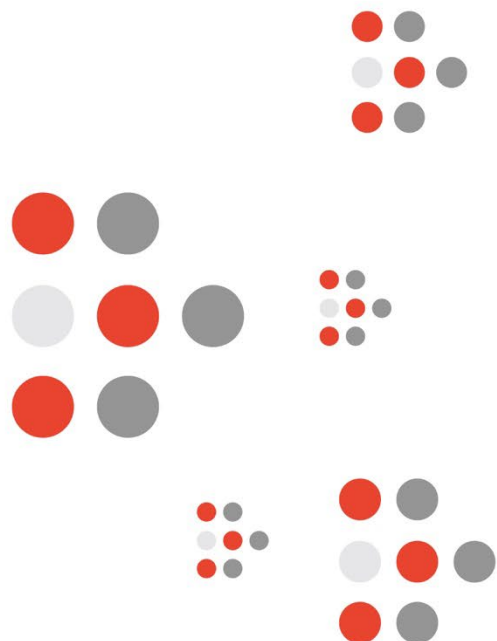




普华永道

传统车企营销 中台建设之路

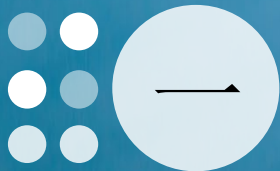


目录



| | |
|--------------------------|-----------|
| 一、传统车企建设营销中台的必要性 | 02 |
| 1. 多品牌的行业现状 | 03 |
| 2. 多渠道与多业态的行业趋势 | 04 |
| 3. 多触点的行业趋势 | 04 |
| 二、营销中台的内涵 | 05 |
| 1. 营销中台的定义与优势 | 06 |
| 2. 中台建设的时机判断 | 06 |
| 三、传统车企建设营销中台的挑战 | 07 |
| 四、传统车企营销中台的创新解决方案 | 10 |
| 1. 组织层：中台建设的组织准备 | 11 |
| 2. 业务层：以用户旅程为出发点，设计一套蓝图 | 11 |
| 3. 技术层：一套蓝图指导的架构设计 | 14 |
| 联系我们 | 15 |





传统车企建设营销 中台的必要性



在新能源汽车的国家战略大背景下，新势力车企凭借“以用户为中心”的营销模式快速崛起并抢占市场，在新势力创新营销模式的影响下，传统燃油车企也纷纷从过往“以渠道为中心”的营销模式，开始试水通过多渠道直联消费者，打造营销阵地，由此引发出传统车企对营销中台建设的思考。

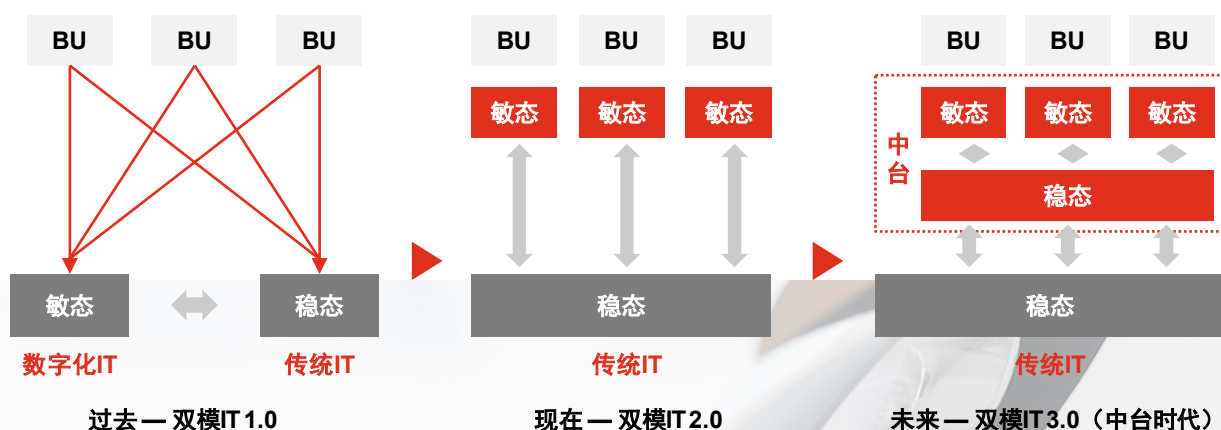
1. 多品牌的行业现状

在信息化时代，集团企业的不同品牌之间，系统建设能力参差不齐，各品牌通常独立规划建设系统，使得集团以及品牌自身信息化体系呈现“烟囱式”分布。这种建设方式不仅造成了资源的大量浪费，也会导致集团信息化对品牌自建系统的失控。这种失控在传统车企中尤为明显，集团下

