确定性管理，因此在面对快速变化的需求上反而成为掣肘，导致开发与运维成本增高，交付周期变长等问题。

2. 数据赋能四大要素，再造数字化能力

普华永道思略特基于对汽车行业数据应用实践的研究与洞察，总结了一套数据能力体系建设的方法，基于汽车行业价值链，以场景赋能为抓手，从数据、平台、组织、运营四个方面再造企业数据能力（图22）。

图22：数据能力体系建设框架



信息来源：普华永道思略特分析



数据：从业务线上化的数据留痕开始、到数据底座中台的构建

不同业务数据有序、完整、合规地留痕，经过统一的治理与整合后，实现不同业务环节数据的打通，形成企业级的数据湖。同时随着数据治理以及整合能力的提升，企业将能够对数据进行高效筛选以及可视化，业务相关的决策将更加辅以企业所掌握的数据资产。

平台：数据能力共享中台化输出，依托数据平台形成常态产品沉淀

构建一个业务化、服务化及开放化的数据平台，形成数据 — 分析 — 洞察 — 决策支撑的产品化和常态化。对于数据分析产品化，可通过企业战略规划、数据应用场景设计、数据洞察分析这一过程的牵引，不断推动数据应用产品的设计、开发与应用，最终实现数据分析产品的可持续运营。

组织：建立数字化的组织，重新定义团队、部门乃至企业的运行模式

以跨各部门协同更加清晰、高效、灵活为目标，重新梳理组织所需的数字化能力，明确组织的能力建设方向，形成组织合力。

运营：支撑数据赋能业务的常态化运作，使数据赋能成为业务新常态

数据运营需要建立一套从整体目标出发，引导数据变现链路上的业务、数据、IT部门分工协作的工作机制，因此需要部门间共识目标、协同配合，取代各自为战的状态，这样才能真正实现数据赋能的目的。



3. 数据赋能场景落地解决方案

目前众多传统车企处于数字化转型和新能源发展的关键时期，数据基础能力初现雏形，同时业务需求高频迸发，在此背景下，车企往往面临诸多挑战：如何提升和沉淀数据能力，如何实现数据赋能业务，以及如何促进业务、数据与IT部门协作？如何统一业务认知？如何保障模型效果、资源排期等等？

解决思路是什么 —— 从场景到数据落地，多方协同的标准化运营

规划整体场景蓝图及场景书架：数据业务场景可分为用户类场景和管理类场景。其中，用户类场景是指在客户生命周期中，企业结合数据分析计算，适时提供给客户所需的产品或服务。而管理类场景则聚焦企业内部经营和管理需求，实现对经营情况的分析、监控和预测等目标。

汽车行业常见的用户类场景蓝图，是从客户旅程出发，逐级展开知晓、购买、拥有、复购等旅程阶段，通过数据分析定位旅程之下的对客户行为和体验有影响的MOT（关键时刻），设计可提供业务运营和决策建议的数据赋能场景。

基础能力如何构建？—— 数据 + 平台

1) 数据：构建数据基础能力，包含数据采集和整合、数据治理、数据合规/隐私等

线上化数据留痕：基于业务流程的关键节点，梳理并完善与消费者、企业客户和供应商的交互流程，实现核心业务过程线上化留痕，关键节点的数据得以通过埋点进行采集并存储。

数据整合：随着数据留痕的程度逐渐加深，完整捕获数据并进行清洗的难度也逐渐加大。数据整合工作需在梳理业务需求和现阶段数据逻辑的前提下，搭建可迭代的指标字典，建立一套统一的数据质量管理标准体系，计算逻辑和口径保持一致性。

数据平台：经过线上留痕和整合清洗后，需通过构建用户数据服务来调取并挖掘数据价值。业界常用的手段包括建设CDP平台，通过One-ID实现全域数据打通，内嵌数据可视化套件和数据运营套件，并将采集的数据进行打标，形成用户画像。通过对不同业务场景下的用户行为分析，驱动运营优化。

场景化数据建模：利用CDP平台采集的数据，通过机器学习算法构建例如购车意向、线索评分等模型，对不同价值的用户采用差异化运营策略，采用多种方式自动触达用户，实现精细化运营、个性化营销。其中最重要的是，要基于场景进行建模，再看模型的复用性。

2) 平台：数据服务平台产品化，数据平台、数据产品等

数据具有散落、孤立、抽象等特征，无法直接发挥应用价值，数据从生产要素到“隐形资产”需要经过工具化、平台化、产品化三个阶段。以车企搭建CDP平台为例，搭建平台的过程可以分为三大阶段：

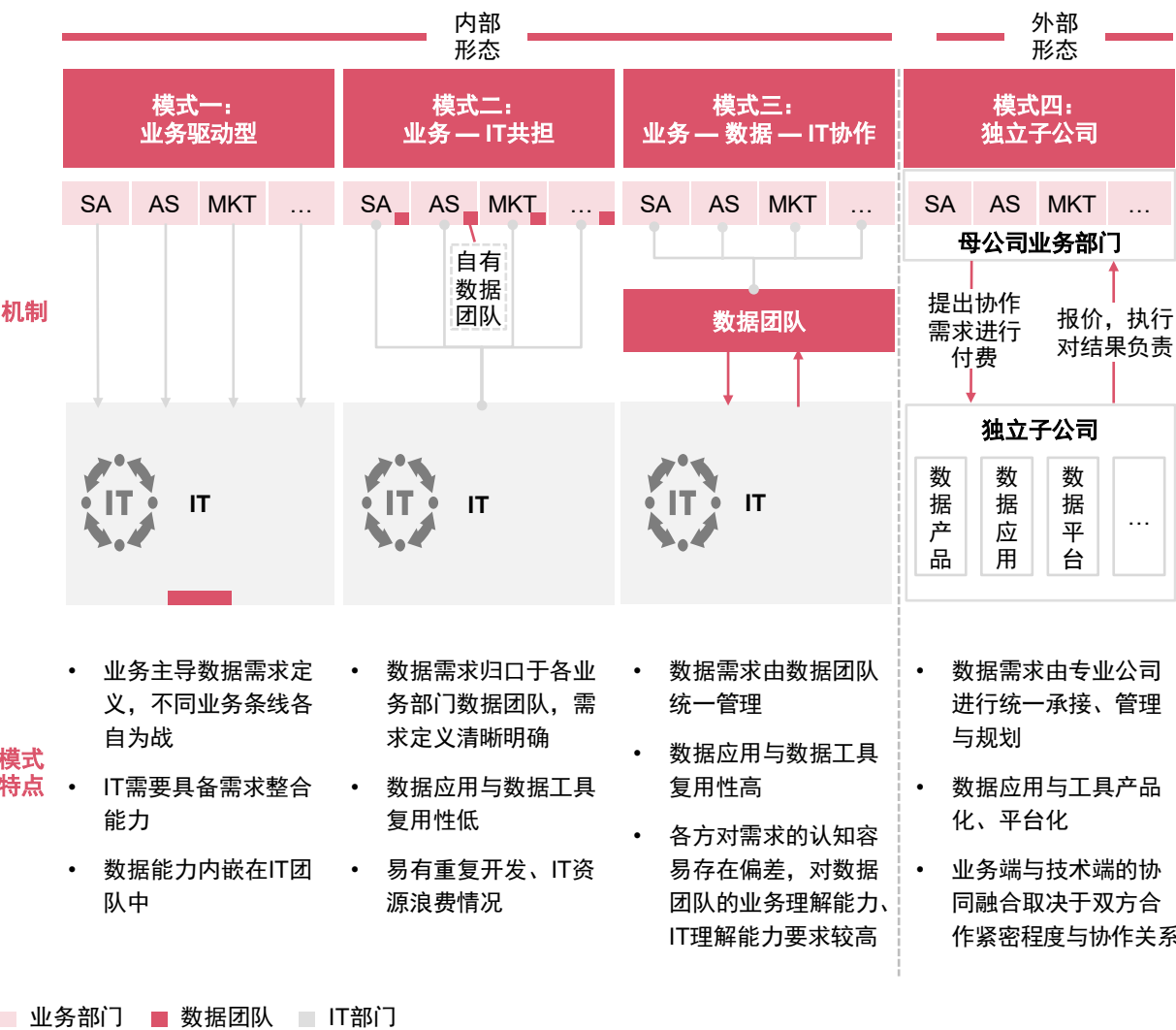
- **打造用户域数据中心：**通过可视化的埋点和服务端采集关键数据，并对其进行清洗，拉齐数据口径构建宽表实现数据的融合。
- **构建用户场景数据服务：**通过构建指标体系，内嵌各类数据可视化套件和数据运营套件，对数据进行探索分析，实现业务赋能。
- **实现数据应用闭环：**通过平台对数据进行采集、融合和分析，基于分析效果复盘运营策略，实现优化迭代，完成数据应用闭环。

