

# 统筹“术”与“道”：汽车营销转型

McKinsey  
& Company

麦肯锡是一家全球性管理咨询公司，致力于帮助各类组织实现有价值的变革。“我们的业务足迹到达67个国家、135个城市，帮助私营、公共和社会部门各领域客户打造高瞻远瞩的战略，转变旧有工作方式，用科技解锁价值，并帮助客户提升持续变革能力。我们为组织及其人员，乃至整个社会带来的不仅仅是变化，而是能创造出切实价值的变革。”

2020年第一季度，各车企和经销商力推直播带货与流量分发，仅2020年3月就有超过7万场线上汽车销售直播。如今，国内疫情已经得到了很好的控制，硝烟逐渐散去。回头来看，当时的“线上营销潮”帮助各大车企完成了困难时期的引流，吸引了部分经典汽车营销漏斗中“垂媒转线下”的销售线索，也克服了疫情期间的地域局限。

然而，从结果来看，线上销售额并未出现令人惊叹的“神来一笔”，线上营销更多实现的是品牌热度的维持。

经此一役，不少车企对线上与线下渠道在营销中的定位及关系有了更深切和理性的认识，也更加明确地了解到，与高频率、低单价的消费品不同，在汽车营销领域，短期冲击流量的线上渠道仍无法取代线下渠道。与此同时，我们不得不承认，如今的消费端已发生重大变化，疫情更加速了消费行为和观念的更替。所以在探索“术”之前，我们希望先深度剖析一下汽车行业营销转型的本质。

## 统筹“术”与“道”

在探讨行业数字化转型和门店运营模式创新时，“道”的改变其实更为关键，难度也更大，需要直接面对“基因”的

改造。这对车企来说，意味着什么？我们认为，主机厂需要在“道”上厘清以下三点：

### ①营销转型的本质是什么？

我们认为，推动营销模式变革和数字化转型的最终目的是控制/优化营销成本，提升绩效和盈利能力。换言之，是在打造客户体验与付出营销成本之间寻找一个有机的平衡。但在各种营销模式下，由于角色分工不同，造成了主机厂营销成本结构的不同。

近年来，受客户产品需求变化（如：电动车的趋势）和市场竞争加剧的影响，主机厂的总体营销成本也在不断攀升。

### ②为何传统厂商转型困难重重？

一是特性基因的限制。多年的行业发展特性决定，主机厂的基因，归根到底是“对商”（2B）的基因；经销商虽然更多地直面客户，但其关注的重点仍是渠道出货、现金流管理，归根到底是“流通业”的基因。在整个汽车生态中，若要将各方的原有“基因”改造成为对客户需求有深刻理解的“对客”（2C）基因，必定是一个艰难、长期的过程。

因此，车企在进行营销转型时，需要考察自身与经销商的合作模式，思考这种模式是否真正提升了运营效率，实现了协同作战，带来了共赢。在新趋势的引导下，经销商也亟

需提升客户意识与客户体验，形成差异化竞争，与主机厂共赢。

二是营销模式的不同。一些新势力主机厂大胆采用了新兴的D2C直营模式，故而他们的营销端成本结构与传统车企有所不同。传统主机厂难以全盘复制新营销模式（见图）。

### ③往前走的信心来自哪里？

一是消费者已经开始接受新型销售模式，相关教育成本较低。麦肯锡通过2021汽车消费者调研发现，消费者倾向于与整车厂直接对接。消费者对直销的期望，其实与市场实际供给之间存在巨大差异。勾画未来营销模式时，各大汽车厂商也可以将这一点纳入考量范围。

二是新技术的发展让营销转型与效率提升有了新的法门。当前的数据分析技术比以往任何时代都更为先进，主机厂可以利用算法和大数据优化相关管理，比如：更精细化的线索管理；基于客户信息和用户行为对全生命周期（“看车-买车-用车-卖车”）的管理；细化经销商返点支出的颗粒度等。一些领先主机厂已经开始利用高阶算法和分析，按地区、车型、客户偏好对促销返点支出进行优化，提高其利用效率。

## 利其器，善其事

多年来，主机厂拥有上百家线下经营网点和一套庞大的数据支持系统，这既是优势，也是必须要考虑的因素。当主机厂推进营销端改革时，往往面临统筹考虑的挑战，比如在对客户数据库的运用、销售线索的获取、利益的分配等方面都会产生潜在矛盾，这要求车企在推动营销转型时必须有大局观，统筹平衡各项工作，制订合适的优先策略。

任何营销转型都无法一蹴而就。转型可能需要短期速赢，或者需要对商业模式进行整体变革。一些任务可由主机厂独立完成，另一些则需要多方联动、上下同谋，甚至引入新的生态合作伙伴。转型过程中，还有可能需要做大量准备工作，包括前置性的数据、系统、技术等。因此，主机厂需要厘清转型的短期、中期和长期任务，确定可以立马着手或

需要提前布局的各大事项。

基于以上思考，我们建议企业管理层考虑以下四点：

①内观企业目标，明晰转型核心任务目标：企业需要“以终为始”，先叩问转型的目标、节点以及成功的衡量标准，再根据目标制订转型的作战路径。

②谋定转型计划，考虑所有运营成本要素：若拆分来看，营销端的成本包罗万象，在谋定转型计划时，企业需要厘清亟需优化的成本项目，并且界定哪些优化属于战术层面的优化，哪些优化涉及运营模式的根本转变。

③开始小步快跑，与生态伙伴进行战略合作：企业需要从“单兵作战”向“多方合作”迈进，与行业内的数据及算法伙伴共同合作。市场上有成熟的数据提供商、算法分析解决方案可供主机厂在客制化后使用，企业无需耗费时间另起炉灶。同时，主机厂应该与有“2C”基因的生态伙伴合作，共同挖掘客户需求。

④善用工具方案，提升转型效率及节奏：业内已有不少为汽车行业专门设计的成熟方案，用于解决营销成本优化的问题。在线索管理上，企业可借助线索评分模型，通过人工智能技术，洞察客户重要性排序，指导前线销售人员，提升转化率；在促销支出管理上，企业可打造促销支出人工智能优化模型，按优先级对促销支出优化干预举措进行排序，提高短期促销效率，打造“促销支出控制塔”，提高透明度；在供应链运营端，可采用数字化工具进行全面优化。车企可以利用数字化产品配置工具包，整合消费者价值提升点和对应的费用投入，加速产品设计与决策。除此之外，车企还可运用数字化的“复杂度指纹”，评估当前模块化管理的优化潜力，并按业务优先级实施优化。

在转型过程中，组织的核心任务是围绕“以客户为中心”对架构、运营进行调整，强化数据的重要性，并面向全体员工开展数字化能力建设。这是一项“大工程”，不能仅仅依靠数字化团队来实现，需要有“上下同欲者胜”的决心与广泛认同，唯有如此，组织才能推动转型快速落地。

## 某领先电动品牌美国市场分销成本估算

每辆车的零售成本 (CoR)  
零售收入比例