属汽车品牌组建各自的IT及数字化团队，为适应市场环境变化，各品牌强调短迭代式的系统开发方式，以满足业务模式的快速变化。但是，与此同时，集团核心系统又需要保持稳定性，子品牌系统的快速迭代需求与集团IT的稳定性需求发生冲突。而中台建设可以帮助集团企业完美规避这种IT开发模式的冲突。

集团与下属品牌信息化的冲突，本质上是IT开发模式中稳态与敏态的冲突。中台的本质是抽象提炼出大量共通能力中心，这些能力中心可以被视为“敏态中的稳态”，将这些能力中心重新整合，使用稳态IT方式建设，形成营销与管理能力中台。这种稳态与敏态融合的IT建设模式被称为“双模IT”。

图1：双模IT开发演进历程



2. 多渠道与多业态的行业趋势

多业态意味着多场景，不同场景在业务流程上有着截然不同的逻辑。以车企为例，近年来，随着新能源汽车的普及，造车新势力、本土车企的独立新能源汽车品牌、传统车企的自主或合资品牌，都纷纷推出新能源车型，并且都开始采用主机厂直营的商场店业态。但是，直营商场店与传统燃油车经销商门店的4S店业态，在客户群体、服务目标、组织能力上都有显著的区别。首先，传统4S店的本质是“客户找门店”，进店客户多为有强烈购车意向的人群，而商超店则是“门店找客户”，其客户多数来自商场本身的客流，没有明确的购车意向。这个区别决定了商超店的首要目标是提高品牌曝光度和市场认知度，而非简单的“卖车”。这些差异也导致商超店与传统4S店在业务流程上出现两套截然不同逻辑。对于商超店的销售顾问来说，其工作主要面向“近期没有买车计划”的顾客，或向对新能源持有诸多疑虑的用户进行市场教育，而4S店则是高度销售导向的服务流程。

两种业态下的服务流程与目标，既存在显著差异，又有大量的共通之处。在这种背景下，单独为每一种业态构建数字化支撑体系，会造成大量系统功能的重复建设，是对企业IT资源的极大浪费。并且，为新业态开发单体式应用会延长系统的上线时间，与企业快速抢占市场的愿景相违背。与之相反，营销中台可以汇聚不同业态下所需的共通服务，当企业扩展新业态时，仅需开发差异化的个性服务，减低成本的同时也能加速系统上线速度。

3. 多触点的行业趋势

拥有多种营销渠道往往意味着企业需要运营多个前端应用，伴随着营销渠道的不断拓展，为每一个前端应用建设单独的后台支撑显然已经不合时宜。建设一个“大中台”同时支撑多个前端应用，并具备快速扩展性，无疑是全渠道趋势下的最优解。

对于汽车行业而言，在这个新能源与燃油车并行的双行道上，传统车企也需要付出更多的精力和成本来重新加固自己的品牌壁垒，“以用户为中心”是主机厂的一道必修课。在“以用户为中心”的时代，企业的营销动作须全方位围绕着特定消费群体展开，因此打造全方位、全维度、多触点的全渠道营销模式便成为车企的必然选择。在新势力车企“以用户为中心”的新营销模式的影响下，传统燃油车企纷纷从过往“以渠道为中心”的营销模式，开始试水通过多渠道直联消费者，打造营销阵地。从公域角度来说，垂直媒体（如懂车帝，汽车之家），社交媒体（如微信，抖音），第三方电商（如京东，天猫）平台已成为重要营销阵地，内容营销成为公域的主流营销方式。私域方面，店端纷纷启用企业微信，来更好的收集、跟进线索；主机厂开发自己的官网及APP，并植入车联网应用以及充电（新能源）等功能，增强用户粘性。营销中台的建设可以“打薄”上述前台应用，更好的支撑业务的灵活性，为汽车行业的全渠道化、多种营销模式并行的趋势提供更可靠的架构支撑。



