

# 传统车企如何实现业务数字化

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，帮助他们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。在为客户量身定制的解决方案中，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。

如今，汽车行业已进入变革转型的关键期：大市场增速放缓，竞争激烈；与此同时，具备互联网基因的造车新势力纷纷进入赛道，并创造出估值新高。对于深耕行业数十年的传统车企而言，“数字化”已成为应对行业变局的重要课题。

BCG认为，车企数字化可以分为三大领域：业务数字化、产品数字化和数字化创新业务。其中，业务数字化就是通过数字化手段提升“研供产销”核心业务的效率和竞争力——既是核心基础，亦是速赢机会。没有业务数字化的支撑，而对产品数字化和数字化创新业务进行大量投资，只会成为无源之水、无本之木。

在与各大车企进行数字化课题的研讨中，我们看到车企中不乏具备前瞻的智慧和勇气大力推动数字化变革的领导人。我们更是听到有不止一位车企一把手明确提出“不数字化，就灭亡”的警句。然而，每家车企内部都是一个庞大的系统，并非所有车企的管理层都对数字化有清晰的认识。

车企数字化转型是一项“高投资、高回报”的战略举措，但需谋定而后动。“高投资”源于车企业务复杂，价值链长，实现数字化的确需要数亿元资金以及数年时间对新系统平台和新业务能力进行持续投资，这意味着车企必须把宝贵的资源用在刀刃上；“高回报”则源于数字化不仅是局部优化，更是通过新技术手段的应用，使业务产生质变。

过去，车企依赖经销商接触客户，公司总部既缺乏直连客户的渠道，也缺乏真实的客户数据支持个性化营销服务，所以传统车企的销售管理主要聚焦两点：一个是批售，另一个是经销商作业标准化。如今，手机和车联网为车企提供了高效直连每个客户的渠道，通过整合内外部客户数据，可以形成真正有效的客户画像和需求标签。这使得车企有可能直接对每个客户实现个性化运营，也为车企利用技术赋能渠道带来了新的机会。在这个领域，特斯拉和蔚来等造车新势力已远远走在了传统车企前面。

既然数字化“高回报”源自业务变革，那就意味着数字化绝不仅仅是上线几个系统那么简单。通常而言，车企业务数字化转型的基本路径可分为以下四步：

## 第一步 完善信息化基础

信息化，即通过IT系统实现流程在线和数据在线，这是数字化的基础。数字化必须依托信息化获取的数据和系统流转才能实现赋能增值。目前，车企在各领域的信息化建设水平往往参差不齐，一些核心信息化系统的不完善会成为数字化价值实现的重要瓶颈，所以数字化的第一步是完善信息化基础。然而，不少人把数字化简单认知为IT系统建设，这是不准确的。实际上，信息化只是数字化的第一步（下图具体

列出了信息化和数字化的核心差异）。信息化聚焦业务操作功能的实现、信息的基本流转和对接；而数字化聚焦持续的业务产出，需要后续步骤才能实现价值最大化（见图）。

## 第二步 连通和整合

传统车企的信息化建设通常由单个部门提出需求，IT部门实施，不同部门的系统和数据存在大量孤岛。数字化需要通过整合触点、建立数据平台等举措实现系统和数据的打通，进而实现业务的协同和整合，从根本上提升企业运营效率。同时，不同来源的数据在有效数据治理的前提下，基于数据和数字化平台进行整合，也是进行大数据分析洞察、实现数据变现的必要前提。

### BCG 实战经验

某国内领先乘用车企业拥有20多个线上客户触点，包括各类微信公众号、小程序和APP等，分别由市场、销售、售后等不同的部门负责，但都没有真正实现高效的客户运营，反而导致客户数据分散、不打通，客户多触点体验不一致。为了解决这个问题，我们将直连客户的核心触点聚集为3个，并且建立统一的管理平台，由单一部门统筹资源，进行全旅程的客户运营，大幅提升了客户体验并节省了运营成本。

## 第三步 数据分析和洞察

在实现数据有效整合的基础上，数字化的核心价值之一是通过深度数据洞察、AI和BI赋能传统业务，重要的决策将由数据驱动，而非仅仅依赖决策者的经验。要做到这一点，需要团队兼具高级数据分析(Advanced Analytics)能力和对业务的深度理解，并且选择高价值的业务场景，进行针对性的数据分析和建模。这一领域通常是传统车企的人才和能力短板，需要进行投资和外部合作以加速落地。

### BCG 实战经验

我们的数据团队帮助某全球领先车企针对精准售后服务营销场景，进行客户大数据建模，并利用AI技术赋能经销商。模型自动计算当月每一个客户对每种售后产品的购买概

率，并且结合会员状态及其他业务规则进行筛选，AI将产品智能推荐给服务顾问或技师进行跟进，再将跟进结果反馈给AI系统进行机器学习，实现模型迭代优化。项目成果实现了AI个性化推荐的转化率达20%以上，有30%的客户因推荐购买此前从未购买过的产品或服务，使得整体售后产值提升了10%以上。

## 第四步 业务模式变革

业务模式变革是数字化价值实现的最后一步，但也是最容易被忽略的一步。不少车企管理层认为，“我已经投资了IT系统和数字化平台，就会自动产生价值。”然而，不同于信息化价值大多源自系统本身的记录和流转功能，数字化价值主要来自业务运营中真正利用数字化的效应（如高效连接整合、深度数据洞察等）去改变原来低效的业务模式。在现实环境中，业务变革的阻力是巨大的，尤其在车企这种价值链各环节强耦合的组织中，人的意识和业务模式惯性尤为明显。因此，我们看到成功的数字化案例，哪怕再小，都会伴随着精心策划的业务流程，甚至组织的变革。

### BCG 实战经验

某领先商用车企业规划如何利用车联网数据赋能销售管理时，有部分领导提出，是否能把这项工作直接交给目前的车联网技术供应商来实现。但实际上，哪怕车企清晰地告知技术供应商的业务需求（对于“从0到1”的创新业务，本身就是一大挑战），并且技术供应商不打折扣地开发出数字化产品（比如，车辆地理位置分析看板），这个创新产品要发挥业务价值还必须回答以下问题：哪些业务决策流程必须增加对车联网数据的分析和使用？谁来负责常态化的分析？一旦发现异常情况，业务端如何高效响应？市场营销需要哪些配套内容？销售和网络部门需要哪些配套管理？

数字化的四个步骤，知易行难。车企不仅需要微观层面检视每个项目是否通过四个步骤真正实现了数字化的投资回报，更需要在宏观层面协同各价值链环节，实现整体数字化转型。

## 信息化和数字化的差异

