

中国汽车产业如何智慧脱困？

>
accenture
埃森哲

埃森哲公司是一家全球领先的专业服务公司，为客户提供战略、咨询、数字、技术和运营服务及解决方案。埃森哲立足商业与技术前沿，业务涵盖40多个行业，涉及企业日常运营部门的各项职能。

埃森哲在中国开展业务已超过25年，拥有一支逾1.1万人的员工队伍。他们分布于北京、上海、大连、成都、广州、深圳、香港和台北。作为绩效提升专家，公司致力将世界领先的商业技术实践于中国市场，帮助中国企业和政府制订战略、优化流程、集成系统、促进创新、提升运营效率、形成整体竞争优势，从而实现基业常青。

受新冠肺炎疫情影响，原本处在困境中的中国汽车产业更是雪上加霜，汽车销量在短期内大幅下滑已成为业内现状。不过，随着国内疫情逐渐平稳，消费出行恢复和政策加持在短期内将带动汽车需求的反弹，疫情过后，汽车产业将会出现分化——能力、实力不足的企业将面临被整合的风险，而有准备的车企将迎来建立竞争优势的最佳机会窗口。

埃森哲认为，车企需要及时把握未来市场需求反弹时机，快速抢占市场；同时修炼内功，提升风险应对能力与核心竞争力（图一）。

调整数字营销与销售的关注重点

抗疫期间，全国大部分地区实行严格的隔离措施，使得数字渠道一跃成为企业与客户保持互动的唯一途径。车企通过虚拟展厅、短视频直播等方式，保持和客户互动。有些车企，比如吉利汽车还通过在其官网上引入在线销售，推动更加数字化的销售流程。尽管事实证明，快消品和零售行业已成功实现线上线下整合，但对于汽车等大宗交易或投资来说，要想完全实现线上交易，显然面临巨大挑战。如果我们仔细分析就会发现，汽车销售流程的关键步骤仍

然离不开面对面的互动交流，埃森哲关于汽车零售行业的最新研究也证实了这一点。但是，如果车企和经销商能够找到正确的侧重点，在汽车销售过程中整合数字渠道，提高客户参与度，或将成为制胜因素。

车企和经销商应重点关注如何用线上流量场景实现与客户的互动，以持续的高质量、时效性内容输出，沉淀、孵化并转化粉丝，但不应“强迫”实现完全的线上交易。与此同时，车企和经销商还应制订结构清晰的全渠道框架，确保引导新粉丝和潜在客户关注正确的产品，并且在恰当的时机，引导他们进入面对面互动。

借助体验和数据提高消费者参与度

为应对疫情期间的出行限制，各行各业纷纷开展服务创新，与客户保持互动，包括提供无接触配送和在线预订等服务。车企也提高了保养、金融、保险等服务领域的敏捷性。

事实上，车企可充分利用疫情期间培养的全新消费行为，打造“新体验”，提升消费者的参与度和品牌忠诚度。埃森哲认为，以下三大杠杆是关键：

①依托数据分析，充分洞察消费者的需求和行为

②着眼产品生命周期，全面思考客户体验

③借鉴其他行业的经验

例如，哪吒汽车借鉴消费品行业模式，精简客户生命周期，推出一系列“像买衣服一样”便捷的购车服务。公司提供线上销售咨询和下单服务、2小时上门交车，以及7天无理由退换和零风险退车等服务保障。

疫情期间，车企与客户在线互动急剧增加，这不仅带来了与更多数字客户互动的可能性，也产生了大量消费者数据。埃森哲认为，车企和经销商可利用这一势头，在其业务中强调并加强“客户至上”。通过建立“360度统一客户视图”以及端到端数据分析，获取有关客户的深刻见解，车企最终可以充分利用客户洞察，实现数据驱动的运营模式，从客户视角出发，制订业务策略。应用该模式将显著提升车企的运营效率或有效性，同时提升客户体验——例如，借助大数据分析来侦测保修索赔欺诈；或者通过分析客户在第三方平台的活动轨迹，发现其数字渠道偏好等。