数据应用赋能如何输出？—— 组织 + 运营

1) 组织：专属数据组织、各模块职能、与业务及IT协作

随着企业数字化程度和数据能力的提升，企业内部数据组织结构也不断迭代进化。经过普华永道的持续观察发现，常见的数据运营模式和结构可分为四种：业务驱动型、两方共担型、三方协作型和独立运作型。显而易见，为了应对越来越多数据赋能业务的需求，建立专属数据组织是大势所趋。

图23：车企不同数据组织的模式特点



信息来源：普华永道思略特分析



2) 运营：数据运营机制、标准化运营流程及SOP、运营迭代闭环

数据场景运营机制：在实际推行过程中，企业会遇到职能分工不清，资源流程不畅等问题。为了解决上述问题，企业可考虑从业务场景入手，组织场景运营团队进行横向拉通。场景运营管理包含以下4大使命——调资源、定规范、给工具和铺平台。最初，可以虚拟组织的形态存在，待场景体量增加后，再转变成成熟的团队。

基于上述实践方法，诸多车企开始加速数据赋能在公司内部的价值变现，逐步成立专属组织部门并加大资源投入。以某合资车企为例，该车企通过2-3年的时间，从成立专属数据团队到搭建数据基础平台，加速与业务共创、赋能数据场景孵化及变现，并打造了完整的数据场景管理体系及运营机制。该车企已逐步探索出一条数据赋能的可持续生长路径，为公司数字化转型迈入深水区提供了坚实的自有的数据服务能力。

技术架构：技术架构如何“多走一步”，通过前瞻式的中台规划，应对“稳态与敏态”的矛盾？



1. 车企架构建设的必要性

数字化转型时代下，企业架构设计已逐渐成为共识，其中快消、零售行业已率先完成数字化系统架构的重塑，抢先享受到中台化架构带来的红利。与此同时，车企同样面临数字化转型的重要关口，外部市场的迅速变化对传统主机厂的信息化系统提出了更大的挑战。

传统燃油车企纷纷摒弃过往“以渠道为中心”的营销模式，开始通过多渠道直联消费者，打造新零售模式以及直营模式。与此同时，在集团层面，更多的传统车企，开始采用多品牌策略，同一个品牌的不同车型也可能采取不同的销售模式。这意味着，车企不仅需要为消费者提供差异化的产品和服务，还需要具备快速响应市场需求变化的能力，以满足多样化、个性化的市场需求。

多种销售模式的并行，多品牌营销策略，快速的响应迭代，大型营销活动的高并发，对主机厂的架构提出了更高的要求。传统的信息化系统建设往往以“需求提出”为起点，秉承“头痛医头”的设计原则分散建设，缺乏全局规划意识。因而传统车企的信息化系统往往呈现“烟囱式”分布，各个系统由不同主体分散管理，缺少一体化管控机制，这也导致传统信息化系统的迭代周期较长，在面对快速变化的市场环境时，传统系统架构往往难以快速响应业务需求的变化。

2. 前瞻性架构规划方法

如何通过科学的架构设计方法，灵活应对多变的营销需求，是车企数字化转型需要回到的首要问题之一。我们发现传统4A架构的结构框架中，在业务架构设计阶段强调业务流程的梳理与细化，而业务流程的梳理往往以企业价值链为顶层划分标准，缺少全局设计意识，这会导致“用户”这个关键角色在流程设计时被遗忘。

基于此，我们在传统4A架构设计框架的基础上，引入用户价值分析方法，结合用户体验的思路，将用户体验设计与业务流程设计融合，在业务架构设计中强调用户体验提升与用户价值变现。通过业务架构将用户战略转化为业务能力和流程，并进一步指导应用、数据、技术架构的设计，以期帮助车企打造可复用的技术组件，沉淀企业架构资产，灵活、高效支撑业务的发展及变革。



业务架构设计

我们总结出围绕用户体验的用户价值点分析的通用方法，并将其融入业务架构设计之中，明确了业务架构设计必须包含的两大组成部分。

• 用户触点分析：

用户触点分析的本质是用户价值分析。对传统主机厂而言，用户价值分析方法并没有统一的定义，每个企业在进行用户分析时均会按照各自的理解去对用户价值进行定义。但无独有偶，企业都会通过对“用户触点”的充分展开，来明确用户价值提升的机会点，作为业务流程设计的输入。在实践过程中，由于各方资源的限制，用户触点展开将优先聚焦对业务有显著影响的核心触点，从用户真实需求出发，充分参考行业内领先实践，适度超前，从用户、业务、组织支撑等层面充分展开，描绘用户体验的理想态。这里要求企业的IT部门能够多走一步，从业务第一线的用户视角去理解营销系统的多变性和不确定性。

• 业务流程设计（优化）：

传统车企经营多年，内部已经形成一套完整的业务流程，业务架构设计是最为复杂的环节之一，为了尽可能减少业务革新过程中的阻力，我们需要基于现有业务流程优化，而不是闭门打造一套全新的理想态的业务流程。这要求我们在用户触点充分展开的基础上，从现实可落地角度出发，优化现状业务流程，继而输出目标业务流程。

某自主品牌车企在推动创新营销模式转型时，就面临着上述阻力，原有的经销商体系根深蒂固，完全革新销售模式的风险及阻力难以想象。在借助集团数字化能力沉淀的基础上，通过业务架构的重塑，提供了营销中台解决方案，同时支撑传统经销模式与创新营销模式，对“用户触点”进行拆解分析，优化现有营销域业务流程。