营销中台的内涵



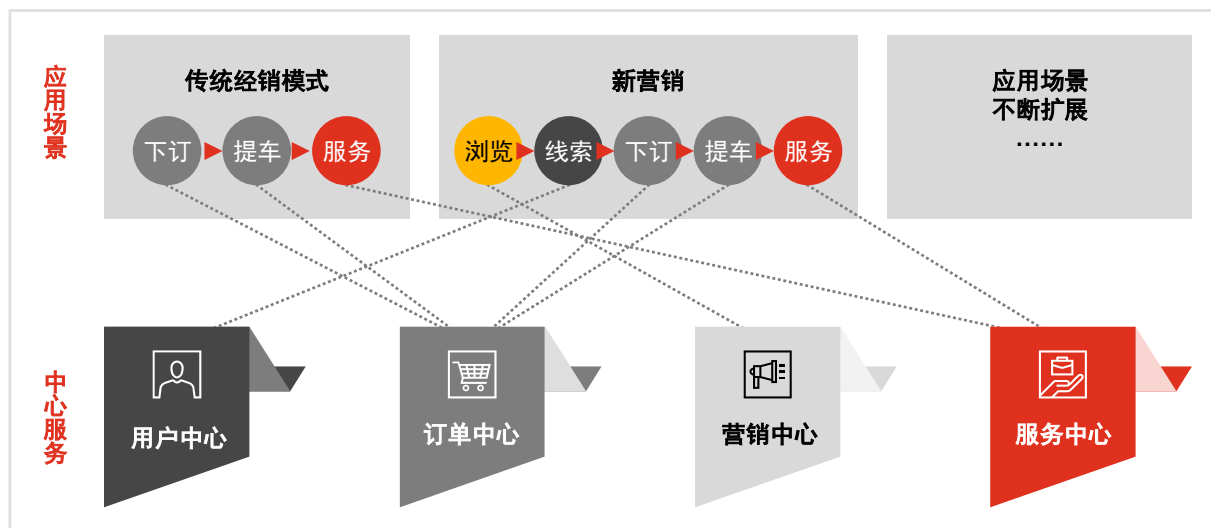
1. 营销中台的定义与优势

行业普遍认为，中台是对业务场景的灵活支撑，像搭积木一样快速支撑新的业务场景：

中台的共享服务体系打破了应用“烟囱式”建设方式，实现了对创新业务场景的灵活支撑。

微服务架构（中心服务）高效支撑业务增长，灵活的弹性伸缩为企业带来成本与资源的节约。

图2：微服务中心与业务场景的支撑关系



2. 中台建设的时机判断

按产品生命周期来划分（导入期、成长期、成熟期、衰退期），处于导入期的企业使用单体架构的成本较低，而处于成长期阶段的企业更适合建设中台。这是因为进入成长期的企业，其业务模式已经得到了市场验证，需要进一步加快脚步快速占领市场，而中台可以快速支撑新的业务场

景，满足企业快速占领市场的需求。与此同时，处在这一阶段的企业往往拥有一定的技术储备，如内容中心、卡券中心、商品中心、积分中心等，也有人才储备，如精通微服务落地经验的架构师及相应开发人员。基于此，普华永道认为对于具有一定业务规模的企业来说，单体应用的研发效率将大幅下降，建设中台可以更高效支撑业务增长。



传统车企建设 营销中台的挑战



在与许多传统车企就新能源业务的交流中，普华永道发现，越来越多的车企对零售体系的销售系统，无论是直营模式还是代理模式，都愈加困惑。传统车企经常会陷入一个误区，认为传统的经销商管理系统（比如DMS系统），或者利用企业微信的部署能够支持零售业务问题。但实践使其不断发现基于上述体系开发的销售应用系统，在支持业务的灵活发展上捉襟见肘。因此，为直营零售模式打造全新的营销平台无疑是传统车企开展新能源业务的必选项。

与新势力车企相比，传统车企在进行数字化转型的过程中，背负着带动原有内部组织体系与经销商体系一并转型的压力，这无疑给营销中台的构建带了不少的挑战。基于过往的项目经验与行业观察，普华永道总结出传统车企在构建营销中台的过程中常见的三个难点。

