



# 汽车行业 直销解决方案 白皮书

## 前言

汽车直销并非一种全新的商业模式，早在上世纪 50 年代，福特公司就曾尝试过使用直销模式进行汽车销售，但在当时的时代背景下，该模式并未被市场所接受。而时间来到 21 世纪的今天，当分销模式已经在市场上发展了几十年且日臻成熟，直销模式却再次被带进大众的视野，并且就像发起者特斯拉公司本身一样，如一条鲶鱼般让沉寂的汽车市场再起波澜，并且让每一位汽车行业管理者都开始感到紧迫。这是因为大家知道每一种模式并非天生完美，传统的分销模式同样沉痾已久。在面对信息透明、崇尚体验、需求升级的市场，这次究竟何种模式可主沉浮？面对内外部的压力，管理者们此时更需要冷静思考，拒绝盲从，基于企业实际情况制定相应的策略。



# 作者

## 陈勇

Thoughtworks 中国  
汽车解决方案负责人

## 曹慧曼

Thoughtworks 中国  
汽车解决方案高级咨询顾问

## 陈函

Thoughtworks 中国  
整车体验方案负责人

## 李东莲

Thoughtworks 中国  
品牌用户关系解决方案负责人

## 孙思军

Thoughtworks 中国  
汽车解决方案高级咨询顾问

作者在此由衷感谢施韵涛、王汝佳、刘尧、曾学海、裴兴蕊、吕晓莉、王健、朵宝林对本文校阅的贡献

## EMPC (Enterprise Modernization, Platform & Cloud)

### 企业架构与云事业部

全方位地为国内外企业提供数字化咨询与服务。如今数字化不再仅仅是业务的辅助与支撑，更是成为业务变革的驱动力量。EMPC 是“科技驱动商业”的践行者，基于跨行业的沉淀和积累，结合在数字商业模式、企业架构、软件工程、数字基础设施等领域的理论和实践优势，帮助客户打造数字时代的市场竞争力。

## CX (Customer experience, product and design)

### 用户体验与产品设计事业部

在全球共有 300 多位跨领域、跨专业的设计与产品专家，团队不局限于数字化产品的具体界面设计，更注重导入客户体验驱动的设计思维，使其与企业商业目标及数字化执行落地能力相结合，通过端到端的服务，帮助客户实现从设计概念到落地实施的一站式解决方案。

<b>中国汽车流通领域现状</b>	<b>1</b>
<b>搭建适合企业自身情况的直销体系</b>	<b>6</b>
直销体系规划	8
营销策略和框架	12
销售体系设计	18
履约体系设计	25
用户运营 & 成长体系设计	28
数字化支撑能力构建	37
<b>写在最后</b>	<b>44</b>
<b>参考文献</b>	<b>45</b>

# 中国汽车 流通领域现状

# 存量时代，OEM 面临新的困境……

## 国内分销模式的发展

20 世纪 90 年代前，中国汽车流通领域整体呈现新兴市场的野蛮生长状态，衍生的销售模式包括联营联合经销、独资经销渠道、特约经销、一般性经销和直销等。由于市场整体处于供不应求状态，因此整车厂商无需在流通侧花费太多心思便可以获得一份亮眼的财务报表。

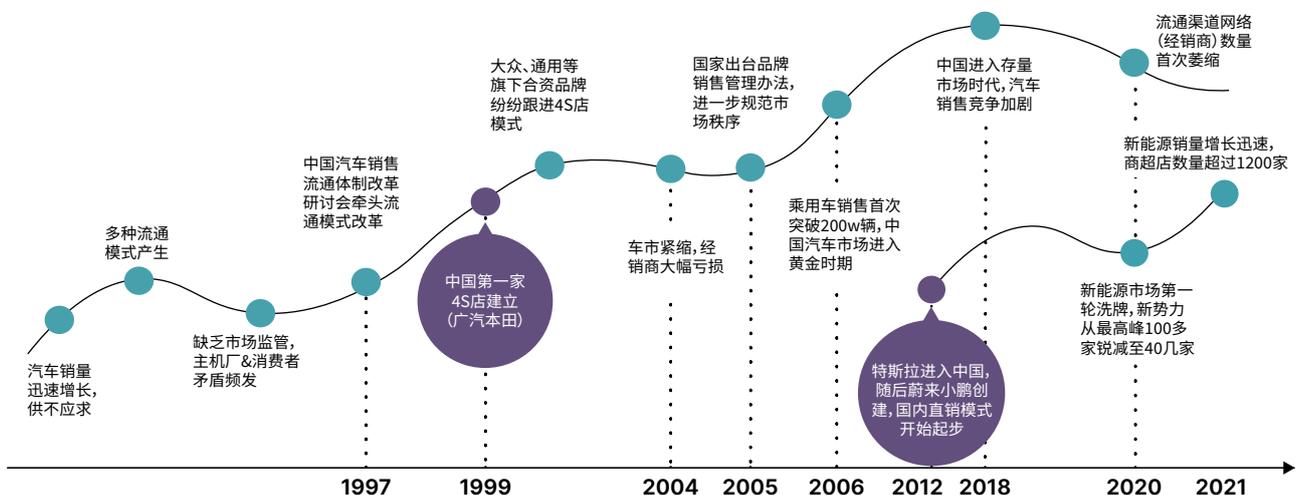
时间进入到 90 年代中期，汽车市场繁荣的背后问题开始暴露，汽车厂商“重生产、轻流通”的发展理念使得销售和服务体系并没有跟上行业的发展脚步，落后的体制下价格体系混乱、消费体验差、售后缺乏保障等弊端凸显，与消费者合法权益的矛盾也越来越突出。

1996 年，广汽本田率先提出了“汽车特许经营”模式的概念，构建整车销售（Sale）、零配件（Sparepart）、售后服务（Service）、信息反馈（Survey）四个功能，成为 4S 店的雏形；1997 年底，中国汽车销售流通体制改革研讨会牵头对这一概念进行了夯实，提出了由整车销售部门 — 区域管理中心 — 特许经销店的流通体系建设思路。在这之后本田、大众、通用的 4S 店陆续在中国市场亮相，4S 店的成功也使得其成为国内汽车流通市场的主流模式。

时间来到 2018 年，中国新车流通市场开始降温，当年汽车产销分别完成 2780.9 万辆和 2808.1 万辆，同比分别下降 4.2% 和 2.8%<sup>[1]</sup>，由于市场需求的萎缩和竞争的加剧，导致经销商在销售侧的利润不断被压缩，加之库存的高居不下使得经销商的运营风险不断提升。到 2020 年，沉痾的问题加上疫情的影响终于在渠道端爆发，全国 3920 家经销商选择退网，平均每天就有 11 家 4S 店关停退出<sup>[2]</sup>。

中国汽车市场已进入存量时代的淘汰赛阶段。

图：中国汽车流通领域发展时间轴<sup>[3]</sup>



## 传统分销模式的困境

中国市场的分销模式在发展中逐渐形成“OEM — 经销商 — 用户”的体系并维持相对平衡,但历经 20 多年的发展,体系本身存在的系统性矛盾也开始逐渐暴露。

### OEM 困境：业务增长

- **用户触达弱** 在传统分销体系下,“一级经销商 + 二级网络”的体系使得 OEM 难以直接触达用户,而客户关系也往往维持在经销商手中。因此在主机厂商希望进行业务拓展或新业务模式创新的时候,往往无法有效地触达用户。
- **数据质量低** OEM 普遍希望通过用户数据打通产销研一体化,但传统分销模式下,数字化系统的建设和使用由于发生在两个商业主体端,往往无法达到预期的效果。甚至由于数据质量低和上下文的缺失,造成决策的失误、运营成本的增长等,下图通过两个示例进行说明:

图：数据质量引起的决策 & 运营问题示例



### 经销商困境：风险应对

- **运营风险** 进入 2018 年后,经销商在新车销售侧的毛利降至 0.4%(而这一数字在 2017 年度仍保持在 5.9%);经销商库存长期处于 50% 预警线以上<sup>[1]</sup>,库存的高居不下使得经销商的运营资金被严重侵占,运营风险不断提升。
- **财务风险** 存量市场下经销商财务压力随着消费者购车意愿分化和售后需求减弱进一步增加。相较于 OEM,经销商对于财务风险的应对能力普遍较弱。尽管经销商们普遍认为短期内数字化和线上营销将是应对风险的首要投注,但涉及到高额开发成本,并非每家经销商都有能力对应。