应用架构设计

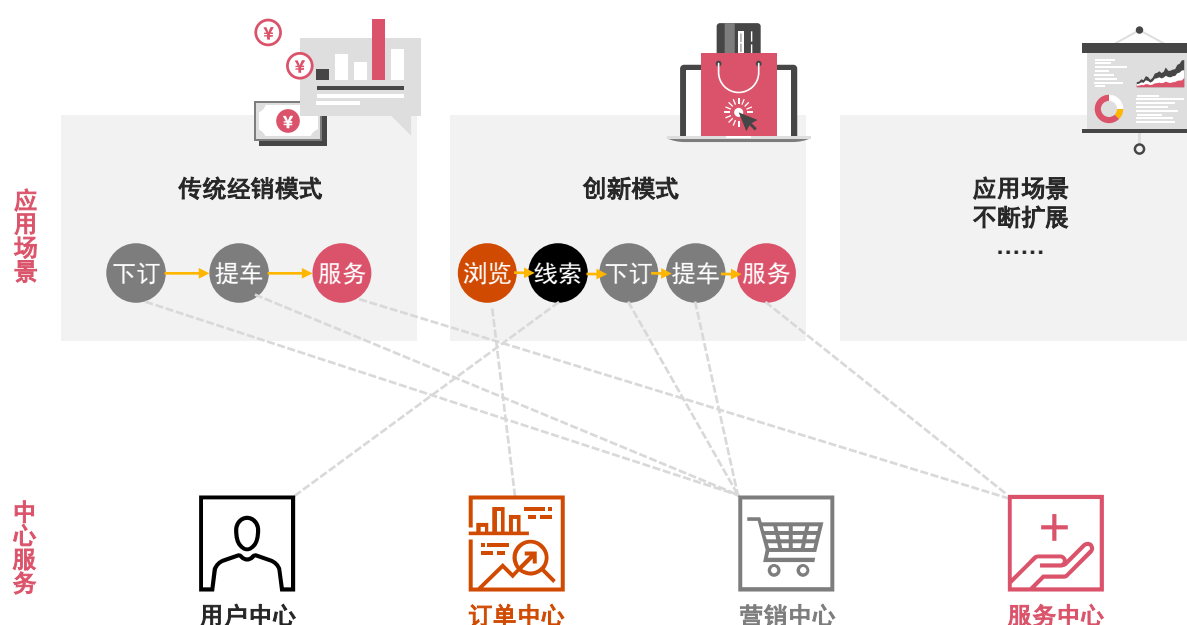
敏捷响应业务需求，主机厂需要快速拆解分析业务流程差异，寻找业务能力的共性部分，从而达到业务能力上的沉淀。应用架构描述了支持业务的应用、模块、功能的逻辑结构。其中服务的拆分是现代企业应用架构的核心。在营销快速变化背景下，车企纷纷开始通过微服务架构建设中台化的架构能力。

微服务架构需要抽象提炼出大量共通能力中心（领域服务），这些能力中心通常由多个“微服务”封装而成。微服务之间满足低耦合、高聚合的特点，每个微服务可以独立支撑一个业务闭环，这赋予了营销系统快速扩展的能力，帮助企业适应外部业务的快速变化。

营销系统架构的设计需要足够敏捷，以实现对业务场景的灵活支撑，而中台架构就像搭积木一样，可以快速支撑新的业务场景。这是由于共享服务体系打破了应用“烟囱式”建设方式，实现了对创新业务场景的灵活支撑。

某自主品牌车企进行营销中台解决方案设计时，通过微服务拆分，组合提炼出大量共通能力中心，实现了其APP和DMS多后台的融合，打破营销系统的烟囱式分布局面，快速支撑创新营销模式下多变的业务场景需求（图24）。

图24：微服务中心与业务场景的支撑关系



信息来源：普华永道思略特分析

数据架构设计

车企营销领域的快速迭代已成常态，涉及到跨组织、跨系统的协同，因此，在设计中需要考虑数据的合理性避免在开发中出现过多的错误及冗余。通过使用规范的数据模型和定义数据的规则和约束，可以在整个组织中确保数据的一致性。另外考虑到数据的可重复使用，提高应用及系统间的共享性，需要在集团性车企中建议在数据架构及数据定义中保持一直性，避免在重复开发。另外，对于可扩展性和可维护性。通过将数据逻辑和物理结构分离设计，采用标准的数据访问方法，便于快速地添加新的数据源和修改数据结构，减少系统升级迭代及维护的时间和成本。

综合考虑集团性营销数字化及单品牌营销数字化的数据架构建设，应该侧重数据模型（含：实体关系模型、数据流模型、逻辑模型等）合理设计来支持业务流程的顺畅推进。

技术架构设计

为了应对业务需求的快速变化，技术侧必须要克服灵活、高效、可靠和可扩展性的挑战。目前应对这些挑战的主流技术选型为微服务的技术架构体系。微服务架构通过将整个系统拆分成多个服务，每个服务都相对独立，通过轻量级的通信机制进行交互。当前端业务需求发生变化时，只需修改或新增一个服务，而无需对整个系统进行修改或重构。每个微服务可以独立进行开发、测试、部署和发布。开发人员可以集中精力于单个服务的开发，减少对整个系统的影响的考量及担忧。例如：前端业务管理涉及门店试乘试驾，可以在营销中台中构建相关独立应用及服务，其余涉及相关车型、线索等服务调用或通过聚合服务来协同已有原子级服务能力进行业务支撑。另外，微服务架构采用分布式部署，每个服务都可以运行在独立的服务器上，可以提高系统的可扩展性和可用性，从而降低系统故障率。

某合资品牌车企为应对现有业务变化进行整体数字化转型，建设以营销中台为核心的营销端数字化生态，营销中台技术架构采用Spring Cloud和Docker构建微服务架构，实现了基于服务的架构设计，将各个服务模块独立部署和升级，提升了系统的可扩展性和可维护性。



3. 业务中台化的价值

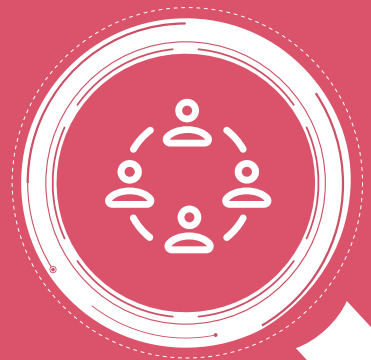
汽车行业销售模式的变化对“快速创新”和“提升效率”提出了更高要求，我们可以将其底层逻辑归纳为：集团加强中央管控和资源集成能力、赋能运营体系和渠道端以提升效率，同时增强用户洞察和响应。

随着业务愈发走向多元，中台化的思想将广泛用于数字化建设以加强企业管控、赋能和创新。业务中台化的价值主要体现在以下3个方面：

- **共享集约降本：**抽离多业务线共享的解决方案和能力，同时明确应用、数据、技术及组织如何支撑解决方案和能力的集中管控和演进，以避免重复投资。
- **快速响应市场：**合理地划分IT系统边界，提升随“需”而变的响应力，新业务可以基于企业已有的解决方案和能力快速组装上线。
- **数据资产沉淀：**适当拆分过于集中的分析类数据处理职责，以缓解规模化数据分析处理瓶颈。

业务中台化本质上是一种架构思维模式，在工作框架上，4A架构方法是业务中台化的最佳实践方法之一，但在汽车行业新营销模式多变的环境中，主机厂需要以“用户”为中心开展营销活动，其营销中台需要更加敏捷响应业务需求，这对业务架构的设计提出了更高的要求。从营销战略愿景和业务目标出发，自上而下进行设计，以业务架构、应用架构、数据架构、技术架构的全面视图来牵引和支撑新的业务实践，从而保证业务和技术规划之间的一致性。

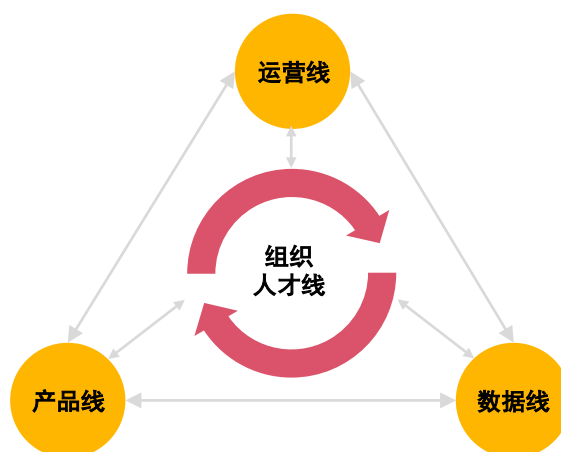
组织：车企营销数字化到底谁牵头、如何协作才能真正做到合力？



对车企而言，数字化转型已是“必胜之仗”，行业发展也要求车企边开飞机边换引擎，小步快跑，抢占先机的同时沉淀阶段性成果，让组织不断获得数字化进程中的积极反馈，从而正向推动数字化发展。从打造数字化“标杆项目”、实现业务价值的角度看，营销数字化成为了诸多车企数字化转型的排头兵——营销数字化的成果，更容易从营销成本和营销收益数据中得到直观的表现，业务价值更容易被衡量。