1. 技术的复杂性：营销中台与现有系统的融合

对于传统车企而言，技术层面的挑战主要体现在架构的复杂性上。对于想要进行数字化营销转型的车企而言，革新企业IT架构是一条充满挑战的必由之路。新势力车企可以通过学习互联网及快消品公司的经验，重构营销中台。第一批新势力企业基本都已经完成了零售系统的自研，实现了融合传统经销商管理系统的完全重构。但是传统车企通常拥有大型功能性IT系统，这要求车企必须合理利用现有IT系统帮助企业完成架构转型，实现系统升级改造。例如，传统车企在建设营销中台时，必须重新考量原有的DMS系统与营销中台未来的定位问题，如何合理抽取DMS系统功能，利用其团队和流程，降低初始投资，是传统车企的必修课。其次，对于传统车企而言，直营零售模式无法在短期内完全取代经销商模式，营销中台也很难一次性取代DMS系统，新旧核心系统如何并行、融合也对传统车企提出了全新的挑战。



2. 运营层面的挑战：用户营销体系的搭建

在传统的经销商模式中，车企的架构通常以“渠道”为核心搭建，这样的设计反映了车企的组织结构，各职能团队以传统的分工方式各司其职、独立运作。但是营销中台以“用户”为核心构建，提高了系统在业务设计上的复杂度。用户需求/业务需求的变化是不可预期的，但系统设计都是基于当下的设计，难以验证未来的扩展性。如何在顾及不可预期性的基础上，做好不同业务领域之间的相互作用与干扰成为了中台成果的关键所在，需要不停的业务滋养。

3. 组织层面的挑战：业务部门对技术部门的挑战

在中台建设实践中，普华永道发现由技术部门驱动的中台设计，会屡屡碰到业务部门的挑战。从管理角度来看，让技术部门从辅助方变成牵头方，实属不易。首先，IT部门普遍缺乏对业务的深度理解，在设计中台时，无法打通业务、战略与技术。其次，从能力角度看，懂业务离实际做成业务创新，还有不小的距离。因此，中台的使用者和参与者（用户）经常缺乏直观的感受，用户无法直接感受到微服务、中心化的架构带来的提升效益。业务人员真正关心的是能否快速响应业务、灵活性支撑市场运营。底层开发人员，则会局限于开发和问题实际解决的过程中是否协同困难。

中台需要支撑高并发业务，具有高性能、高可用、高稳定、宜于扩展等特点。技术上的复杂性使得不少企业将中台建设完全交由技术部门牵头主导，而忽略了业务的重要性与复杂性，不同业务领域之间的相互作用与干扰是建设中台系统的关键所在。中台的价值依托于业务场景的实现，本质上来说，中台项目的实施是基于业务场景的实施。由技术部门牵头建设的中台，往往会和实际业务需求脱节，导致建成后的中台无法满足业务部门的实际需求。究其根本，业务人员与技术人员的思维和认知方式是不一样的。业务人员是流程化思维，更关注的是某个任务或者工作目标的达成，而技术人员是抽象化思维，关注点在于某些功能或者服务的抽象化，所以两者之间往往存在认知和沟通上的差距。

挑战总结



就现状而言，技术的复杂性，对很多企业而言，已经不是问题了。但对于传统车企而言，中台的建设还需要与原有系统融合，复杂的业务逻辑导致技术部门无法独立驱动中台建设，企业需要的更多是在建设过程中实际解决问题的能力。总结来说，软件是思想的体现，作为数字化企业的管理核心，中台必须要将业务和技术有机地结合起来，由技术部门独立驱动的中台，势必会收到业务部门的挑战。所以中台设计需要在总体业务蓝图的基础上，分析当前需求以及未来的演变可能。并在此基础上，抽象中心的建设范围、串联整体业务、沉淀数据、产生价值分析。