## 用户困境：体验

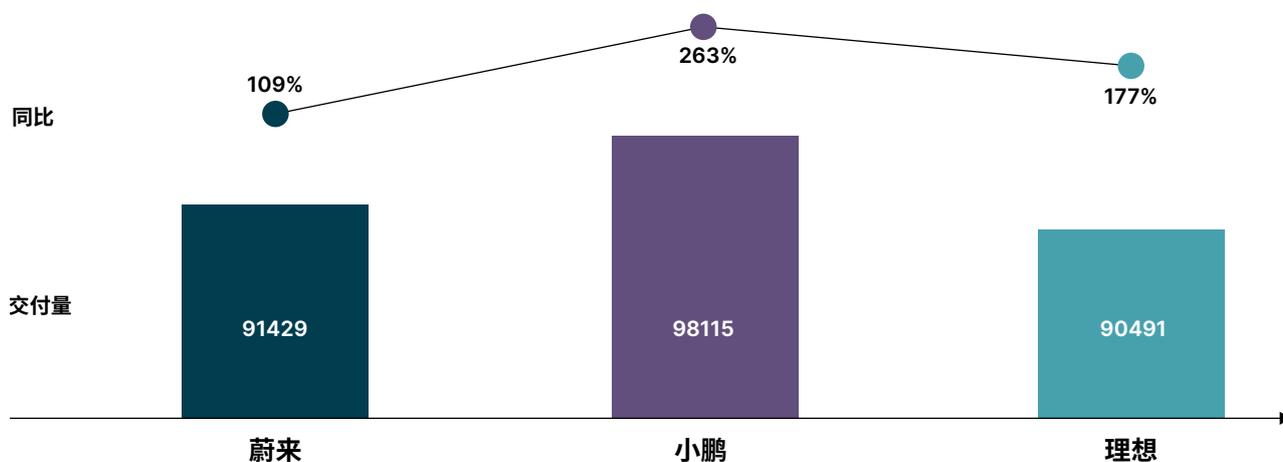
- **信息不透明** 70% 的中国汽车消费者平均需要走访 2.5 家经销商以获取最低报价；77% 的用户认为与经销商议价是一个十分耗费精力的过程，并且担忧遭遇潜在的捆绑销售和附加条款问题<sup>[1]</sup>。
- **服务标准化程度低** 尽管 OEM 和经销商都在提供不同程度的人员培训，但不同的经销店间仍存在现实的能力差异，加之汽车行业高人员流失率和高培训成本的特点，导致用户对于品牌销售 & 售后的服务标准化感知较弱，严重时还会出现由于信任危机引起的消费纠纷。

## 宏观环境的变化正在加速原有体系矛盾的激化

在互联网行业的影响下，中国消费市场已经悄然完成升级：消费者已经习惯于在数字化渠道上获取信息、辅助决策、实现交易、使用服务。现代网络带来的信息透明化让消费者的决策更加理性；O2O、P2P 等商业模式的爆发让消费者在服务侧更加挑剔；网络的低门槛让用户的发声更加容易……企业不得不在线上线下的体验、用户运营等原本不擅长的领域投入更多成本，这是因为一次不恰当的问题处理很有可能引起蝴蝶效应，演变成为品牌的公关危机。

与此同时，造车新势力正在以挑战者的形象改变游戏规则，对用户的影响逐渐加深。疫情之后，在整体市场下行的趋势下新能源表现逆势上扬，新势力头部企业“蔚小理”2021 年纷纷交出令人满意的成绩单。而这背后，值得 OEM 关注的是新势力实行的“直销逻辑”是否可以真正突破当前模式的困境，帮助企业获得新一轮的业务增长。

图：2021 蔚来、小鹏、理想汽车交付量



数据来源：蔚来、小鹏、理想官方发布销量

# 面对直销，OEM 不同的应对逻辑

OEM 和经销商们正在努力寻找适合自己的销售逻辑，基于 Thoughtworks 的观察，我们将市面主流的应对策略总结为以下四种：

跟随主义：传统分销模式	稳健主义：新零售	平衡主义：代理模式	激进主义：直营模式
延续当前的分销模式，待直销模式被市场充分验证后再进行跟随。	保持分销模式下经销商的角色分工，将销售和服务的部分流程搬到线上。通过数字化工具提升 OEM 对终端的管控力、用户的触达和运营能力，并为渠道赋能。	OEM 通过招募代理商或将经销商转型成代理商的形式，进一步提升渠道的管控能力，同时也相应承担更多的运营风险，例如库存等；代理商通过完成销售和售后任务收取佣金作为回报。	OEM 独立完成整条价值链运营，厂家对渠道拥有绝对掌控力。

图：四种应对逻辑的对比

		保持或改善分销模式		转型直销模式	
		跟随主义 传统分销模式	稳健主义 新零售模式	平衡主义 代理模式	激进主义 直营模式
门店建设		O D	O D	O D	O
营销	获客	O D	O D	O D	O
	培育 & 引流	D	O D	O D	O
销售	邀约到店	D	O D	O D	O
	体验	D	O D	O D	O
	金融保险	D	O D	O D	O
	交易	D	O D	O D	O
交付 & 履约		D	O D	O D	O
用户运营		D	O D	O D	O
服务	培育	O D	O D	O D	O
	服务提供	D	D	O D	O
二手车		D	O D	O D	O
裂变		D	O D	O D	O

O O OEM      D D 经销商 / 代理商（深色代表该角色在该环节占主导地位）



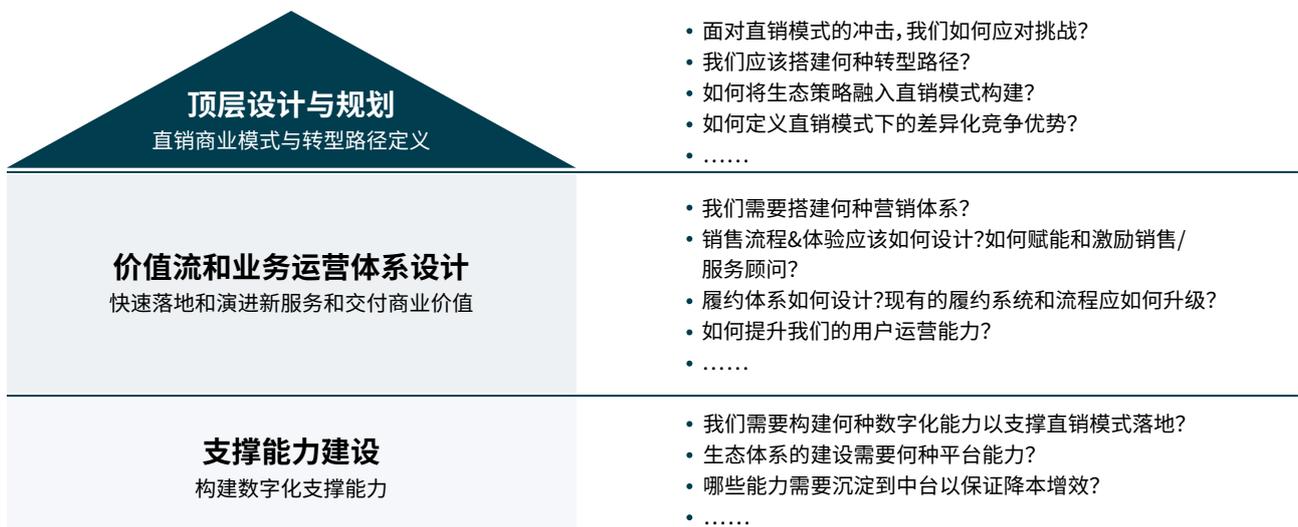
# 搭建适合企业 自身情况的 直销体系

# 如何搭建适合企业的销售模式，管理者们需要建立自己的思考

直销模式并非银弹，当前市场上也没有经过验证百分百有效的转型路径。然而管理者们需要了解的是，战略的本质是选择，是在复杂商业环境下尝试为企业找到最优回报的选项。当传统分销模式下的问题被充分验证将对企业的业务增长造成影响，保持现状在当下显然难以称为好的策略。

形式上的盲从往往无法实际达成企业目标，有时甚至会形成相反的效果。经营多年的经销商渠道体系也已经在实际业务运营中体现了价值，因此企业在考虑搭建自己的流通模式时，需要充分考虑自身的实际情况（优劣势）和目标，制定适合企业实际情况的转型战略，企业管理层需要在转型战略的过程中充分思考以下问题：

图：面向直销模式转型企业的思考框架



在本文中，我们将基于 Thoughtworks 的经验与观察，围绕“面向直销模式转型的企业思考框架”，从**直销体系规划、营销策略和框架、销售体系、履约体系、用户运营与会员体系、直销数字化支撑能力**等维度出发，与企业共同探讨如何进行直销模式（包含代理 & 直营模式）转型。



# 1. 直销体系规划

## 关键洞察

- 传统车企直销转型面临路线选择，企业需根据实际情况进行适合自身的转型路径规划
- 直销体系规划力求帮助车企快速找准自身定位，明确业务模式、运营体系和机制规范，并通过数字化能力矩阵及组织架构设计提升体系支撑能力
- 直销体系规划可通过战略探索、模式设计推进、支撑能力规划三个阶段层层深入，以确保可落地性

## 直销转型路线选择众多

近年来，随着新能源汽车的快速发展，新的销售模式、渠道设计不断涌现。紧随特斯拉、蔚来、小鹏等一众造车新势力，传统车企也纷纷入场试水直销模式。包括北汽极狐、东风岚图、吉利极氪等自主品牌，以及通用别克、大众汽车、福特野马等合资品牌，都开始尝试渠道的创新，试水直营或代理等销售模式，探索多渠道营销。期望借此寻找用户体验与成本效率之间的平衡点。

图：部分传统车企的直销模式探索

	自主品牌			合资品牌		
OEM	北汽极狐	东风岚图	吉利极氪	通用别克	大众汽车	福特野马
直销模式	成立子品牌 直销和分销并行	成立子品牌 直销	成立子品牌 直销	新能源车型 直销	新能源车型 直销	新能源车型 直销
推出时间	2020	2020	2021	2020	2021	2021
渠道布局类型	直营 + 已有分销网络	直营	直营	代理	直营 + 代理	直营 + 已有服务网络
线下渠道组合	在特定城市布局直营渠道，含体验中心、交付中心和魔方店等；部分城市布局经销商网络	根据城市及商圈规模规划直营旗舰店、岚图空间、交付服务中心、全功能用户中心等	布局包含极氪中心、极氪空间、交付中心和服务中心的直营体系	将原有经销商转型代理商	布局线下 ID. HUB 体验店；将原有经销商转型代理商	布局城市体验店作为专属电动车销售网络；利用已有服务网络提供售后服务

