

车企营销数字化转型组织转型：C-B-D组织模型

BCG

THE BOSTON CONSULTING GROUP

BCG（波士顿咨询公司）是一家全球性管理咨询公司，是世界领先的商业战略咨询机构，客户分布于世界主要商业地区，涉及诸多行业。BCG与客户密切合作，帮助其辨别最具价值的发展机会，应对至关重要的挑战，并协助他们进行业务转型。在为客户度身定制的方案中，BCG融入对公司和市场态势的深刻洞察，并与客户组织的各个层面紧密协作，从而确保客户能够获得可持续的竞争优势，使其成长为更具能力的组织并保证成果持续有效。

数字化与新零售如今已渗透到汽车营销的各个环节，并深远地影响着消费者、经销商以及主机厂之间的互动模式。营销数字化转型迫在眉睫，而不少传统车企面对转型期的阵痛，仍在通往数字化的道路上步履蹒跚，甚至踌躇不前。车企营销数字化转型如何从组织维度进行破题？

C-B-D组织模型

数字化时代，车企面临的营销环境发生了巨大变化，车企的营销转型势在必行。

面向未来，为了从组织层面解决上述痛点，我们认为传统车企在数字化转型过程中需要建立三种新型组织：

“C”端组织：负责围绕用户价值（Customer value）的协同运营，从而实现从分散的用户触点到一致的用户体验。

“B”端组织：负责围绕经销商（Business partner）的协同赋能，从而实现从对经销商的多头管控到基于透明数据的赋能。

“D”端组织：负责围绕数字化能力（Digital competence）的协作建设，从而实现从零星的数字化尝试到全组织、多方面的数智化延展。

我们将上述三类组织总结为车企数字化组织转型的C-B-D组织模型（如图）。

C-B-D组织设计思路及案例分享

“C”端组织：围绕用户价值的协同运营

组织设计思路：传统车企的组织架构在数字化转型中存在诸多缺陷。首先，主机厂通常针对潜客、保客分别进行运营，导致流量分散、转化效率低下。其次，厂商与用户之间缺乏直连渠道，致使用户的真实心声和

反馈未能被厂商及时聆听。最后，营销资源往往分散于多个部门，跨部门营销协同效果不佳。

面向未来，“C”端组织可基于以下关键职责来弥补传统营销组织设置的不足：

负责面向“潜客+保客”的全量用户运营，以及线上触点的统一规划；负责建立主机厂与用户之间的直连渠道，确保用户满意度持续提升；负责营销资源的跨部门协调。

以国内某“造车新势力”为例，该企业的“用户发展部”作为“C”端组织，基于上述三大关键职责实现围绕用户价值的协同运营。第一，该部门基于统一的APP线上触点负责面向包括粉丝和车主在内的用户旅程设计，例如UGC社区互动、积分权益设计、老车主邀约试驾等，从而打造一致的用户体验；第二，该部门基于客服平台和APP用户评分系统将用户反馈在高管月会中定期呈现，在建立厂商和用户间直连渠道的同时，实现用户满意度的持续提升；第三，该部门还负责线上、线下营销资源的规划及协调，并通过与销售、售后等部门合作，确保优质市场活动对消费者的有效覆盖。

“B”端组织：围绕经销商的协同赋能

组织设计思路：传统车企在赋能经销商时通常存在两大组织难题。一方面，市场、销售、售后等不同部门均有制订商务政策的权力，导致经销商往往面临“多头管理”，政策发布缺乏系统性规划；另一方面，来自营销一线的信息通过区域逐层传递至总部，导致主机厂难以对经销商进行高效赋能和快速反馈。

对此，“B”端组织可基于以下关键职责来弥补传统营销组织设置的不足：

负责面向经销商的统一

政策出口，确保经销商政策的一致性和系统性；负责建立主机厂与经销商之间的直连互动渠道，提供及时、有针对性的指导和赋能。

以国内某知名商用车品牌为例，该企业的数字运营中心作为“B”端组织，利用多年时间逐步打造经销商线上管理平台，通过两大关键职责实现围绕经销商的协同赋能。一方面，该平台基于经销商政策发放模块实现了对经销商的统一商务政策出口；另一方面，该平台还加入了经销商问答、知识资料库、营销物料发放、BI报表展示以及返利计算器等关键模块，实现了主机厂针对经销商的线上全面赋能。

“D”端组织：围绕数字化能力的协作建设

组织设计思路：传统车企在数字化能力建设方面同样面临组织设计上的挑战。具体而言，传统车企的数字化产品开发需求往往来自多个部门，需求分散、混乱且低效。与此同时，数字化产品开发也缺乏统一规划，导致用户使用体验不佳、一致性差。