得到共同认知的是，产品、数据、运营构成了车企营销数字化的三角要素（图25）。而“组织人才”则是助力数字化从规划走向落地的关键支撑和体系化保障，也往往是最容易被忽视的要素。随着车企营销数字化转型进入“深水区”，一些组织层面的深层挑战逐步显现。

图25：营销数字化三角要素



信息来源：普华永道思略特分析

具体而言，我们需回答以下三个核心问题：

- 营销数字化由谁牵头？
- 部门间如何协作才能实现“合力”？
- 数字化组织能力如何构建？

营销数字化由谁牵头？

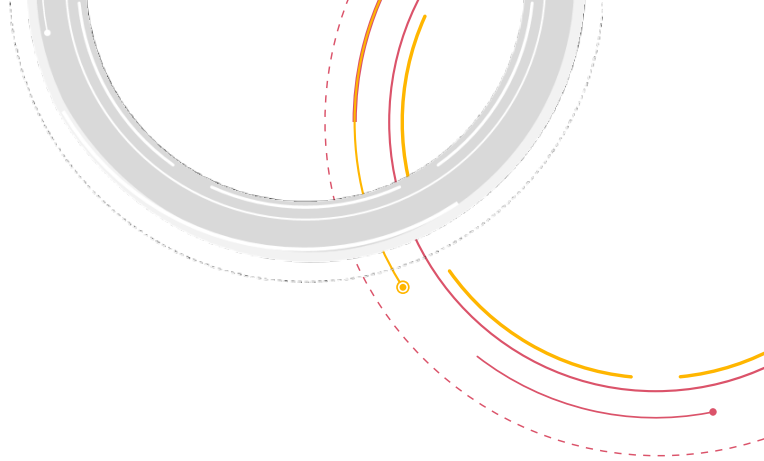
车企的营销数字化转型之路道阻且长，必然需要专门的相关部门统筹与推进。我们观察到了汽车行业营销数字化的几种常见牵头模式：

模式一：数字化部门主导：

该模式有两种常见的建设方式：1）将原有IT/信息化部转型；2）新成立数字化部（表1）。

类别一 将原有IT/信息化部转型		类别二 新成立数字化部	
人才来源	• 原团队核心骨干，直接对其扩充职能边界	• 从其他相关部门抽调专业人才组建种子团队，并对其赋予更高权力	
优势	• 建设速度快	• 人员专业度高	
挑战	• 团队能力与赋能不足将带来诸多推进受阻的问题	• 前期组建难度更高 • 需对绩效、晋升等问题通盘规划，让专业人才发展无后顾之忧	

信息来源：普华永道思略特分析



模式二：业务部门主导

该模式适用于D2C（Direct to customer直联用户）在企业内具备较高战略地位，且能力相对较强的车企。该模式优势明显，初期能对数字化建设体系化规划，确保系统对业务人员而言有用，成熟期也能对敏态的业务需求实现快速响应。

模式三：成立独立营销数字化公司

更激进的模式是成立公司负责企业/集团的营销数字化工作。从理论上讲，该模式能有效集结专业化人才，通过独立的薪酬体系和完整的人员配备，更高效地赋能其母公司的营销业务，与此同时也需要更多的资金和人力投入。然而，子公司建设路径和管理方式的不同则会导致数字化交付成果的较大差异（表2）。

表2：营销数字化子公司建设方式对比

	类别一 市场驱动，业务垂直，对结果负责	类别二 总部强管，业务多元，弱化结果管理
	车企A	车企B
股东构成	由母公司100%持股，业务垂直（以营销数字化相关的敏态系统和业务为主）	股东较多，公司建设初期业务相对分散
人才建设	- 以母公司输送的业务人才为主，后招募互联网、咨询公司等外部专业人才 - 团队全自建	- 包含集团和二级单位输送的人才，但管理层为异业社会人才，对汽车行业理解度低 - 含大量外包
项目承接	市场驱动，和市场其他科技公司共同竞争，但由于科技公司对业务理解度极深，大多2C相关数字化建设由科技公司承接	灵活度相对较低，集团强管控，集团级/与二级单位合建型数字化项目必须由科技公司承接
结果管理	承担较多业务KPI，确保对项目质量的有效管控	业务KPI相对较少，结果质量可控性低

信息来源：普华永道思略特分析



以上几种牵头模式则由企业本身的条件、企业文化、发展目标等诸多因素决定，没有绝对的好坏之分。然而，在推进工作的过程中仍然会遇到一些共性的问题：

- **能力缺失：**“营销数字化”所需的能力涵盖运营 — 数据 — 产品的联合，然而其中部分能力有些车企长期不具备。
- **能力分布与组合更复杂：**这些能力可以进一步拆分（比如数据可分为数据分析、BI数据运营、数据建模、数据治理等），且往往分散在不同的部门，哪些能力应放在业务/数据部门，哪些整合在数字化牵头部门往往需更综合的考量——业务有时候对数据如何支持运营不清楚，需要数字化启发，但又不希望数字化插手业务，所以组织上的能力分配难以避免存在矛盾。
- **能力要求更综合：**除了数字化相关的专业能力要求，对于共同推进数字化落地，还需要相关人才具备更强的共情力，业务部门的数字化相关人才需要去理解数据和技术，数字化部门人才要更进一步理解业务但不插手业务；此外还需要有跨团队的沟通协作和推动能力。

围绕这些共性问题，需要协作机制的“科学”与选人用人的“艺术”软硬结合，方能寻求破局之路。

部门间如何协作才能实现“合力”？

统一方向：从用户旅程出发，由外而内驱动

在设计多团队协作的营销数字化建设过程中，难免遇到多方意见不统一的情况，若均以自身利益和经验出发，则难以达成共识，推动工作落地。此时建议设定以用户为中心、提升业务价值的大原则，从产品驱动转为用户驱动，将用户全生命周期的旅程图作为工具，从解决用户需求和提升营销效率出发，由表及里推动业务转型。

合理用人：让数字化的化学反应在团队间悄然发生

数字化转型必定是需要车企高管亲自推动的“一把手工程”，从战略高度制定转型的目标并解决跨部门资源协调和配合的问题。工作推进牵头人可以是CIO、CTO，也可以是CXO、CMO等——关键是有创新精神以及有能力在企业内调动资源。

在选择营销数字化各项目的领导者时，除了专业能力，也需充分重视人才的“数字化潜力”，包括战略性思维、好奇心、管理不确定性和冲突的能力、共情与包容力等，将高潜人才放在关键的推动者位置上，作为部门间的桥梁和变革发生的催化剂。

与此同时，还需鼓励一线人员的创新，为员工创造开放的土壤，设定有效的创新想法交流、培育机制，形成鼓励全员创新的文化。以某新势力车企为例，其组织内部设计了创新论坛，鼓励员工畅所欲言，分享优秀实践，推广标杆案例，鼓励跨部门沟通和优秀想法的落地；搭建数字化debug平台，鼓励员工对内部和用户端数字化产品进行反馈和评价，推动数字化工具的高效迭代。



闭环管理：建立敏捷的协作机制，对需求和结果形成共识

首先，可以采用联合项目组，抽调业务、IT、数据部门的人员组成。项目需明确目标和严格的时间点，要求内外部合作伙伴按既定要求完成工作。以用户价值为目标，通过业务需求会收集业务实际痛点，再进行需求评审，明确业务需求优先级、给予数字化解决方案，最终由相关方共同制订数字化项目的具体方案。

在开发阶段建议采用敏捷方法，尽快交付最小可行性产品（MVP），并广泛收集业务部门的反馈，推动快速迭代优化，达到以最快的速度交付高质量、符合用户和业务需求、创造商业价值和业务价值的产品。