某大型经销商集团通过建立数字卓越中心、整合线上线下渠道以及外部合作伙伴等多个数据源，建立了360度的统一客户视图。在此基础上，再按照客户行为、需

求等将客户细分，开发客户资料数据库，提供个性化产品和服务，从而有效提升了销售转化率和客户黏性（图二）。

智柔供应链，灵活应对风险

此次疫情对汽车供应链带来巨大冲击，特别是在零部件供应方面。为应对不可预知的风险和混乱，汽车企业应着力打造智柔供应链，这对于分散风险、提升供应链稳健性至关重要。埃森哲认为，为实现智柔供应链，车企可从以下三个方面着手：

①通过收集和分析数据建设供应链控制塔，监控整个供应链，有效应对风险

②推进不同车型零部件标准化，提高供应链敏捷性

③选择多元化供应商或地点管理，特别是在重大灾难和突发事件情况下，分散供应链风险，防止生产中断

在2011年日本大地震发生之后，一家世界领先的日本汽车制造商开发了供应链数据库，对所有供应商进行深度风险评估，以预测任何可能发生的生产中断。在此评估结果基础上，该车企扩大了供应商网络，降低了零部件供应中断风险，进而实现了供应链重组。这家公司还于2012年引入了新的全球架构，推进跨模型的零部件标准化，实现不同品牌多个车型共享组件，大幅提升了供应链的柔性和敏捷性。

智能制造，破解用工依赖

疫情期间的生产停滞和复产后的创新人才短缺，迫使车企进一步思考用工依赖的解决之道。随着中国人口红利的降低，用工难将是长期困扰汽车企业的核心问题之一。通过智能制造破解用工难题将是汽车企业谋求长期可持续发展的必然之路。

对车企来说，引入智能制造解决方案有助于优化流程，实现自动化生产；基于数据的智能决策，以及精简、精确的增强型生产流程，则能提高生产效率，更好地平衡各项资源并最终实现产品质量的提升。埃森哲认为，为实现智能制造，车企可重点关注以下三个因素：

①通过物联网和数据分析技术实现智能自动化

②数字主线和数字孪生技术：将产品设计、制造、服务中的关键流程和数据连接起来

③增强现实或虚拟现实

(AR/VR)：支持并增强赋能

某德国车企将智能化技术革新应用在设计和生产的各个环节，赋能工人，提升生产效率。车间机器人全自动完成车身加工，降低精细步骤废品率；模块化组装为生产线提供柔性，快速响应研发部门的产品更新与市场部门的需求变动；基于仿生学的新一代冲压工具，提高生产精度，减缓设备折旧；金属3D打印用于生产非常规零部件，提升生产灵活性，增强产品创新；在自动化工车间之外，设立中央控制站，实时监控生产步骤的正常运行，保证对突发状况的即时反应。

智灵人力，提升组织效率

如何持续提升组织绩效和人力绩效，一直是车企的关注话题。而疫情期间人员短缺，大量员工远程办公、弹性工作，为这一话题带来新的挑战。埃森哲认为，保持人力资源多源供应和基于分析的人力资源管理，有助于提升组织效率和效能，同时提高员工生产率。为实现智灵人力，车企可以从以下三个方面着手：

①通过外包、共建、众包、平台共享等方式，实施由“本企业固定员工-外部合作伙伴-人力资源供给-社会自由职业者”组成的柔性人力生态系，提升人员组织弹性和灵活度，应对波动性用工需求

②在员工职业生命周期，利用从简历筛选、员工绩效分析到员工高流失率风险预测的大数据分析

③应用虚拟工作环境和远程协作应用程序在内的数字工具，全面提升员工生产效率和工作绩效

埃森哲在全球拥有超过50万名员工，弹性工作和远程工作是埃森哲众多员工的工作常态。通过应用多层次的数字化协同办公工具，埃森哲员工可以在全球范围内无缝协作。与此同时，通过建立离职预测模型，提前预警易流失员工，并及时采取针对性挽留措施，有效降低员工流失率、提升组织绩效。

此次新冠疫情为汽车产业带来重重挑战，但同时也为车企转型提供了机遇，以升级消费体验，提升运营效率，分散风险。车企应通过拥抱行业变革的机会窗口，应“疫”于“新”，“智”在长远，强化核心组织能力，打造持续化危机为机遇的成功企业。

图一：五方面入手应对困境



图二：全渠道模式的客户品牌体验全旅程设计