自主品牌以吉利极氪为例，极氪是吉利汽车在 2021 年 3 月推出的全新智能纯电品牌，它承载了吉利转型高端的重任，同时也展示了吉利直面新势力品牌竞争的决心。在销售模式上，极氪并不依托吉利现有的分销网络，而是使用直营直销模式，通过设立全新品牌直营终端，搭建了由极氪中心（主打“潮流”）、极氪空间（主打“距离”）、交付中心（主打“专属”）、服务中心（主打“专业”）组成的渠道体系。同时，极氪在股权上设计了用户持股计划，让用户成为股东，试图实现与用户共创共享。

合资品牌以一汽大众为例，2021 年 3 月一汽大众借新能源车型 ID. 家族上市，转型代理制销售模式。一汽大众在全国现有的经销商网络中选择优秀的经销商伙伴重新签订代理合同，只有签约代理店才能经营 ID. 系列产品。代理商的职责介于传统 4S 店和品牌直营店之间，代理商负责 ID. 产品的展示、邀约、试驾、交付和售后，一汽大众则负责定价、开票、物流，根据服务质量和数量向代理商支付佣金。一汽大众期望通过这种模式快速布局线下渠道，省去用户和代理商之间的议价环节，使得价格更加透明稳定、沟通效率更高，同时代理商可以更加专注于服务质量本身。

就短期来看，新能源汽车的渠道多业态共存会成为一个趋势。不管是直营还是代理模式，模式本身并无优劣之分。车企更多需要基于自身的产品定位、用户定位和品牌定位制定策略，选择合适的渠道和销售模式。

## 传统车企直销转型成功与否无法离开全面的直销体系规划

就目前市场而言，我们可以看到很多车企都开始落地或重或轻的直销模式。对于传统车企来说，直销转型已然是一个绕不过去的话题。值得注意的是，车企转型直销的过程中，不应该只是对标后严格照搬，规划一条符合自身资源禀赋和组织特性的路线才是关键！在明确直销模式落地方案之前，我们建议车企审慎进行直销体系规划，在这个过程中明确如下四个关注点和课题：

图：直销体系规划关注点和课题



### 直销环境下的商业模式设计与业务差异化定位

商业模式设计和业务差异化定位是整个直销模式转型的切入点，也是破局的起点。传统车企直销转型的战略定位，需要首先明确为何而转型，转型的内在动力在哪里，目标是什么；然后基于自身业务设计和资源，明确业务差异化定位是什么。在当前市场的直销策略选择中，部分新势力品牌选择了以“效率”为导向的服务业态；

部分选择了以“体验”为导向的服务业态。传统车企转型直销的内在动力不应该只是跟风市场，在规划自身商业模式和业务定位时，需要深刻理解目前新能源汽车消费市场的“市场基础”和“群众基础”，基于自身资源和能力，围绕业务目标设计符合自身特点的商业模式和业务差异化定位。

## 运营体系和机制规范

运营体系和机制规范是紧随其后的规划重点，它需要在整个价值流层面基于顶层策略进行重塑。在过去分销体系下，车企和经销商作为战略合作伙伴共同应对快速变化的市场，车企扮演中央统筹的角色，对于用户和市场的一线运营直接由经销商体系来负责。但是在直销模式下，传统车企需要直面一线运营带来的机制设计、流程体系保障等难题。这时可能会发现整个运营模式、运营目标和已有的体系支撑存在巨大差距甚至冲突。

直销模式下要求 OEM 从过去的产品视角转向用户视角，建立“用户为核心”的运营理念，如何围绕“用户为核心”的价值寻求平衡成为企业面临的巨大挑战，以响应机制、用户运营和组织效率为例：

- **响应机制** 如何设计战略层面“自上而下”以及用户反馈层面“自下而上”的响应机制；
- **用户运营** 面对直面消费者的新模式，如何设计从流量获取到用户忠诚整个生命周期的用户运营；
- **组织效率** 面对跨部门合作的要求，如何保障组织的高效运行；

此外，还有一系列的挑战需要在规划阶段进行识别和明确。

## 直销运营的数字化能力建设

数字化能力建设是承接新的商业模式和业务流程设计的关键，它也直接影响整个组织的运营效率，在直销模式转型中具有战略地位。过去在分销模式下，传统车企已经构建了一系列的数字化产品，覆盖了研发、生产、供应链、销售和服务等核心环节，但是对比直销模式的运营需求，原有的系统并不能够直接复用：以销售业务为例，传统汽车销售的支撑系统侧重对批发业务的规划预测和对经销商的管理支持，业务逻辑上并不能满足直销和零售的需求，特别是用户运营管理、在线销售、“订单拉动式”生产规划等环节。

直销运营的数字化能力建设需要从价值流设计出发，重新梳理研发、生产、供应链、营销 & 销售、服务、生态等各个核心环节，充分考虑业务流程设计的合理性及落地的可行性；同时从成本和效率出发，针对不同的数字化能力明确“自建”或者“采购”的策略，针对多服务、多渠道在业务和数据上的复用场景，需要从企业架构角度考虑构建强有力的中台能力；满足新业务流程的同时能够匹配营销和销售节奏。

## 组织架构和激励体系

相比传统车企复杂的组织架构，造车新势力们的组织形态截然不同。在管理结构上，它们更像互联网科技公司，

诸如“用户运营”、“用户中心”等部门的设立、扁平化的管理结构、开放的企业氛围，并不只是“互联网”、“科技”等新基因的体现，更多是围绕“以用户为中心”的核心运营概念作出的选择。

在直销模式下，如何打造“用户型公司”的组织架构将是传统车企迫切需要思考的难题。是选择在原有的组织架构基础上，增加线上线下渠道运营团队、用户运营团队和销售团队；还是立足全新的业务创新模式，从0到1重新打造团队，搭建全新的组织架构。继而明确人才素质模型设计、培训体系和激励体系设计。如何将整个组织的管理模式、激励模式和用户价值、企业价值匹配起来这个命题将贯穿直销模式转型的始终。

## 通过六个步骤进行直销体系规划

在竞争激烈的市场环境下，企业的决策者们希望直销转型能够快且准的落地。而现实往往是残酷的，企业的转型无法避免经历阵痛：由于缺乏清晰的战略方向而进行各种无谓的试错；业务和IT部门由于立场不一致出现职责范围的拉扯；缺乏业务思考的无效数字化投入；团队能力无法匹配全新的销售和运营模式，以上问题都是实际存在的。

为了更好地进行直销体系规划，我们建议企业通过以下六个步骤展开，在确保顶层设计和运营体系基于企业实际情况出发的同时，充分考虑方案的可落地性，并提供详细的参考和规范：

图：直销体系规划的六个步骤



## 2. 营销策略和框架

### 关键洞察

- 当前阶段直销的关键目标人群是一二线城市消费力强、重视产品力的年轻消费者，营销进入“早期大众”攻坚期
- 直销转型过程中，“时间紧、任务重”成为了传统 OEM 的巨大挑战，对于营销的效率需求进一步提升，“品销合一”成为营销模块短期内的主要目标
- 为应对直销模式的挑战，OEM 需要以“用户价值”为核心，以“产品 — 品牌 — 体验融合”为支撑，以“营销技术”为保障构建营销体系和市场进入策略。

### 营销进入“早期大众”攻坚期

市场在经过新势力车企的初期培育之后，已进入到创新扩散模型中“早期大众”的攻坚阶段（如图）。泛 Z 世代群体成为消费的绝对主力，这对于 OEM 的直销转型，既是冲击也是利好。

相对于传统消费者，泛 Z 世代有着更加开放的心态。他们更乐意接受新的品牌、产品和消费模式，对传统品牌创立年轻化独立子品牌的思路也很认可，在了解其品牌关联的前提下仍能很好地区分定位。同时，作为数字原住民，他们的产品探索、评估能力强，消费决策周期普遍较短，购车的决策链路和购买数字产品时日趋一致——关注其他买家的测评和个人体验感受，也乐于分享。

图：创新扩散理论



面对这一消费者群体，新势力们大多从开始就采取直连用户的营销模式，注重在早期就建立用户与品牌的联系与共情，并有很强的意识去搭建整合 IT 系统，覆盖既有与潜在业务，从而将宝贵的用户数据沉淀在私域，持续指导后续决策。

而传统 OEM 们在转型中面临的挑战却远要大得多。本就紧张的时间线里需要面临多个话题的应对：新商业模

式的确立、新车型乃至新品牌发布、全新的渠道定位和建设、数字化营销能力的补充等。在如此复杂的背景下，采用什么样的市场进入策略，成功冷启动并持续地推动营销体系建设，成为 OEM 的巨大挑战。

## “以产品为中心”到“以用户为中心”

基于直销转型过程的特点，OEM 对于营销的效率提出了更高的诉求，“品效合一”成为短期内营销体系构建的主要目标；而脱离了经销商之后，品牌与消费者的距离进一步拉近，OEM 需要从传统的“以产品为中心”向“以用户为中心”的营销思维转变，实现持续的用户价值创造、沟通与传递。