完成开发后进行发布，形成关键成果指标（KOI）数据，通过后期的产品运营和数据分析确认需要升级改进的问题，再进行新一轮的用户价值导向的讨论，形成产品优化的闭环。

有效激励：设计与数字化变革相关的奖惩机制

对于涉足数字化转型工作的团队，应设计激励机制，充分鼓励其对数字化转型工作投入，避免营销数字化骨干人才被既有KPI抢占了所有时间资源。此外，也需对联合团队明确目标，甚至设置KPI共享或双线汇报/考评机制，确保在数字化建设的工作中，参与者“劲往一处使”，形成1+1>2的协同效应。

数字化组织能力如何构建？

设置清晰透明的数字化能级体系

针对数字化人才设置独立、专业的能级评定标准。首先充分梳理未来所需的营销数字化能力要求，将数据、运营、技术三大条线的能力进行细分，建立营销数字化能力库，再将能力与岗位进行匹配。然后，制定各细分能力的能级序列标准，对于不同部门所需的数字化能力设置统一的评定标准和不同的能级上限，在不同发展阶段按需招募和调度对应能级的人才，以解决能力分布分散，专业化人才布局难度大、标准不统一等问题。

标准明确后，需对各部门的营销数字化人才进行盘点，梳理出重点发展人才、识别组织能力缺口，并向相关领域人才公布相对独立的能力评定标准与发展通道。最后，还需对该体系的人才设置具备市场竞争力的薪酬与激励机制，进一步提升专业人才的积极性和员工满意度。

逐步搭建和完善内部培养机制

若车企希望深度推动数字化转型，组织内部的人才培养是必经之路。车企应从未来所需的能力需求出发，建立体系化、结构化的学习路径，满足不同阶段的发展要求，系统性地建立核心数字化转型能力。充分梳理公司内外部培训资源，丰富培训内容和方式，为已有人才的转型和企业的长期发展做准备。

营销数字化不是一个项目，而是一个过程。在这个长期的过程中，做什么、怎么做、谁来做，都不具备标准答案。车企需在试水过程中厘清方向，从“可能”走向“确定”——营销数字化组织机制的构筑过程亦是如此。

对于数字化组织而言，需目标明确、团队融合，也需组织敏捷、充分赋能，更需拥抱变化。在这变化中，车企应遵循不变的定律，设定清晰的目标、选择符合企业发展阶段和既有条件的组织发展策略。将“科学”的管理机制与能级标准，与“艺术”的选人用人方式相结合，让业务与技术团队都各向前迈一步，方能一路披荆斩棘，推动企业效率和消费者体验的提升，形成“数字化合力”，制胜于未来。

图26：组织融合的营销数字化合力



信息来源：普华永道思略特分析

.....
□□□□□□□□

三、 行业案例

|||||

■ ■ ■ ■

|||||||
|||||

.....
■ ■ ■ ■
.....



新能源汽车时代，广汽埃安 率先开启“直营+经销” 双轨销售模式

经销还是直营，对正在变革的汽车产业来说，这正成为一个无法回避的问题。

特斯拉进入中国后，将直营模式带入中国，引发国内不少新创立的新能源汽车品牌效仿，自建直营销售渠道。很长一段时间里，在汽车产业变革的火热讨论中，渠道变革是焦点之一，并持续引发业内对直营和传统经销模式究竟哪种更好的探讨。

2021年7月，广汽埃安全球首家品牌直营体验中心开业，宣告广汽埃安开启了“直营+经销”的双轨创新模式。一时间，广汽埃安的渠道模式引起了外界的关注，如何理解“直营+经销”的底层逻辑？对其他汽车企业来说，广汽埃安的实践可否借鉴或复制？

销售模式的选择

对于大多数有购车经历的人来说，4S店是再熟悉不过的购买渠道。所谓4S，指的是整车销售（Sale）、零配件（Sparepart）、售后服务（Service）、信息反馈（Survey）“四位一体”的汽车特许经营模式，4S店则是汽车品牌授权模式下的表现形式。

20世纪末，中国车企开始采用品牌授权的方式销售汽车，本质上这是一种分销模式，即主机厂将整车批发给授权经销商，授权经销商再零售给消费者，这一过程中，汽车的所有权实际上经历了从主机厂到授权经销商，再到消费者的转移。

中国汽车流通协会副秘书长郎学红接受《商学院》记者采访时提到，1999年广汽本田第一家4S店出现，到2010年左右，中国汽车市场上几乎所有品牌都采用了授权分销的渠道模式。

直到特斯拉进入中国，它将直销模式带入中国。直销模式即指厂家直接将产品销售给消费者，没有批售环节，产品所有权由主机厂直接转移给消费者。目前直销模式中，包含两种表现形式，一种是以特斯拉为代表的厂家直营，由主机厂完成整个产品销售服务环节；另一种是代理模式，代理商不买断产品，不获得产品的产权，不承担库存，售出产品后从主机厂处获得相应佣金。

郎学红表示，在企业不同发展阶段，企业的现金流状况、战略变化可能会导致渠道模式发生一些改变，比如有时会倾向于加大直营模式的布局，有时会加大代理模式的布局等等。





广汽埃安就是一个生动的例子，它的故事充分体现了企业在面对市场环境变化时如何调整自己，应对变化。

广汽埃安实现品牌独立之前，只是广汽传祺品牌下的一个车系，运营主体是2017年成立的广汽新能源汽车有限公司。2020年11月广州车展上，广汽集团宣布埃安品牌独立运营，公司正式更名为广汽埃安新能源汽车有限公司（如今已更名为广汽埃安新能源汽车股份有限公司）。

起初，埃安作为广汽传祺品牌下的一个车系，初期和传祺品牌共用一部分销售服务网络，广汽埃安品牌独立后，开始创新布局“线上+线下”“车城+商超”“经销+直营”的营销服务生态体系，不再采用传统的授权分销模式，而是通过“一口价、低库存、高周转”模式，有效降低经销商的运营成本，经销商不用像传统分销模式下那样承担大量资金和车辆库存压力，只需要将工作重点聚焦在销售和服务能力提升上。广汽埃安官网上的加盟申请要求提到，在店面人才储备方面，销售店需要拥有能力突出、经验丰富的高级管理人员和员工队伍，有新能源汽车运作经验为佳。

对于广汽埃安来说，采用上述模式，是一种主动选择。广汽埃安公关高级经理王云龙告诉记者，效率上，经销商最了解当地市场需求，实现渠道下沉的效率较高；成本上，主机厂不用投放大量的人力到终端销售和服务上，使主机厂员工更聚焦产品研发，人均产值更高。举例来说，2022年广汽埃安年销量为27.1万辆，而属于埃安体系的员工只有6000余人。

营销生态的构建

值得注意的是，广汽埃安并非全然依赖经销商，也在谋求与消费者直连。熟悉汽车销售模式的人都知道，传统授权分销模式下，汽车销售基本以线下销售为主，消费者与经销商之间的互动联系更紧密，与主机厂的联系相对较少。随着汽车产业向新四化的演进，产品迭代朝着“硬件即插即用、软件常用常新”的方向发展，主机厂要想在行业竞争中占据领先地位，就要对消费者需求进行及时反馈和响应。这正是广汽埃安构建“线上+线下”“车城+商超”“经销+直营”营销生态的背景。

所谓“线上+线下”，指的是通过APP直接链接并服务到每一位用户，消费者通过广汽埃安APP下订单。下单后，APP上会有“多对一”的线上群提供服务。群内既有主机厂负责用户运营的人员，也有负责车辆技术支持的工程师，还有负责售后工作的经销商伙伴，消费者可以随时将产品使用过程中遇到的问题、建议等反馈给主机厂。王云龙指出，这种方式有助于提高为消费者解决问题的效率，甚至可以通过部分消费者反映的类似问题发现共性需求，进而号召全国经销商主动提供相应解决方案，给消费者提供更好的服务体验。