面向未来，“D”端组织可基于以下关键职责来弥补传统营销组织设置的不足：

负责数字化平台的统一治理，以及数字化产品需求的统一收集；负责建设数字化生态，并调动生态资源，从而加速需求满足。

以欧洲某豪华车品牌为例，该企业于近期成立的独立数字公司作为“D”端组织，负责收集来自与营销相关的不同部门的数字化产品开发需求，并对用户APP进行统一规划与设计，以确保一致的用户体验。此外，该部门还致力于数据生态建设，通过与数据、开发等外部合作伙伴紧密协作，实现对内外部用户需求的快速响应和满足，借力生态实现数字能力构建。

新旧组织协同难：车企需打好“组合拳”

围绕C-B-D的组织架构设计只是起点，车企在数字化组织转型过程中还会遇到诸多问题，首当其冲的便是新旧组织之间的有效协作。由于人、财等重要经营资产均集中在市场、销售、售后等纵向部门，而新成立的横向C-B-D组织往往难以拉动纵向并进行协同，致使本应“合力”向前的横纵组织形成“角力”，进而阻碍数字化组织转型的推动。为应对这一挑战，车企需要打出横纵管理的“组合拳”。具体而言，横纵管理机制可基于管理深度分为直接管理（流程节点、汇报关系）和间接管理（KPI考核、高层呈现）两大类，并且在车企，以及金融、消费品及互联网等多个行业均有良好实践。

直接管理

流程节点：横纵组织之间的许多协同合作往往基于审批流程，因此C-B-D组织可基于流程节点上的审批权力对传统组织进行牵引。以某欧洲豪华品牌车企为例，该企业的网络管理部门通过数字化平台归拢和审批各纵向部门的经销商试点需求，并基于该流程节点的审批实现了跨部门的拉通与协同。

汇报关系：除了流程节点，汇报关系往往作为另一种直接管理抓手，用于跨部门的有效协同。以某国际知名食品企业为例，该企业的创新部门以虚拟项目组的形式拉通不同部门协同作战，并在团队内建立成员向项目经理汇报的关系，在实现对各纵向部门牵引的同时，进行产品创新。

间接管理

KPI考核：横纵组织的协同效果往往可以通过KPI指标进行衡量，因此通过赋予横向C-B-D组织对传统纵向部门的部分考核权，可有效实现新型组织对传统组织的有效牵引。以国内某领先综合金融企业为例，该企业将用户满意度量化并纳入各部门的考核指标，以直接反馈用户心声，驱动从用户需求及体验出发的业务思考。而该企业的用户满意度管理部门对于该指标具有考核权，并以此实现对各纵向业务部门的有效协同。

高层呈现：通过在高管会议中呈现各纵向组织的关键经营数据，亦可帮助横向组织间接对纵向组织进行牵

引。以某领先互联网企业为例，该企业的集团BI部门定期更新数字化看板及分析报告，并于每月向集团高管层呈现各个BG结构化的关键业绩指标，在为管理层提供决策依据的同时，对各BG进行有效牵引。

上述四类管理抓手应结合企业当下的信息化程度、数据丰富度、数据分析能力等情况进行综合应用，从而打好横纵管理的“组合拳”，而非局限于单一管理机制。

数字化组织转型落地：走好稳扎稳打的“三步走”

面向未来，车企在营销组织数字化转型落地过程中，还将面临来自技术、人才、文化方面的三大风险挑战：

技术风险：数字化产品开发与数据能力滞后，无法满足营销分析和决策需求。

人才风险：数字化人才匮乏、“造血”能力差，无法肩负数字化组织重任。

文化风险：传统主机厂惯性思维固化，难以打造适合未来组织发展的数字化文化环境。

我们建议传统车企采用“三步走”的方式，分阶段、逐步推进数字化组织转型。

短期着眼能力构建：在保持现有组织架构稳定的基础上，传统车企可以优先新增或强化数字化的相关职能，并着眼于数字化能力的培养以及数字化人才的储备。

中期搭建横向雏形：C-B-D组织中可先行成立“D”端实体组织并负责数字化平台的运营，从而为C/B端组织的建立打好数字化基础。同时，可建立具有横向性质的C/B端团队，以构建横向组织雏形。此外，企业还需要建立数字化流程机制、各类新型组织的KPI指标等，并逐步补充数字化关键岗位人才。

长期营造数字文化：一方面，企业需要将C/B端团队扩展为横向实体组织，从而形成三大横向组织形态。另一方面，企业应逐渐完善数字化平台功能，确保数字化人才补充到位和机制、流程成熟运转，从而为数字化文化的逐步形成打下坚实基础。

围绕用户运营、经销商赋能以及数字化能力建设的C-B-D组织模型，为传统车企提供了清晰的组织设计思路和前进方向，从而在数字化转型道路上迈得更稳、走得更远。

车企营销数字化转型的“C-B-D”组织模型

