

# 面对消费者购车链路加速分化的对策（之二）

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。

经历了近20年的高速发展后，中国汽车行业正步入全新的发展阶段，一系列颠覆性的行业变革正在重塑整个市场未来的竞争格局。

## 旅程重构

传统的销售漏斗管理难以应对新变化，营销管理需围绕消费者购车链路加速重构。

作为车企销售管理的核心环节，传统的销售漏斗体系依旧扮演着极其重要的角色。但是，面对消费者链路加速分化的趋势，漏斗管理的局限性也

日益显现：重线索留资，重店内转换；更多以短期目标达成来衡量效果；对于漏斗上端的管理比较粗放；管理上，对于所有客户一视同仁。

未来，车企需要从用户角度出发，围绕销售链路全面升级管理体系（图一），包括：重用用户粉丝互动，重全流程触点管理；聚焦购车链路上影响决策的关键触点；通过持续优化购车链路引导资源投放；对不同类别的客户实施差异化管理。

据此，BCG重新定义消费者的购车链路，归纳总结出消费者购车旅程的“5R”模型，

包含触达、种草、探索、交易、推荐五大环节，并定义了每个环节的传统管理指标和新增运营指标，为车企新一代的销售管理升级提供借鉴。

未来，销售管理的核心将向消费者购车链路的两端双向延伸：一方面，厂家需要改变针对过去品牌在“触达”和“种草”阶段相对粗放式的管理，对于不同购车链路的客户采取差异化投放，敏捷迭代地优化品牌投入产出；另一方面，还需打破过去“一竿子买卖”的传统思维，在“推荐”阶段为客户创造高质量社交分享的内容生态，从而实现品牌与客户的良性互动，以及品牌价值提升和营销投放优化的双循环。

别和定位品牌客群购车的链路，全面评估链路能力，加速提升链路管理水平。

**链路体系构建：**基于客户数据标签，重新识别目标客群的消费链路行为，测算链路人群占比，构建目标客群购车链路体系。

**链路管理评估：**从目标客群的典型链路出发，通盘测算每条链路的转化数据和投资收益，借助外部竞争对手的数据对标，全面评估当前链路转化效率，判断哪些链路没有打通，或者关键节点与行业领先水平存在的差距。

**链路管理提升：**在全面评估的基础上，借助行业最佳实践案例，识别营销能力短板，制订链路管理优化策略和能力提升方案。

第二，触点布局全面升级，打通关键链路的重要触点，实现全链营销的运营优化与转化效率提升。

**公域布局优化：**重新审视与第三方平台流量的合作关系和布局，结合自身目标客群的链路特点，合理布局触点投放，抓大放小，切忌大而全的触点布局模式。与战略级公域触点实现深入合作，全面提升公域引流的效率优化。

**私域运营提升：**围绕关键链路的 Moment of Truth，优化线上私域平台的触点布局和整体内容的投放策略，提升对公域引流的承载能力。

**线下触点结构升级：**基于链路特征，重新定位线下触点的作用和意义，优化业态组合、门店布局，进行门店功能体验全面升级，实现线上、线下触点打通，全面提升销售转化的临门一脚。

第三，夯实基础，构建组织和数据的底层建筑，为数字化、个性化的“链路管理”保驾护航。

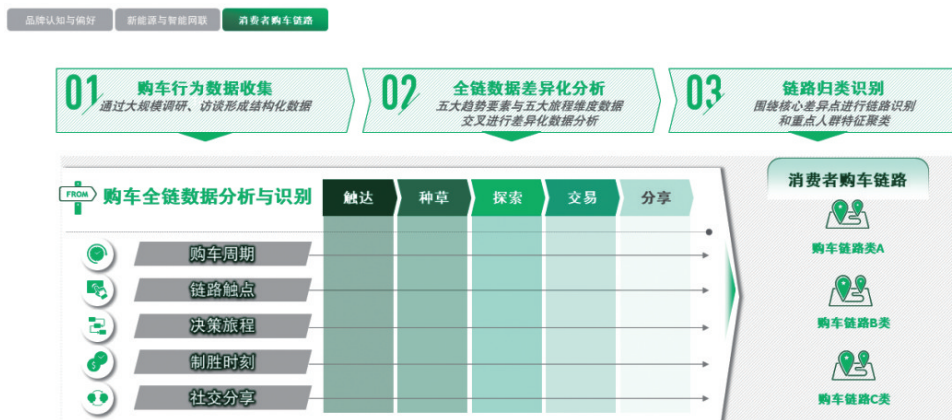
**数据基础：**重新评估用户数据和标签的体系及能力基础，构建基于消费者全链路场景的用例——数据体系，为全面转型个性化营销夯实数据基础。

**组织保障：**围绕目标群体核心链路，重构管控、组织、流程体系，在打通链路管理业务的同时，确保组织执行落地可以畅通无阻，理顺组织和业务的支撑关系，重塑KPI体系，支撑营销转型。

图一：传统的销售漏斗管理已难以应对新变化，营销管理需围绕购车链路加速重构



图二：消费者购车链路聚类方法论



## 因链施策

基于品牌独有的购车链路特征，打造面向未来的销售管理体系。

利用本次大规模调研的购车行为数据，BCG描绘了当前典型的消费者购车链路全景图，直观展示出新时代消费者购车链路的高度分化与错综复杂。

此外，BCG基于本次调研数据，沉淀形成全新的消费者购车链路聚类方法论（图二）：

第一步，基于大规模调研和专项用户访谈，形成品牌用户购车行为的结构化数据；

第二步，通过全链路数据差异化分析，梳理和总结目标消费者购车链路的重要分化；

第三步，对具有不同特征和一定人群范围的消费者购车链路进行归纳与聚类。

应用消费者购车链路聚类方法论，BCG总结了当前市场上最典型的五大消费者购车链路，分别是：1) 快速决策且重视线上触点的线上“急”客；2) 热衷新兴数字化触点的网聊“鲜”锋；3) 信赖线下体验的“逛”店一族；4) 爱研究、慎选择的“研”究达人；5) 相信朋友推荐的口碑“信”徒。

车企需根据不同链路人群的特点来制订个性化营销策略，以精准把握消费心理，提高转化效率。

## 对于车企营销的借鉴意义

第一，加速从“漏斗管理”向“链路管理”转型，识