在王云龙看来，广汽埃安敢做“线上+线下”，一个必要条件是可以做到线上线下一口价，“一方面是为避免陷入无序的价格竞争，另一方面，经销商的利益也更有保障，专注销售和售后业务本身即可，不用考虑怎么在价格不统一的情况下打价格战。”

所谓“车城+商超”，指的是广汽埃安希望构筑“轻资产、小体量、多触点”的城市网络体系。比如在北京，广汽埃安的一些经销商会建设体验中心和展示中心，体验中心具有销售和售后功能，展示中心主要进行品牌展示和产品销售，更多位于人流量较大的商圈。在王云龙看来，如今汽车作为智能移动空间和科技产品的属性越来越强，商超模式的线下触点广泛布局还可以起到新技术科普和市场教育的作用，为消费者提供一个更便捷地了解新科技的渠道。

所谓“经销+直营”，指的是广汽埃安如今除了拥有分布于全国的经销商渠道，也有自己的直营门店。2021年7月，广汽埃安在亚洲最大的购物中心——广州正佳广场开出了第一家品牌直营店。2022年12月，广汽埃安在上海广场开出第二家直营店。不过，与特斯拉等企业不同的是，广汽埃安的直营门店不承担销售功能，而是提供全方位的品牌展示和科技体验。王云龙就指出，广汽埃安对直营店的功能规划主要是品牌展示和科技体验，比如接下来直营店会将展示重点放在高端品牌昊铂搭载的科技和产品上。与此同时，直营店还可以承担培训功能，为全国各地经销商的销售、售后服务人员提供销售管理培训。

不承担销售功能，也就避免直营店与经销商之间形成竞争关系，规避了经销商的担忧。不过，直营店可以收集销售线索，之后通过线上分配，由距离消费者最近的线下销售门店跟进后续的销售等服务。

每一种选择背后都有根据实际情况得来的考量。在郎学红看来，当前直营、代理和授权分销模式仍处于并行状态，各家企业也在不断优化自身，寻找更适合企业发展和消费者需求的销售业态或模式。

数字化赋能业务

广汽埃安能实现线上线下打通，离不开数字化赋能。广汽埃安从2017年成立之初（彼时公司名为广汽新能源）就在做数字化，包括企业运营层面和产品层面的数字化。

王云龙告诉记者，早在广汽新能源成立时公司就设立了负责数字化部门，推出了广汽新能源APP，数字化工具的应用为主机厂直连消费者提供了渠道，也为产品智能化体验的升级和优化提供了条件，即消费者在车内所产生的驾驶、操控、智能功能使用的数据经过脱敏处理后可以直连主机厂的数据中心，主机厂可以根据这些数据来判断车内功能和设计是否符合消费者的使用习惯，进而不断优化整车功能。

在企业运营层面，广汽埃安的数字化体现在打通用户定义、产品研发、生产制造、销售服务全流程。据悉，通过广汽埃安的数字化系统，每一辆车在APP上可以实现超过1万种个性化定制。根据王云龙介绍，APP上的订单数据会传送到广汽埃安的生产管理部门，这里有42个数字化系统，每天最大可以采集10TB的数据量，之后通过大数据平台进行自动化分析判断和决策。

举例来说，广汽埃安的智能排产系统收到车辆订单后4小时内就可以完成车辆排产，以及对供应商完成零部件订单的分发，周边供应商能与广汽埃安实时共享生产进度，零部件从生产出来到装配上车仅需半小时。通过数字化赋能，个性化订单最快两周就能实现交付，比传统方式最少缩短一周；再如广汽埃安工厂运用数字化仿真和虚拟调试技术可帮助减少三分之一的现场调试时间。

除了提高生产效率，广汽埃安的数字化系统还能在个性化定制的过程中实现产品品质一致性监测。比如3D激光测量技术可以实时在线监控白车身230个点位的工艺尺寸波动，经过大数据平台分析如有异常会自动报警停止；再如钢点焊自适应及铝点焊压力自适应技术可以对每一个焊点进行精细化管理，提升焊点质量，降低焊接飞溅率。

郎学红认为，在数字化的驱动下，直销模式的优势会逐渐提升，特别是当数字化渗透到销售服务环节后，直销模式在销售模式中的占比将有可能越来越大。因为在直销模式下，人在车内的驾驶数据、人车交互数据等可以实现打通，进而推动产业数字化发展。“我们可以设想一下，如果有了数字孪生，车辆出厂后的所有驾驶、维修、交易数据都能有所记录，应用在二手车交易里，车况就能几乎完全透明，相对地，二手车定价就能更为精准。车险也是同样的道理，如果驾驶行为可以通过数字化工具被记录下来，车险的赔付规则和车险费率就可以更加差异化，更具针对性。而这些只有通过直销的模式、通过打通主机厂端才能做到。”





共建+链接， 比亚迪挖掘数字化转型 新价值体系

“中国的冠军，世界的冠军！”

7月4日，比亚迪的很多员工都在微信朋友圈里发表这样的感言。这一天，比亚迪公布了2023年上半年的“成绩单”——实现125.56万辆的销量。

比亚迪董事长王传福此前曾表示，比亚迪今年的销量目标是300万辆争取增长到360万辆，从上半年的数据看，完成了全年目标的41.85%。不过《商学院》记者在对比亚迪员工和经销商的采访中感受到，人人都“信心满满”。

今年5月底，北京新能源汽车家庭积分排名公布，王莹如愿以偿地拿到了一张珍贵的车牌指标。平时，王莹一有时间就泡在懂车帝、易车、汽车之家这些垂直类汽车媒体上，看车的参数、评测，微信上加了十几位4S店的销售顾问，跟他们聊买车的事宜，周末便随家人一起在4S店里选车、试驾。“我们全家第一个想到的品牌就是比亚迪，车卖得多，街上跑的也多，它们很早就研发电动车，我觉得更可靠吧。”王莹坦言，也曾对蔚来、理想动过心，从样子上觉得更时尚，也考虑过特斯拉，但理智的天平还是偏向了比亚迪。

年销售18万辆是业内普遍认为的当下车企的盈亏平衡点，以半年计算，约9万辆。2023年上半年，“跑盈”这一数据的新能源与新势力汽车品牌，只有理想（13.91万辆）、广汽埃安（20.93万辆），比亚迪125.56万辆的销量可谓“一骑绝尘”。全联车商投资管理（北京）有限公司总裁曹鹤认为，迈过了盈亏平衡点，销量持续增长，比亚迪的“内生式增长”已经显现出来，其市场地位很难被撼动。

比亚迪销量“步步高”，产品力固然重要，在数字化时代的今天，借助数字化手段提升品牌力、影响力，通过链接+共建的模式不断摸索，助力其实现销量增长与公司价值成长。

共建新价值

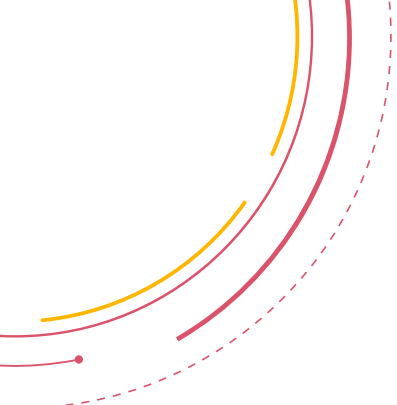
新能源汽车很“新”，尽管比亚迪2003年才开始做汽车，于百年汽车企业而言，还是个“年轻人”，但是比起“蔚小理”，比亚迪算是“老人”。在软件定义汽车的今天，年轻消费者对汽车智能化的兴趣最高。

在燃油车时代，自主品牌留给中国消费者固有的印象是“性价比高”，在产品力方面不敌合资品牌。新能源汽车自主品牌实现了“换道超车”，改变品牌固有的“人设”，是留给各大汽车厂商品牌部门的重要课题。