在这里我们将围绕用户价值的营销框架进一步展开，从“产品”、“品牌”、“体验”这三个维度来阐述其中的核心思路和直销语境下的重点。

图：围绕用户价值的营销框架

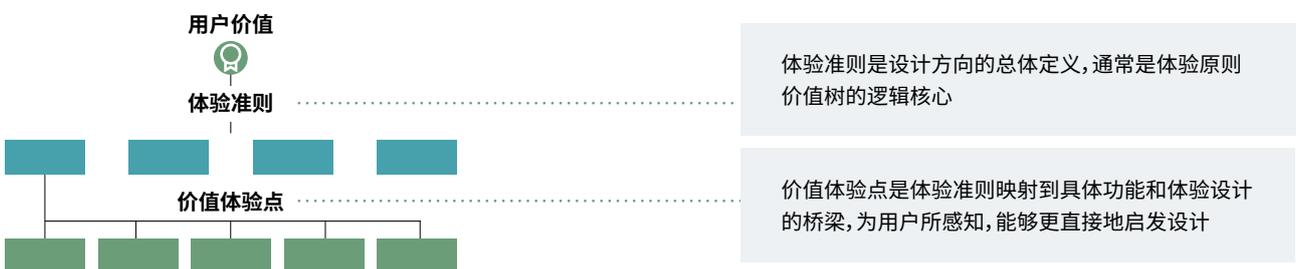


## 打造有温度的产品

想要赢在源头就需要更前置地引入用户思维，在整车定义阶段就建立以用户为中心的核心思路，后续的整套营销逻辑才能更为成立。我们着重提供 3 个方向的建议，为后续营销预埋抓手：

**1) 从整车定义开始，打造真正吸引用户的独特卖点。**打破工程先行思维，找准目标用户及市场定位，匹配用户诉求来挖掘机会点，并基于此构建场景，形成整车的体验定位。在此基础上，我们推荐的方式是对内建立起一整套由体验准则和价值体验点组成的体验原则价值树（如图），从而在组织层面拉齐对设计方向的认知，并为后续的标准化设计产出定义好航道。

图：整车体验策略树



举例来说，针对一辆面向家庭用户的 SUV 的一个体验准则被定义为“贴心关怀”。在这个原则下，可以进一步下落到更具象的价值体验点上，例如“平等关怀”，即在车辆设计中充分考虑乘客中儿童、老人以及宠物的不同需求，使他们在用车场景中更安全与舒适。在这个价值体验点下，可能会匹配到的功能设计有智能儿童锁、上车时悬架高度调节以及可拆卸式的宠物套件等。这样的准则和价值点一方面启发了功能层面的设计，另一方面也提供了筛选标准——如果一个功能并不能匹配到为该车型定义的体验原则价值树上，则这个功能本身不该进入功能列表，或至少应被识别为低优先级。

再来看一下对外的重点——着力打造差异化竞争优势：结合自身优势匹配市场上的空位，平衡用户价值和商业价值，以创新化的思维构筑标志性体验和独特卖点，成为后续触动用户、制造营销话题的载体，在新车预热、发布和稳定期持续以不同形式进行营销，反复刺激，形成记忆点。在 USP（独特销售主张）理论上，可以将“卖点潜质”拆分为三大维度（如图）。

图：卖点潜质的拆解



以欧拉好猫系列为例，在“独特性”上，它瞄准了竞争对手尚未占据的专为女性造车的市场空位，很好适配了女性用户在颜值和舒适度上的诉求以提供“用户价值”，又以“猫”的属性包装全系列，形成强“营销力”，令用户印象深刻。蔚来 ET5 由生态伙伴提供的轻量化 AR/VR 眼镜，也是摸准了目标客群在驾乘体验上对超越感的期望，营销中以“首款 AR/VR 体验原生设计车型”、“汽车元宇宙时代开启”抢占先机、赚足流量。由此可见，产品侧的策略和概念不仅可以启发和引导整车的造型设计以及用户体验构建，也能帮助建立后续营销的重点，一脉相承地指导构建整套用户运营的框架和亮点。

**2) 打造并强化与用户共建、共创的概念。**我们强调直销的一大好处就是能用更短的链路收集到用户的反馈，而这些反馈只有足够及时地反哺、融入到产品中，才能使用户更深刻的感受到直销的优势所在，从而形成正向驱动闭环。蔚来、R 汽车等品牌都纷纷在造车阶段引入车主，提供对于产品造型、功能等各方面的输入，直接对话产品经理、创始人，甚至把用户带到品牌发布会。而哈弗则把新车型的命名放权给广大用户来共创。

此处我们不展开讨论这种反馈对产品本身的提升，而是从营销的视角来分析这种行为的影响。用户可以强烈地感受到自己从使用者到共建者身份的转变，这会让他们感受到自己的意见被企业重视且能为造车提供直接输入，这种高参与度可以带来认同感和成就感，进而显著地提升对品牌的忠诚度，引发进阶式营销效应。

图：用户共创的进阶效应



为达成这样的效应，营销侧要做的不仅是切实地在造车阶段识别、引入种子用户进行共建，更要着重宣传企业“共建式造车”的理念，打造成品牌基因，使品牌“以用户为中心”的形象更为稳固和可信。在这个话题中，密不可分的是用户运营，我们会在用户运营篇章中讲述如何以有效的运营方式激发用户的共创热情。

## 塑造品牌与用户的链接感

传统 OEM 在直销转型中为避免前文提到的各种束缚，从头开始构建能力、并更好地和当前品牌做出区隔，近年来成立独立品牌已形成趋势。这也是年轻人比较拥护的理念。举例来说，领克作为吉利的独立子品牌从风格定位和设计语言上形成自己特色，一方面可以脱离母品牌的定位、客群，另一方面也得到了母品牌的背书。

而新品牌建立后想要获得长效增长，则需要根据品牌定位迅速圈定目标人群，洞察其深层诉求。从而使品牌能够在格调、圈层文化、情感等多维度上快速与目标用户建立起链接与粘性：

**1) 以优质内容构建情感化连接。**传统模式下品牌营销以曝光为主，通过硬广产生口口相传，而新生代的群体很难再被“口号”所吸引。会讲故事，与消费者构建情感连接几乎成为 DTC (Direct-to-customer, 直连消费者) 品牌的标配。

理想 one 的打法是一个很值得借鉴的例子。这辆“中规中矩”的 SUV 发布时似乎并未被大众所看好，但其在过去的 2021 年却成功登顶品类月销量冠军，同时收获了非常好的口碑。这很大程度得益于围绕“奶爸车”的家庭用车场景，聚焦内容营销的策略。依托于内容营销把家庭出行的场景和无忧舒适的心境进行关联，给用户以向往，理想让“没有里程焦虑”这个概念深入人心。出于这种设定，理想 one 一开始就几乎放弃了汽车媒体渠道那种专业视角关注性能和参数的打法。在营销前期很大程度上依托于自己员工以及 KOC/KOL 的口碑传播，博主基于自身使用体验分享的短视频内容很“能打”，而后期则通过官方媒体持续发布感人短片继续打“为家庭造车”的亲情牌，内容上加码，坐稳了这个定位。这种反传统渠道，致力于以调性统一、贴合定位、唤起情感的内容缔结情感化纽带，锚准定位集中式的打法为我们提供了一种很好的参考范式。

**2) 以跨界和出圈迎合用户偏好。**存量市场下想要获得增长，只着眼于“圈内”显然很难完成，跨界与“出圈”成为越来越多尝试的举措。但需注意，这种联名必须做到在品牌调性上天然相契，且在设计上互相融合才能优势加成、互带流量。如果只为一时的话题性，纯博眼球式的生硬组合往往只能带来短时甚至负效应。凯迪拉克

CT4 联名原神的主题车打通了二次元壁垒，收获玩家们的关注和好感，在新车发布阶段带起一大波热度，也表明了走年轻化路线的决心和诚意。

除了 IP 化，车辆的可改装潜力也为营销贡献了热度。“年轻人的第一辆改装车”被多个品牌的车型作为官方或非官方宣传语，它们或是天然自带竞速属性，或是降低改装门槛。

不难发现这些效果不错的尝试，其底层的营销逻辑都是打磨品牌格调和态度来迎合新生代用户的偏好。

**3) 以圈层营销来养粉宠粉。**粉丝群体对于品牌本身的价值观和理念有高度的认同，与饭圈后援会相似，将在品牌的长期发展中持续为品牌提供养分。以蔚来为例，蔚来很好的利用线上线下俱乐部构建起了属于自己的饭圈文化：线下由品牌引导车主形成独享圈层，品牌通过创办或鼓励主题活动组织的方式增强圈层互动，提升活性；线上构建车主与品牌的俱乐部平台，用户可以与李斌等品牌高管互动，而高管也可以通过发积分红包等方式与用户拉近距离，与车主深层次互动、讨论，产生情感共鸣，传递品牌价值和理念。

## 体验构筑“营销记忆点”

OEM 需要了解的是：在直面用户的背景下，我们不再是在狭义的车辆销售业务里谈用户体验。用户体验将是延伸至整个用户生命周期的关键话题，它不仅覆盖用户用车、售后、再购等场景，还覆盖衍生的车生态服务场景（如充电）等。想要在每个场景和服务环节对客户产生相同的影响力是不切实际的，全面的体验提升不仅投入巨大，而且从用户感受角度反而无法产生深刻记忆点。

OEM 需要致力于打造峰值体验，抓住用户旅程中的 MOT（Moment of Truth）即关键时刻，高效构建超越预期的体验。因此，在保证不出现低于预期的波谷体验的前提下，强化少量关键时刻上的愉悦的体验峰值，才是形成记忆点的关键。它能够高效地传递品牌的理念定位，并能够改变或强化客户的购买决策。例如在体验车、试驾的过程中构建一些和客户产生关联的仪式感和制造走心小惊喜都会成为很好的加分项。如果结合技术的发展，一些可能的尝试有：机器人引导下的无店员体验店；配备了 VR/AR 试车，突破店内可体验车款和周边试驾路线的限制。再看线上，威马的全景看车做足细节，支持机舱盖、车门等地方的开启，让人更全面直观地“看”车。一些 OEM 推出的上门试驾服务也让很多不想进店试驾的用户获得超出预期的体验。针对不同品牌面向的不同受众，去识别和挖掘最能打动他们的 MOT 进行重点投注，才能最大化体验的投入产出比。