传统车企营销中台 的创新解决方案



1. 组织层：中台建设的组织准备

中台建设过程中，如何最小化业务部门与技术部门直接的隔阂？常见的做法是成立“临时项目团队”，企业分别从技术部门与业务部门选取人员，共同组成项目团队，专门负责中台的建设。组建“临时项目团队”的方法被企业广泛应用，技术部门与业务部门协同建设中台，一定程度上避免了业务与技术的脱节。但是这种做法也会遇到一些问题，由于企业组织架构的原因，临时项目团队内部经常会出现强势方，使得中台建设再次陷入“业务”或“技术”单方主导的境地。其次，在临时项目组中，如何合理切割业务与技术的具体工作事项并设置合理的KPI激励，也是困扰企业的一大难题。

为解决业务与技术的矛盾，基于过往的项目经验，普华永道提出了一个系统化的实施策略：基于“用户旅程触点分析”开展中台服务设计。以汽车行业营销中台为例，具象化中台设计流程。以“用户体验”为中心，将中台设计拆分为业务侧和技术侧，业务部门设计用户旅程触点与业务流程，技术部门负责抽象出中台蓝图，各司其职，一体化设计，分步骤实施，打通业务部门与技术部门的设计壁垒。

2. 业务层：以用户旅程为出发点，设计一套蓝图

为实现从“用户旅程触点”到“一套蓝图”的顺利衔接，普华永道为用户旅程触点打开制定了“三步走”策略：用户触点打开与MOT（Moment of Truth，关键时刻）设计、举措筛选、业务流程与蓝图设计。

第一步：用户触点打开

用户触点打开的起点是用户价值分析。以“用户”为中心的车企用户旅程通常包含购买、使用、忠诚。其中，“购买”可以进一步细化为知晓、兴趣、比较、磋商、成交等子模块，“使用”可以细化为出行、维护、维修保养，“忠诚”可以拆分为参与互动、传播推荐、复购。

普华永道将客户价值链中的每一个模块，继续具象出客户旅程的触点，以“比较”模块为例，包含到店、静态体验与动态体验三个用户触点。

图3：用户旅程拆解示意



业务人员优先聚焦对业务有显著影响的核心触点，从用户真实需求出发，对每一个用户触点展开分析，充分参考行业内领先实践，适度超前，从用户、业务、组织支撑三个层面充分展开。