比亚迪品牌及公关处总经理李云飞对外表示，“我们要破圈格调营销，将技术通俗化、形象化地讲出来，还有品牌年轻化。”比亚迪给人们固有的印象是“理工男”。破圈的路径，比亚迪重点在“共建”和“国潮”上作文章，而这也是当下品牌建设的趋势。

英敏特发布的《2023全球消费者趋势》报告显示，当下消费者正在从品牌的被动接受者转变为品牌决策管理中的主动参与者。消费者参与共创、投资和变革将助力品牌向前。而新华网发布的《国潮品牌年轻消费洞察报告》显示，从2011年到2021年，“国潮”的搜索热度上涨了528%，高达78.5%的消费者愿意选择中国品牌。全行业国潮品牌消费者中，90后、00后用户占比74%。

秦、唐、汉、宋、元，这是比亚迪“王朝”系列车型的命名，源自中国朝代名称。“云辇”技术源于历史人物、帝王座驾，从产品命名上就满满的“中国文化气息”。



汉服、汉妆热，国风文化在年轻人眼中是新时尚，你听过“汉曲”吗？比亚迪用国风电音曲风展现品牌精神与汉车型的产品理念，用流行手段传递品牌文化价值，以此跟年轻消费者对话。

该曲早在2021年就火了，仅抖音平台就有2.4亿的播放量，#玩转china汉#话题下面，网友们制作的短视频更是不计其数，汉服、美食、旅游、艺术各领域都有所涉及。这种全民共创的方式让更多Z世代年轻人参与其中，成为品牌共建的一员，网友、车主、品牌方共同利用数字化平台创造新价值，打造比亚迪的汽车智能化娱乐生态体系。

新能源汽车与智能汽车有着割舍不掉的联系。很多人把智能汽车与手机作对比，智能手机形成了安卓、苹果、鸿蒙等生态系统，对于智能汽车，目前各大厂商也在期待能成为智能汽车系统背后的“超级平台”，供更多的品牌商、消费者在此“共建”。

这种“共建”的基础首先是数字化。正如《数据觉醒》中的观点认为，“只有在数字化时代里，社群规模更大、裂变更快，更有利于形成生态，并能够新老交替维持稳定。”粉丝们在抖音平台借《china-汉》制作短视频，就是种低成本链接并快速建立信任的过程。

《China-汉》只是比亚迪链接共建体系下，自有文化IP人文共建的一个实例，比亚迪还在进行自然共建以及通过技术合作进行行业共建。链接共建也成为比亚迪的品牌策略，以此创造更多新价值。

用好私域流量

北京车豪4S店是比亚迪海洋系列的授权经销商，在负责人宋广云看来，数字化营销对品牌推广作用不小。

中国社会科学院工业经济研究所研究员时杰认为，汽车的数字化营销转型，重点应放在销售与服务两大方向，而转型，是由内到外的系统性变革，数字化集成能力无论对汽车厂商还是经销商，都需要不断改进。

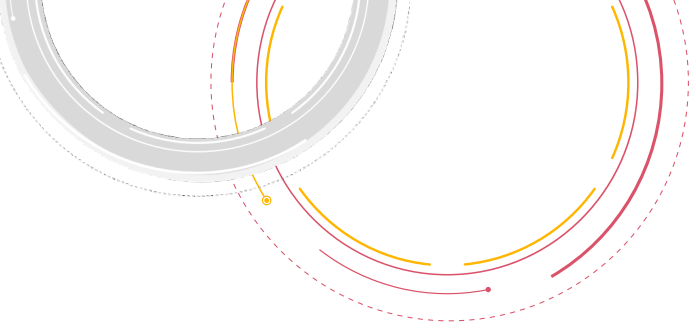
宋广云打开她的手机，向记者展示了他们门店的抖音账号，截至目前拥有18万的粉丝，但她并不满意，“我们之前更多，还掉了些粉。”账号里有300多条短视频，除了车型展示，很多都是服务顾问跟用户们互动，分享用车经验，特别是比亚迪车智能化部分，比如如何锁定横屏模式、寻找车里自带的无线充电功能等。

而该账号的直播，每个月有40场之多，跟粉丝们互动，送精美礼品吸引线上消费者到店体验等。“数字化时代，直播是趋势，比亚迪鼓励门店进行数字化营销实践。”宋广云说。

在车豪4S店里，摆放着十多辆比亚迪海洋系列的车型，展厅内人头攒动。“北京5月底新能源指标个人的发放了，家庭指标审核最晚要到7月，这段时间看车的人很多，是销售旺季。”宋广云说。

看车的人多，但2023年只有7万个指标，再加上置换、部分汽油车车主转向新能源车，销售的天花板任何一家经销商都看得到、看得清，通过服务提升留客率，厂商和经销商们也都开“卷”。

事实上，不止是北京车豪比亚迪4S店，在厂商的鼓励之下，全国各地很多经销商都开通了抖音、小红书等社交媒体账号，做视频、开直播，建立自己的私域流量。如何把公域流量引入到自己的私域流量，做好数字化的运营，大家都在摸索。



提起直播，李佳琦算是国内的“直播一哥”，罗永浩、东方甄选等，也是大家耳熟能详的直播大IP，但唯有汽车业，自媒体大V不少，全国不少经销商门店都开通了直播卖车业务，品牌方也尝试着用直播的方式与准车主们沟通，却迟迟没有出来一位像李佳琦这样的销售明星IP。在时杰看来，直播卖汽车远比李佳琦的MCN公司海选商品容易，风险更小，而量又足够大。在直播爆火的今天，没能形成业务模式，甚是可惜。“汽车现在的传播还是更多偏重了技术而忽略了体验，让体验更精准是系统性工程，带动体验升级，行业会发生很大的变化。”时杰说。

中国汽车流通协会副秘书长郎学红认为，直播这样的模式在汽车业没能形成明显的业务模式，原因之一是公域与私域流量的转换并不顺畅。汽车是低频消费，消费很慎重，而直播靠人气、粉丝增长、打赏、赠送等方式，并不适合汽车销售。宋广云很困惑“掉粉”，郎学红则认为，汽车的直播，需要不断地“清理”老粉，特别是已经买了车，甚至是买了别家品牌汽车的粉丝，因为他们短期内不会再为品牌产生价值。

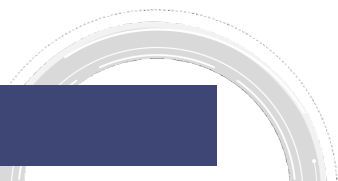
事实上，当前比亚迪经销商对于私域的运营上，仍然是“流量思维”，通过直播，打赏、送礼品等，跟准车主连结。而《社群觉醒》一书作者认为，商家通过这种方式能够与消费者初步建立起弱关系，但随着消费者消费能力增强、见识拓展、选择增加等因素，商家又很容易被其他商家取代。

在蓝色光标集团销博特总经理洪磊看来，维护私域流量需要“007”，因为粉丝们的活跃点不同，诉求也不同，于商家而言，耗费的时间、精力与所带来的收益比并不经济。但在人工智能时代，部分工作交由“机器人”承担，能大幅提升效率，比如跟粉丝互动的打卡、生成海报等，人工智能都能完成。

但作为汽车经销商，以销售为主，没有更多的能力开发相应的产品，编写程序，而厂商的重点是在研发车和与车智能相关的产品服务。一旦“生态”形成，局面将发生改变。

还以智能手机为例，小米、华为、苹果等厂商已经形成了自己的生态体系，智能汽车也不例外。比亚迪也可以成为“生态链主”，共建、共赢，未来私域的“流量”思维则被打破，在比亚迪的生态下，经销商、用户、产品的开发者、服务商则都能找到自己的价值定位，实现“私域价值”。