## 数字化营销技术赋能

在企业的数字化转型进程中，数字化营销贯穿多业务线，其重要度不言而喻。而传统 OEM 过去的营销重点在于市场增量，因此对私域营销的建设仍在较为初步的阶段，存在着触点建设分散、数据割裂、数字化营销能力不足等问题。而当市场的发展进入存量时代，企业营销目标从拉新向存量用户运营迁移，需要企业深耕细作的时候，搭建自有数字化营销体系将成为数字化战略的重中之重：

## 公域、私域触点布局

OEM 把户外广告、垂媒投放作为品牌传播主阵地的思维在直销模式下需要重心迁移。合理规划社交媒体传播路径和私域触点，并与咨询、下订乃至购买这些环节建立快速转化路径是 DTC(直连消费者)模式下的关键，这有助于形成用户反馈及时反哺营销的优势，加速降本增效。扩充用户触点矩阵，提高用户沟通广度是第一优先级。微博、小红书、公众号、短视频、汽车垂直媒体、头部媒体这些大流量入口都需要营销投入，深度占领用户心智。在保持一致品牌调性的基础上，还需要融入所在平台的用户习惯和风格才能更容易建立连接。以下，我们结合 SIPS 消费者行为模型来看下不同内容载体 / 触点的优势所在：

图：内容载体与触点

	Sympathize 共鸣	Identify 确认	Participate 参加	Share & Spread 共享扩散
内容营销	品牌价值观、产品理念输出	精准触达用户，识别KOL	构建互动和关联，强化转化	鼓励内容创作与传播
内容触点	品牌公众号、官方短视频号；官方情感化内容传播、热搜	第三方短视频、微博、小红书；博主分享&测评	品牌私域内容社区：增加社区活跃度，互动型活动、话题发布	品牌私域内容社区：鼓励优质内容

## 数据赋能营销

品牌只有通过掌握数据来更好地洞察消费者，才能灵活应对市场的变化，提供组织快速增长的动力。

当车企能够更好地了解用户的特质与偏好，就能据此找到容易吸引、打动其的最佳营销方式。采集并分析用户旅程每一个环节内多维度、全方位的数据，是形成洞察的关键。以车辆下订和交付场景为例：将用户在触点的动态数据和静态数据整合，即可形成精准立体的用户画像。在此基础上结合营销自动化技术构建下订用户的营销流程，设计、执行和评估相关营销活动，实现信息与内容的分发的个性化，真正做到投其所好。并且在整个过程中，对有效性加以监控和分析，从而促进下订用户的转化和减少退订量。找到影响用户粘性、转化的关键因素，进行针对性改善，并以最低代价将成功营销手段复用于同类型用户。

## 营销能力平台化

如前文所述，在直销转型过程中，企业会搭建起多业务线乃至多品牌的矩阵结构，加上区域化营销的需求，这就需要企业在构建营销能力的过程中，既能够支撑跨品牌、跨业务线的日常营销活动，又可以满足不同品牌、不同区域的差异化营销诉求。如何将多业务、复杂业务场景下的需求进行抽象，整合共性需求并提供相应能力，从而以更有效的应对前端业务创新的营销诉求对于企业来说是一个“降本增效”的重要命题。

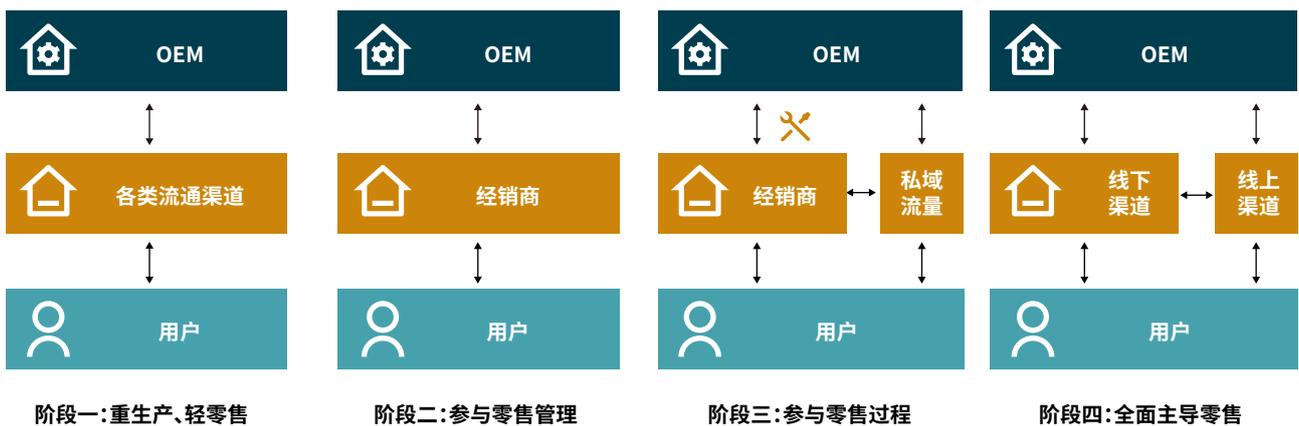
### 3. 销售体系设计

#### 关键洞察

- 直销背景下价格在 OEM 的掌控下更加透明、统一，并驱动用户转向线上选择产品和服务，OEM 需要培养用户的线上消费习惯，匹配支撑多业务线的电商能力建设
- 购买流程中用户线上与线下的场景切换更加频繁，用户体验提升需重点考虑，措施包括匹配不同运营策略的线下渠道搭建、围绕用户满意度的激励体系设计、数字化工具赋能等
- 线索中心平台化支撑多业务线，OEM 需提升一方线索培育和精细化管理能力

在汽车流通领域发展的过程中，OEM 尝试过几次角色的演进。上世纪 90 年代，OEM 的定位呈现“重生产、轻零售”的特点，对流通渠道的管理相对粗放；随着经销模式迅速发展，OEM 开始“参与零售管理”，建立起总部—大区—经销商的分层管理机制；随后，OEM 对零售端的参与逐渐深化，开始通过搭建私域流量平台的方式，部分参与用户购车用车旅程，并为经销商提供数字化赋能工具，促进与经销商的紧密合作。时至今日，随着直销模式的兴起，OEM 期望通过直销转型，全面主导零售业务。

图：OEM 在销售阶段的演进逻辑



显而易见，OEM 在销售阶段整体的演进逻辑就是逐渐从幕后走向台前（直面消费者），从线下转向线上线全渠道协同，从粗放转变为精细化管理的过程。因此在搭建面向未来的销售体系时，同样需要从这三个角度出发：

## 以整车电商切入, 构建多模态电商体系

从行业整体发展来看, 虽然自 2010 年以来 OEM 陆续构建起了覆盖垂直媒体、三方电商平台、自有电商平台、社交短视频电商的跨渠道电商体系, 但由于电商体系构建的出发点在于促进整车销售, 而 OEM 本身并没有承担零售职能, 因此构建的电商平台实际仅承担了营销侧的获客职责 (整车业务), 并没有实现标准电商的交易闭环, 这使得大多数 OEM 的电商运营场景非常局限。我们观察到行业中的一种现象是: 企业注入大量资金搭建了电商体系, 找一个代运营商进行简单的商品维护, 其最大的工作量就是配合营销部门开展全年定期的推广活动。而电商也成为了“别人有我也要有”“为了建而建”的面子工程存在。

直销模式下, OEM 零售服务的提供将促使电商体系承担更多的职能, 随着私域流量运营重要性的提升, 电商业务将在企业内部占据更重要的战略地位。此外, 尽管整车销售仍处于业务线的核心地位, 但多业态的发展也带动了一个相对复杂电商体系的构建, 进而对 OEM 的电商建设和运营提出了更高的要求。

图: 直销电商体系



在面对直销及其衍生业务的电商体系构建时, 我们建议管理者们围绕以下几点展开思考:

### 以整车销售切入, 实现业务闭环

整车销售作为核心业务需要在电商构建时重点考虑, 基于 Thoughtworks 经验, 我们认为 OEM 需要优先关注:

- 1) 针对整车直销进行盲订、小订、大定等具体业务流程规划, 并改造原有的电商平台的订单、支付等能力与新业务流程匹配;
- 2) 商品中心与主数据平台、支付中心与财务系统、订单中心与 OTD 等打通, 以实现物流、资金流、信息流闭环;
- 3) 充分考虑用户旅程中线上线下的衔接点, 打通用户动静态数据, 以保证体验的连续性;
- 4) 获取 ICP/EDI 资质以保证线上电商业务的合规运营。

## 多模态电商体系构建

除了整车业务，企业需要考虑为更多的商品和服务构建电商生态，以满足用户需求。我们依据业务形态将直销商品体系细分为以下三种：长周期模式（例如整车商品具有线上线长周期型交易特点）、零售模式（例如精品、自装配件、虚拟商品等具有标准电商交易特点）、O2O 电商模式（例如服务、预约充电桩等具有线上下单、线下获取服务的交易特点）。三种模式业务形态不同，侧重点同样有所不同。例如长周期模式下需要注重用户的持续互动以减少退订；O2O 模式需要考虑如何更好的集成生态合作伙伴的能力等。企业需要为多模态电商体系构建一方的电商运营能力，以保证电商业务的持续健康发展。