图4：用户触点展开方法论（第一步、第二步）

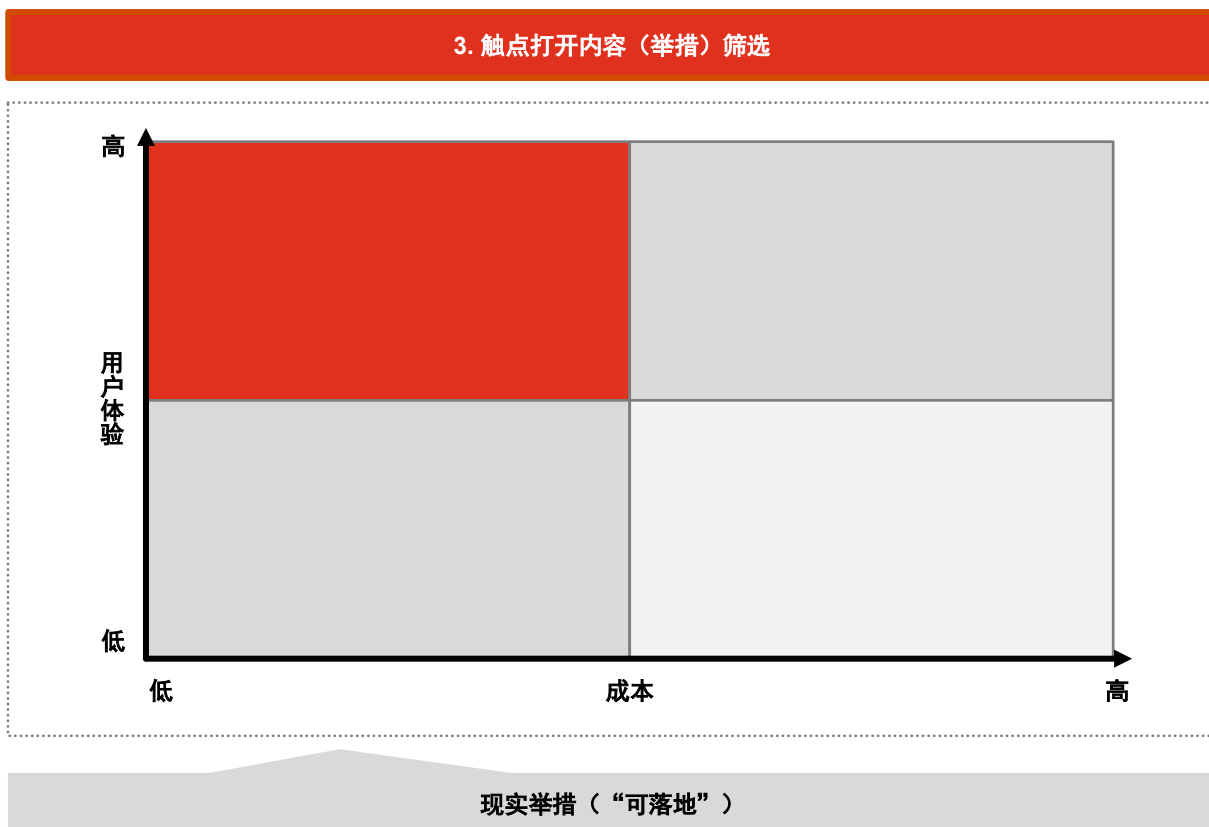


用户服务设计是体系化和MOT创新差异性的融合。品牌给用户留下的印象往往来自全旅程的体验，而非单点MOT的创意，因此服务设计也需要从时间维度，以全局的眼光把握细节，协调各触点与品牌调性的一致性。基于品牌现状流程梳理用户的用车旅程，涵盖从品牌知晓、考虑、购买、使用、复购的全生命周期。在用户研究时，进一步拆解旅程，从用户端的高感知场景进行深入探索，并从高感知核心场景展开子旅程，定义不同触点的服务设计机会。从全局角度结合现有方案和用户需求定义优化机会，帮助车企在服务创新环节能够从真实场景出发，既系统全面又触达细节地发现更多客户服务创新机会点。

第二步：举措筛选

举措筛选的核心目标是从“理想全集”到“现实可落地”。将前瞻性与落地性相结合，综合考虑触点展开成果与业务流程/系统的相互影响与支撑关系，从用户体验与成本两个维度考量，对举措进行筛选。

图5：用户触点展开方法论（第三步）



第三步：业务流程与蓝图设计

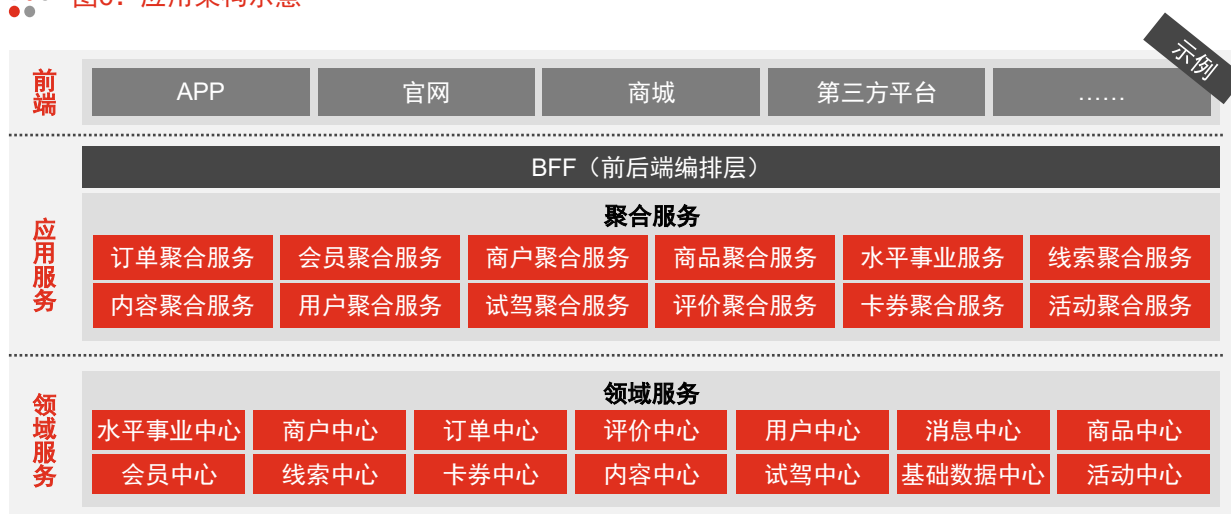
在用户触点充分展开的基础上，从现实可落地角度出发，完成举措筛选并基于此优化现状业务流程，输出目标业务流程。至此，中台设计转入架构设计阶段。