“如今，比亚迪是中国新能源汽车的销量冠军，目前有足够多的用户，我们更期待比亚迪成为智能汽车的‘平台’，实现价值倍增。”洪磊说。



服务数字化

即使对汽车了解不深，但为了买车，王莹也看了不少资料，比如对刀片电池、e平台等，都了解一二。

“前段时间，比亚迪有款车少了一个轮子还能平稳运行。”王莹说。她是网上看了4月比亚迪发布的云辇车身控制系统的视频资料，虽然叫不上名字，但这样的技术让她印象深刻。

智能汽车搭载了更多新功能，于用户而言，服务就更加重要，而这些服务贯穿了线上和线下。比如车主随时都有用车的疑问，车豪4S店把每个月交车的车主分别建群，服务顾问、技术顾问在群里随时解答车主的疑问，而很多问题他们解决不了，也会第一时间跟比亚迪厂商的技术顾问沟通，快速响应并解决客户的问题。

智能汽车时代，车主与经销商、厂商间的联结更加紧密了，包括看车、订车、预约保养、维修服务等，都可通过小程序等线上方式搞定。

而这只是服务数字化的“表层”内涵，时杰认为，汽车行业挖掘数字化服务的“深层”内容，价值链更长，也是像比亚迪、吉利、长城、埃安等优秀自主品牌可以做，也必须做的重要工作。

“智能化时代，汽车被重新定义了，不再只是代步的工具；数字化时代，数据就是生产力。智能汽车无论是停在车场，还是开在路上，都会产生大量的数据，这些数据充分运营，会产生更大的价值。”时杰说。

汽车保险是每辆汽车必备的服务，目前的汽车保险主要依据车主之前的出险记录进行保费的浮动，智能化时代，借助车辆的摄像头、雷达、传感器等，可以更精准地计算保费。举个例子，智能汽车能够有效地记录车主上一年度开车走过了哪些地方，路况是乡间路、山路还是封闭城市路段，抑或人车交汇的复杂路段，通过精算可以更精准地估算出车主开车外部发生危险的概率；而每位车主的开车习惯也不尽相同，油门（电门）、刹车踏板踩踏深度、左右转向时是否习惯打转向灯、跟车时与前车车距等，以此为依据可以更精准地估算出车主开车内在发生危险的概率。两者结合进行保费评估，或许是未来越来越多的保险公司与汽车厂商共同开发产品的方向。



在今年6月比亚迪召开的2022年度股东大会上，王传福曾表示，比亚迪进入新能源汽车保险行业，将利用技术、销售、用户等方面的积累，在费用节俭、科学理赔等方面赋能新能源汽车保险行业。

涉足新能源汽车保险行业，是比亚迪产业多元化的表现之一，今年5月，银保监会发文，同意比亚迪汽车工业有限公司受让易安财险10亿股股份，持股比例为100%，随后易安财产保险股份有限公司名称变更为深圳比亚迪财产保险有限公司。

接下来，业内都在看，比亚迪是如何赋能新能源汽车保险行业。

事实上，数字化变革的内容远不止这些，汽车工业产业链长、零部件多、工序多，如果每个领域、每个零部件都能够被数字化，一辆车的运行情况相当于有了一个比CT更好、更透明的工具，发现问题、解决问题，同时利用数字孪生技术能够预警问题。“这是行业未来数字化的方向。”郎学红如是说。

的确，数字化于汽车行业而言是一场“马拉松”，当下才刚刚起跑，效果与价值在中后半程才能看出起色，但数字化的进程不可逆也不能停歇。

作者团队



普华永道 ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■

金军

普华永道中国汽车行业主管合伙人

jun.jin@cn.pwc.com

刘昕

普华永道思略特中国汽车行业合伙人

普华永道思略特中国数字化增长中心合伙人

frank.xb.liu@strategyand.cn.pwc.com

祁凯

普华永道思略特中国数字化增长中心业务总监

kai.k.qi@strategyand.cn.pwc.com

唐勋博

普华永道思略特中国数字化增长中心业务总监

xunbo.x.tang@strategyand.cn.pwc.com

佟晨

普华永道思略特中国数字化增长中心高级经理

chen.c.tong@strategyand.cn.pwc.com

蒋逸明

普华永道思略特中国汽车行业合伙人

普华永道思略特中国数字化增长业务合伙人

steven.jiang@strategyand.cn.pwc.com

芦梦娇

普华永道思略特中国汽车行业总监

elina.m.lu@strategyand.cn.pwc.com

谭雷

普华永道思略特中国数字化增长中心业务总监

lei.l.tan@strategyand.cn.pwc.com

刘恬恬

普华永道思略特中国汽车行业高级经理

tina.tt.liu@strategyand.cn.pwc.com

马婧婕

普华永道思略特中国汽车行业高级经理

jessica.ja.ma@strategyand.cn.pwc.com



张竞

普华永道思略特中国数字化增长中心高级经理
jing.jh.zhang@strategyand.cn.pwc.com

姜洋

普华永道思略特中国数字化增长中心经理
jimmy.y.jiang@strategyand.cn.pwc.com

张宁

普华永道思略特中国汽车行业经理
nelson.na.zhang@strategyand.cn.pwc.com

涂宇璇

普华永道思略特中国汽车行业经理
cheryl.tu@strategyand.cn.pwc.com

张苑艺

普华永道思略特中国汽车行业经理
yoko.y.zhang@strategyand.cn.pwc.com

普华永道思略特中国高级顾问胡凌豪，刘王雨竹、顾紫雯、刘畅，顾问周鹏辉对本白皮书亦有贡献。

商学院 ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■

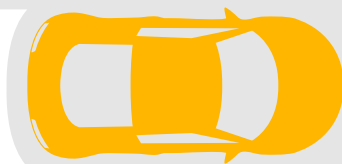
朱耘

《商学院》杂志主任编辑
zhuyun@cbnet.com.cn

赵建琳

《商学院》杂志记者
zhaojianlin@cbnet.com.cn

声明



未经普华永道思略特管理咨询（上海）有限公司（以下简称“普华永道中国”）和/或《中国经营报》社有限公司（以下简称“商学院”）的书面许可，任何机构和个人不得基于任何商业目的使用本白皮书中的信息(包含报告全部或部分内容)。如果任何机构和个人因非商业、非盈利、非广告的目的需要引用本报告中内容，需要注明“转载自普华永道思略特管理咨询（上海）有限公司和《中国经营报》社有限公司联合发布的《汽车行业营销数字化行业观察》”。

本白皮书仅提供一般性信息之目的，不应用于替代专业咨询者提供的咨询意见。由于每个客户的需求不尽相同，普华永道中国和/商学院或鼓励每个受监管的机构/企业可根据相关法律法规要求，以及其业务相关的其他适用法律法规，来获取适当的实施建议。在作出任何决定或采取任何行动之前，您应该咨询专业顾问，并向其提供与您特定情况相关的所有事实。

本白皮书的信息来源于本次调研所收集的数据以及公开的资料，普华永道中国和/商学院对信息的完整性、准确性或及时性概不做出任何保证或担保，也不提供任何明示或暗示的担保，包括但不限于对业绩、适销性和适用于特定用途的担保，在不同时期可能会得出与本白皮书不一致的观点。

本白皮书仅供一般参考使用，不构成具体事项和咨询意见，普华永道中国和/商学院不对本白皮书内容承担审慎责任，并且未就本白皮书内容做出任何明示或暗示保证。普华永道中国和/商学院不就本白皮书内容向任何人士承担任何责任或义务，也不向任何人士承担因本白皮书所引起的或与本白皮书有关的任何责任或义务。读者不应依赖本白皮书内容做出投资或其他商业决定。如需具体意见，请咨询专业顾问。



www.pwccn.com

本文仅为提供一般性信息之目的，不应用于替代专业咨询者提供的咨询意见。

© 2023 普华永道。版权所有。普华永道系指普华永道网络及/或普华永道网络中各自独立的成员机构。
详情请进入www.pwc.com/structure。

更多免费行业报告

并购家

www.ipoipo.cn