## 打造平台化电商能力

可预见的是，直销语境下电商将会发展成一个复杂体系，内容电商（如抖音、小红书等），场景电商（如移动、车机端商城）等面向的目标用户和场景不同，因此具有各自的独特价值。OEM 需要引导用户在不同线上渠道的消费习惯，匹配平台化电商能力，以满足不同电商构建时的差异化能力诉求和一致性品牌体验诉求。

## 专注于用户体验的线下渠道体系设计

相对于快消品，汽车作为大宗商品具有高价低频的购买特点，因此尽管消费者对于线上购买的接受程度已经显著提升，线下环节与线上的无缝衔接、渠道体验和销售场景对于用户需求做出专业化的响应，仍是大幅提升用户体验并加速购买决策的关键。

以“场—人—器”为核心的体系成为了直销模式的线下渠道设计重点。

### “场”

相对于传统分销，直销模式对于“场”的设计更加多元化。其背后逻辑在于，直销模式下的“场”被赋予了销售和售后之上的更多职能。

图：直销模式线下渠道分类

渠道形态	城市展厅 / 商超店	品牌体验店	社区店	城镇店	综合店 (4S 店)	交付中心
职能	销售	品牌、销售	销售	销售、服务	销售、交付、服务、市场	交付、仓储
示例	NIO Space、特斯拉体验店等	NIO House	威马社区店	哪吒城镇合伙人	特斯拉中心、小鹏销售服务中心等	特斯拉交付中心、理想交付中心等

目前直销模式多见于造车新势力品牌。区别于传统品牌耕耘多年的品牌建设，新势力们需要在极短时间内完成破局，占领用户心智。“创始人 IP+ 社区互动”作为线上的主要打法已经被验证；线下同样需要在传统铺天盖地的广告模式基础上进行创新。因此，仅承担销售职能并叠加品牌体验的商超店应运而生。相对于广告，商超店在品牌宣传效率和目标用户的渗透方面表现更加出色，并且实现了用户在 5 公里范围内的产品体验；其次，传统 4S 店接待的用户大多有明确的购车动机，而商超店可以在非常初期就影响用户，并推动用户进入品牌私域进行培养。

当品牌从市场培育进入快速成长期，用户的品牌认知基本形成，商超店的品牌职能开始弱化。同时随着覆盖下沉市场的社区店、城镇店出现，大量渠道合作伙伴的加盟（或原有经销商伙伴转型为代理商），渠道的多样性将进一步提升，效率的提升将逐渐成为这个阶段的关注重点。

在“场”本身构建完成之后，OEM 紧接着需要回答的是如何为“场”构建秩序，即：

- 1) 如何在直面消费者线上到线下、全生命周期旅程中，重塑自身在用户侧和销售运营侧的流程；
- 2) 同时，为了更好地理解终端用户进而影响其购买决策，如何平衡与渠道网络乃至其他合作伙伴的利益关系。

从长远来看，成功的直销转型在商业模式上是可持续的，这意味着该模式可以不断地为用户、品牌以及参与业务生态的合作伙伴提供价值。OEM 需要始终把用户价值作为核心，关注在超越交易目标之外的用户体验上构建场景，以及在这些体验相关的上下文中，识别伙伴关系和业务模式上的优化点，从而构建新的收益体系和激励措施，分担直销转型风险，并配置配套的培训机制。

此外，OEM 需要充分明确与渠道合作伙伴之间的法律关系及责任边界，不仅包括定义各自在品牌营销、线索培育、客户关系管理，线上线下触点和用户运营、订单管理和仓储物流优化、售后服务等前台业务中扮演的角色，还需要考虑在定价控制、代理激励体系、客服和销售人员培训与管理、库存及样车管理、财务流程、租赁和金融服务等中后台职能模块构建新的能力，建立可持续的规则。

## “人”

人是用户体验的核心。直销模式为亲密用户关系的构建提供了先决条件。蔚来汽车通过设置“Fellow”这一角色，构建了品牌与用户关系的桥梁，在用户从品牌认知到下订的过程中与用户持续产生互动。用户购车后，蔚来的一客一群策略将包括 Fellow、交付专员、维修专员等角色与用户放到一个群中，以最快的速度响应用户侧的问题。

并非每家企业都需要效仿蔚来，极致的用户体验背后是高额运营成本。但企业若想构建渠道端以用户体验为中心的策略，仍需要为“人”构建有效的激励机制。直销模式下 OEM 对车辆交易的把握，在使服务流程的透明化和无缝连接成为可能的同时，也改变了渠道的销售逻辑和营收模式。以往基于销售目标的固定收入加可变收

入的模式，将与用户服务质量挂钩的激励体系结合。由于用户的决策路径不再是线性的、单一渠道的，OEM 需要在不同触点和关键环节（例如咨询、试驾、金融服务、提车等）设定可执行、可度量和可运营的任务，提高整个渠道中“人”的体系在用户体验提升方面的参与度，并将用户满意度作为考核的重要指标。

此外，渠道掌控力的提升使得 OEM 对于“人”的管理可以精细到人员个体。OEM 可以考虑在收入激励体系之外构建荣誉激励，打造有活力的人员体系，并促进个人经验有效沉淀为品牌知识。

## “器”

分销模式下，渠道端的另一痛点在于销售人员的高流失率和培训的高成本之间互为掣肘：大部分的 4S 店不具备自行组织培训的能力，而外部培训机构成本又过高，高昂的培训成本导致 OEM 和经销商们不愿意在培训侧做过重的投入，这使得入职的销售人员往往无法得到充分的培训，进而因无法达成业绩被淘汰。

OEM 和经销商已经充分意识到这个问题，并期望通过提供数字化工具来固化业务流程和为人员赋能，然而实际执行过程中却往往因为各种问题难以达到预期的效果。

图：信息化建设过程中存在的问题

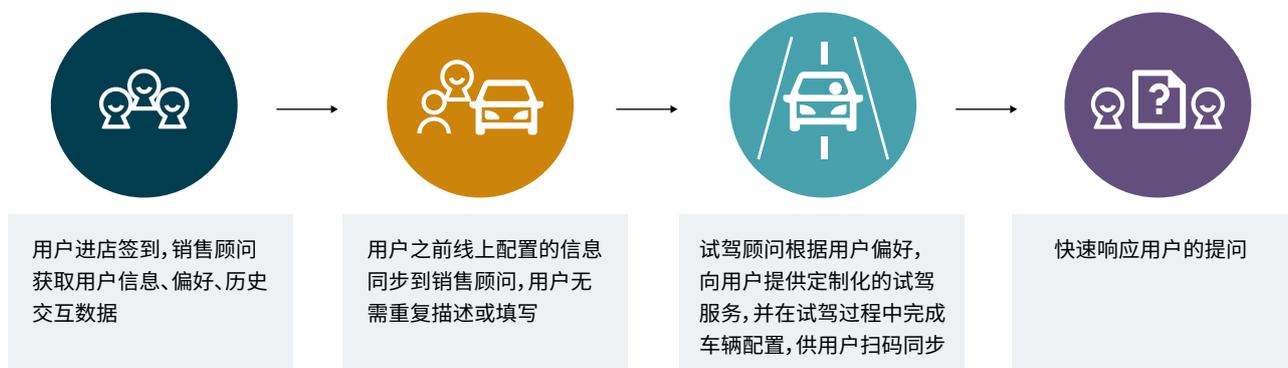


企业在渠道侧“器”的构建过程中需要充分考虑以下几点：

- 1) 站在企业整体全局的角度去进行数字化产品的规划与实施，避免系统建成之后各自为政，形成数据孤岛；
- 2) 从一线人员的真实需求出发，在数字化产品建设的过程中充分聆听一线人员的声音，杜绝以“自嗨”的模式落地产品；

- 3) 在架构设计上充分考虑未来业务的可维护性和可扩展性，提升系统对于业务需求快速响应的能力；
- 4) 加强对渠道人员的数字化产品使用能力的培训。

图：数字化销售流程设想



## 精细化线索管理能力

存量经济时代，OEM 和渠道销售侧面临的首要问题就是线索成本的显著提升。2019 年，国内某头部垂直媒体对会员费的逆势涨价引起经销商的高度不满，但实际上经销商与垂媒的矛盾由来已久。相较于水涨船高的线索价格，线索质量的降低与转化难度的提升不断蚕食经销商销售侧利润，基于某品牌经销商的线索转化和成本投入测算，其单车交易成本已经高于 2000 元，基本与单车毛利持平。

品牌亟需在线索管理侧改善现状。从线索生命周期角度来看，分销模式下，经销商出于对自身业务保护的初衷，不愿意将线索数据与 OEM 分享；OEM 获取线索后，也只是将线索清洗合并再分发给经销商进行跟踪，战败线索缺乏有效的回流和二次培育机制；整个线索生命周期割裂，无法实现闭环管理。从线索管理精细化角度来看，由于线索数据分散，OEM 和经销商无法形成协同的管理机制，导致线索管理粗放，线索转化率低。而直销模式本身为线索管理深化提供了契机。