3. 技术层：一套蓝图指导的架构设计

架构设计通常包括业务架构、应用架构、数据架构与技术架构。其中业务蓝图（业务架构）包含战略、组织、业务流程等元素，通常作为业务层的最终输出物，用以指导系统架构（应用架构、数据架构、技术架构）的设计。

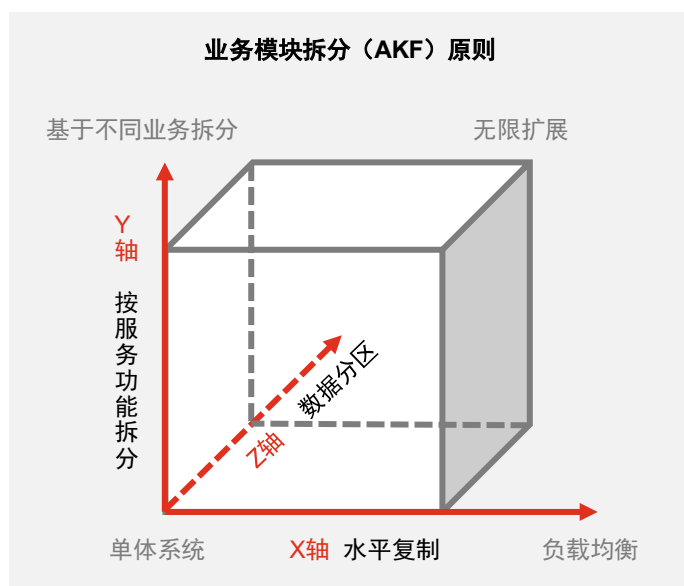
微服务设计是中台架构的核心。微服务架构需要抽象提炼出大量共通能力中心（领域服务），这些能力中即为“微服务”。微服务之间满足低耦合、高聚合的特点，赋予了营销中台快速扩展的能力，帮助企业适应外部业务的快速变化。营销中台架构的设计需要足够敏捷。

图6：应用架构示意



提升架构组件复用性的同时，也要保证组件颗粒度划分的合理性，这样既解决了大一统功能欠缺的灵活性和扩展性，也避免了过渡拆分导致的复杂性，更加高效敏捷应对业务的变化，提升业务的响应效率。

图7：架构模块拆分原则



- **Y轴（功能）**
关注应用中功能划分，基于不同的业务拆分
如：中台可拆分为商品中心、订单中心等多个中心模块
- **X轴（水平扩展）**
关注水平扩展，也就是“加速器解决问题”
集群+负载均衡构建高可用服务
- **Z轴（数据分区）**
关注服务与数据的优先级划分，如按地域划分
按区域拆分，存储不同区域的数据，以达到数据分区、分库、分表存储等



联系我们：

金军

普华永道中国汽车行业主管合伙人

电话：+86 (10) 6533 2977

邮箱：jun.jin@cn.pwc.com

蒋逸明

普华永道思略特中国数字化增长业务合伙人

电话：+86 (21) 2323 5101

邮箱：steven.jiang@strategyand.cn.pwc.com

王萌

普华永道中国风险及控制服务合伙人

电话：+86 (10) 6533 5227

邮箱：mage.wang@cn.pwc.com

刘昕

普华永道思略特中国数字化增长业务合伙人

电话：+86 (10) 6533 7668

邮箱：frank.xb.liu@strategyand.cn.pwc.com

谭雷

普华永道思略特中国数字化增长业务总监

电话：+86 (10) 6533 3148

邮箱：lei.l.tan@strategyand.cn.pwc.com

本文仅为提供一般性信息之目的，不应用于替代专业咨询者提供的咨询意见。

© 2023 普华永道。版权所有。普华永道系指普华永道网络及/或普华永道网络中各自独立的成员机构。

详情请进入www.pwc.com/structure。