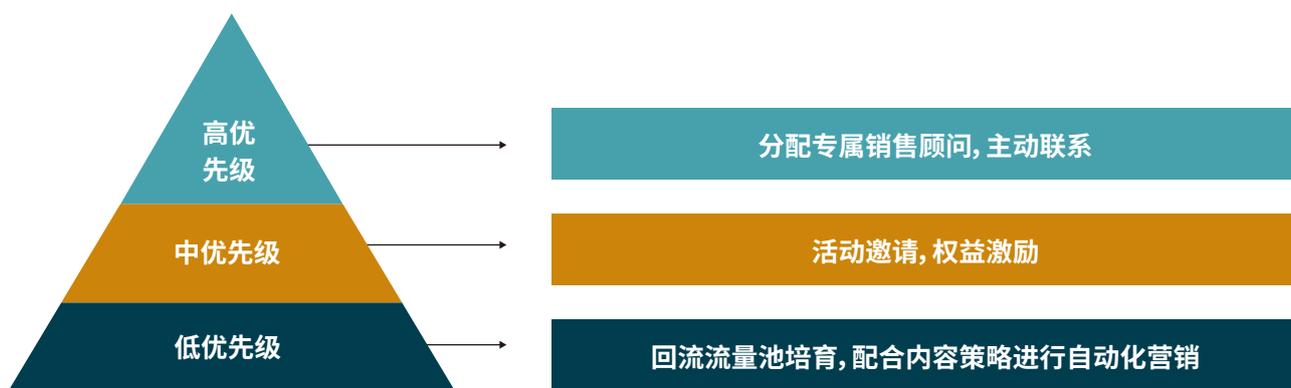
## 线索获取

线上私域和线下多渠道体系的构建可以让品牌从粉丝阶段触达用户，品牌在私域阵地可以搭建用户成长体系和转介绍体系以实现用户从粉丝到潜客再到忠诚用户的转化，这在一定程度上可以改善线索数量和质量的的问题。同时自有渠道的构建可以让线索从获取开始就纳入 OEM 的一方管控，通过统一的线索 ID 实现全生命周期的管理。盲订、小订订单用户可以视作高优先级线索进行跟踪和培育，以减少退订情况的发生。

## 线索分级与评价

基于直销模式下更完善的一方和三方数据打通，企业可以通过搭建线索分级模型设计线索跟进策略，集中资源进行中高优先级线索转化以降低交易成本。对于低优先级线索 OEM 需要将其引流至私域，在原有的体系下通过自动化营销等工具构建提升一方的线索培育能力。此外，企业可以通过线索转化和交易成本等维度建立对投放渠道的评价机制，通过快速迭代的方式调整投放策略至最佳。

图：线索分级管理示例



## 线索跟踪与转化

针对不同级别的线索，企业需要构建起对应的跟踪和转化流程，这需要结合渠道人员、自动化工具、内容活动等要素在各环节的设计；在保证线索转化率的基础上关注用户满意度的提升，例如展厅接待、试驾的满意度等；对于高转化率和高满意度的销售顾问，侧重经验的沉淀，并倾斜一定的线索等资源激励，形成可持续的内部文化。

## 平台化的线索管理体系

以一家成熟汽车品牌在中国市场的销量（几十万台）来估算，其一年处理的线索量可能在千万级以上，加之未来汽车业态的多样化（包含服务、二手车、金融保险、车联网等）和渠道矩阵的接入（包含 app、小程序、官网、三方触点等），这就需要企业对于线索管理体系的构建同时兼顾可靠性、可扩展性、跨业务线的线索处理逻辑，通过平台化的建设思路提供对前台业务更好的支撑。

## 4. 履约体系设计

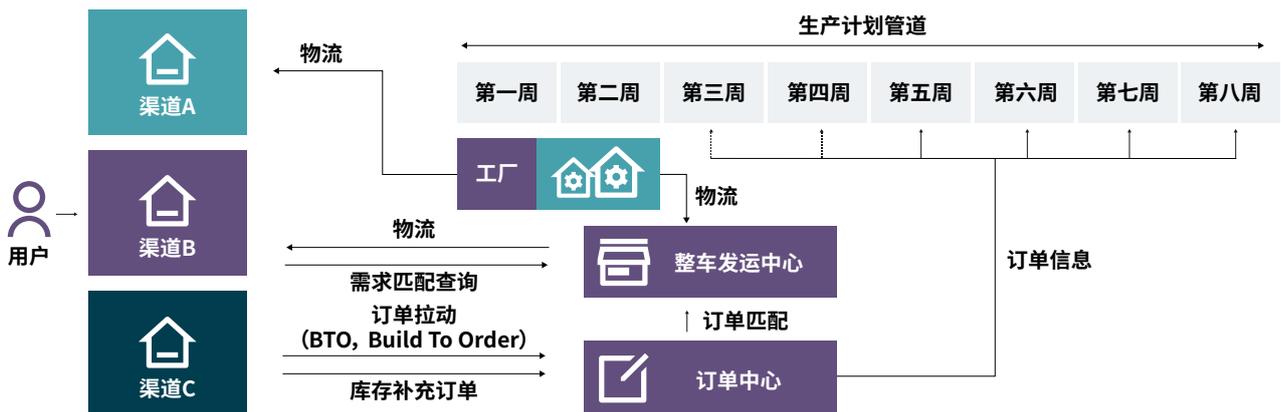
### 关键洞察

- 提升 OTD (Order to delivery) 响应能力成为 OEM 应对快速变化的市场需求的关键
- 用户体验在交付中的影响比重提升, OEM 需关注在长交付周期内的持续用户互动

如果说销售体系体现企业的外在, 那履约体系则考验企业的内功。20 世纪初, 福特汽车公司创立了第一条汽车生产流水线, 标志着汽车规模化生产时代的到来, 也成功地将汽车从少数人享有的奢侈品转变为大众化的消费品。而随着需求多样化程度不断提升, 单品种大批量的流水线逐渐无法满足市场, 在此背景下精益思想应运而生, 并通过不断完善奠定了丰田汽车在成本领域的竞争优势。

回到直销模式下, 一方履约体系的搭建, 意味着 OEM 在整个订单履约的过程中, 将承担包括用户订单处理、物流等更多职责, 原先经销商侧的财务风险也将由 OEM 完全承接。因此, 直销模式之于 OEM 如同一把双刃剑, 内功雄厚者可借助用户体验获取市场先机, 而火候欠缺者则可能身陷财务危机最终堕入深渊。

图：履约流程示例



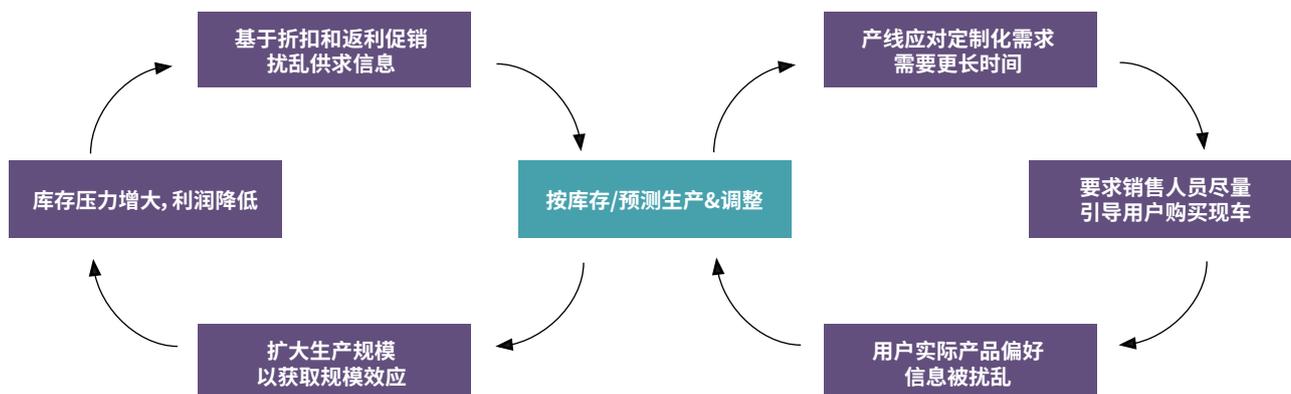
履约体系搭建的出发点在于更好地解决用户的两类“厌恶需求”：1) 用户对于等待车辆交付时间过长的厌恶；2) 用户对于配置不能满足需求而妥协的厌恶。履约体系的能力不足将导致两种厌恶需求呈指数级增长, 当超出耐受度阈值时将导致用户放弃品牌投向竞争对手。

## OTD 能力构建

OTD 的思想是伴随着精益思想出现的，它打破了传统的“库存 + 计划推动”（BTS, Build To Stock）的模式，构建了“订单拉动”（BTO, Build To Order）的供需管理形式。

虽然 BTO 的模式提出已久，但是在国内大多数 OEM 依然沿用 BTS 的交付模式。在 BTS 模式下，OEM 不需要直接面对用户的订单，仅需要处理经销商订单。大部分用户订单在经销商的库存中得到满足，因此库存在 BTS 的模式下扮演了重要的角色。而由于厂家的交付周期无法满足用户需求，厂家和经销商不得不积压大量库存以保证用户满意。而如果用户对于经销商库存中的车型或者配置不满意的话，销售人员则会想尽办法劝说用户放弃原有的想法，为了从库存压力中获取现金流，折扣和返利成为主要促销手段，久而久之，在企业内部将形成恶性循环<sup>[6]</sup>。

图：按库存和预测生产的恶性循环



BTS 模式在中国汽车市场发展的初期确实更加符合市场的基本特征，然而随着产品需求多样化的提升以及直销模式的出现，企业需要在原有基础上，加强自身 OTD 能力的建设。

### 模式调整的灵活性

直销模式下的 OTD 能力构建并非将 BTS 直接转型为 BTO，而是在两者之间构建一个动态的平衡。直销转型的过程中在时间线（例如转型初期的产能限制、供应链建设不完善等）和空间线（例如各级别市场对于两种厌恶需求系数不同）上皆存在多样性。这就要求企业的 OTD 能够根据阶段和地域特征进行灵活调整。

### 订单匹配和生产计划的灵活性

增加订单匹配和生产计划的灵活性成为高优先级事项。这意味着当用户提交订单后，销售人员可以在一个更广泛的范围内去匹配需求，这不仅包括渠道的库存车辆，还包括配送网络中乃至生产线上的车辆。当用户需求无法被现有车辆满足时，能够将生产计划中的订单修改为所需规格，并且在进入总装生产前对生产计划进行调整。因此渠道侧可以了解生产计划，并配备修改和交易订单的工具<sup>[7]</sup>。

## 库存调整的灵活性

在供应链成本和用户履约成本间的平衡点在于保持一个较小的边际安全库存。这意味着企业需要不断加强自身的销量预测能力，在一个动态的市场环境下，规划出合理的安全库存。

## 车辆交付中的用户体验

若企业采用 BTO 的形式进行交付，则用户提交订金后需要等待一个相对较长的周期。以 2022 年一月新势力的交付时间统计作为参考，用户普遍需要等待 2 个月左右的时间。在这段时间中，任何不可预知的事件（例如：厂家无法在承诺时间内交付、品牌负面新闻、竞品降价等）都可能影响用户体验而引发退订。

在交付当天，交付顾问要帮助用户完成车辆检查以及办理金融保险、临牌等工作。当前主流新势力主要采用设置集中的交付中心提供车辆交付。虽然可以提供标准化的交付服务，但是订单量提升后交付中心很容易产生运力不足的问题，这使得用户在交车当天同样会因为长时间等待而导致满意度下降。

图：2022 年 1 月蔚来、小鹏、理想汽车交付时间统计

品牌	车型	交付周期
小鹏	P7	8-9 周
理想	理想 One	7-8 周
蔚来	ES6、ES8	8 周左右

数据来源：易车网

## 交付过程中的持续用户互动

不同于传统模式下 4S 店内短平快的“定金—尾款”操作，采纳直销模式的车企如何在长交付周期内持续与用户交互以减少退订，成为企业需要优先关注的问题。以游戏化设计的思路举例，结合用户对于获取产品的期待感，将用户成长路径中的私域引流、品牌认知、社区活跃等关键活动设计为游戏化的任务形式，从而在两个月的交付等待周期内，可增强用户对于品牌的认知，并提升用户的忠诚度。

## 交付效率提升

交付效率的提升可以视企业的自身情况进行多个投注的设计。以造车新势力为例，投注包括：职能细分——将传统模式下销售顾问的职责拆分到销售顾问、产品顾问、交付顾问、金融顾问等角色来分担，每个用户付订金后形成一客一群，每个角色在微信群内快速响应用户提出的各类问题，各角色配置数字化工具进行赋能；交付任务前置——在交付日前引导用户完成尾款、金融、保险等事项的办理，以减少交付日的工作量。

## 5. 用户运营与会员体系设计

### 关键洞察

- 用户共创成为新势力与传统车企内卷的关键词，其本质是在探寻“用户关系策略”
- 车企会员体系与社区成为运营标配，社交、电商、内容三者边界逐渐模糊化
- 后疫情时代，私域流量价值突出，绝大多数车企整体运营策略面临从公到私，从拉新到留存的规模转变
- 为全面直销作准备，粉丝 + 车主融合用户运营成为大趋势，并影响数字化产品矩阵布局，以超级 App 为中心的布局方式成为主流

增量时代，互联网整体大环境用户增长趋缓，向移动端轻松迁移的流量红利已经耗尽，存量用户的价值挖掘愈发迫切。深受疫情对线下业务的影响，各大车企加速了线上战场的布局，从品牌营销，线索收集，转化，到用户运营。而新势力汽车带来的“用户共创”潮流也倒逼所有玩家，对用户关系策略进行大洗牌。会员体系运营、社区运营、私域运营，成为车企用户运营的三大标配。而由于当下数字触点大爆发，大量自建触点与外部生态触点的搭建，使用户行为碎片化、体验断层，Thoughtworks 发现车企的触点搭建在逐渐演进为更为清晰的模式：以超级 App 融合运营车主与潜客；微信小程序轻量提供服务，关注电商服务，运营潜客；官网等第三方社媒，主攻大众流量转化。

图：Thoughtworks 观察到的车企用户运营的三大趋势



## 用户运营新风向, 用户共创

用户共创并不是一个新概念, 只是近年来被蔚来汽车等新势力彻底带火了, 它是指一种品牌与用户的互动, 用户真正地参与到从产品研发、口碑声场, 再到利益共享的全价值链中。早先小米的粉丝经济模式, 通过向用户公开收集产品测评与建议, 并融入到未来的产品迭代中, 就是用户共创的典型案例。车企用户共创由浅至深, 分为三种类型: 内容、产品、品牌共创。用户共创本质其实是车企在探寻新型“用户关系运营策略”, 超越买卖关系的非交易关系之外, 能与用户发生新的连接, 成为朋友与搭档, 互利共赢。

### 实现内容与产品共创, 是车企与用户突破买卖关系的的第一步, 即成为朋友, 贡献内容, 双向反馈

率先将此类共创发展到极致的蔚来社区, 就将原本聚焦“吃喝玩乐”的车主 UGC 上升到了一个高度, 话题与活动都在拓展品牌与用户的连接边界, 据不完全统计, 蔚来的社区标签就有多达 20 个以上, 分类为车、品牌相关, 车主与生活方式相关等, 更有“蔚来好想法”话题, 鼓励用户直接提出对产品的价值思考, 以及对服务和体验的感受, 单这一话题标签就有超过 40 万人参与, 例如分享对车机系统更新的期待, 优化建议等。理想汽车的“理想 ONE 真实车主故事”是另一种创新的故事共创, 收集真实的第 x 号车主故事, 邀稿车主将真实经历沉淀为文章, 引发属于中国车主的时代共情, 这一举措不仅是对传统车企用户运营“只围绕明星流量增加黏性”的取代, 更是一种全新的方式, 鼓励粉丝与车主, 参与到品牌的宣传与活动中, 成为一份子, 加强归属感。

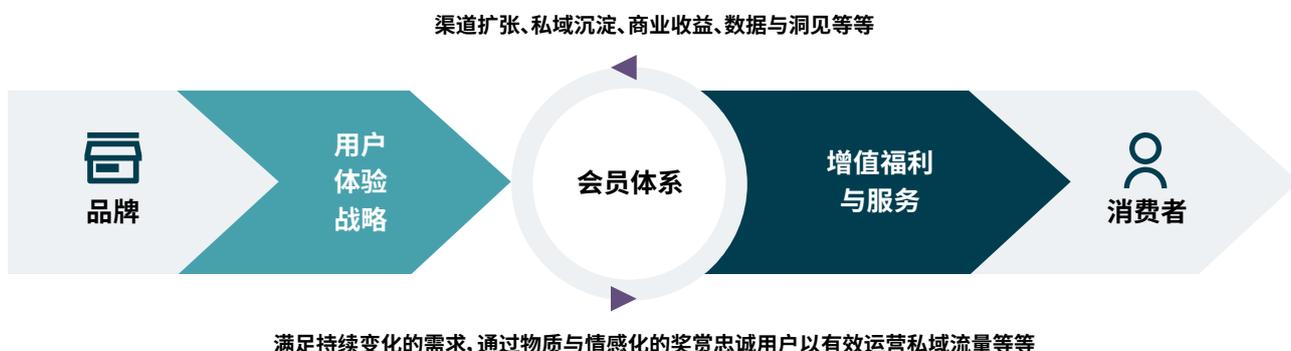
### 品牌共创也帮助车企, 从传统以车为主的运营思路, 演进到更丰富的展示多元品牌形象、生活方式共生阶段

更多的“体验官”“充电自建站地址征集”“新 IP 献计”活动丰富了以车展为主的品牌活动。聚焦小兴趣圈层的“健康疗愈”“文娱艺术”“野营探险”等车主体验, 直击用户心智, 赋予车企更灵动的品牌形象, 即了解各类用户, 与用户探索美好生活。更高阶的品牌共创, 例如智己汽车“ESOP+CSOP”持股平台打造共创股权结构, 将车主视为合作伙伴; 蔚来更是在 2020 年的 NIO DAY 上宣布, 将碳减排交易的收益与用户分享。

总之, 用户共创是车企对“用户关系策略”的一种创新, 从服务用户到共创共生关系的升级, 既是涵盖所有运营手段, 包括会员体系、社区与私域运营的顶层战略, 也是整体运营氛围的基调。这一趋势和诸多最佳实践, 也暗示着车企用户运营已开启新篇章, 但直销模式下的品牌需要牢记, 共创不只是共创品牌、产品、活动, 还是将共创基因注入组织架构、渠道、营销手段、客户服务等更多环节的转型策略, 全面的、自上而下的共创将助力直销模式落地与成功。

## 用户运营标配能力 —— 会员体系运营

在中国乃至全球，忠诚度计划已是必须与大势，并持续为品牌带来积极的影响——倡导、留存、复购。车企也不例外，从最早仅回馈车主的会员权益体系，到如今粉丝也能轻松入会，参与互动。会员体系建设也在直销模式下将扮演更加重要的角色：从以往“烧钱”“低价值”的存在，逐渐成为转化潜客和粉丝，提供车主增值服务，促进推荐和复购的关键用户运营举措。



## 车企会员体系设计与运营，正在向更易用，更个性化发展

根据我们的观察，共性点如下：1) 粉丝与车主低门槛入会；2) 会员类型以积分、等级与经验值为主；3) 会员任务体系中的积分赚取以互动为主，部分以保养与零配件消费为主；会员积分消耗多为积分商城与特殊权益兑换；4) 渠道服务与权益融合。会员积分、服务等线上权益、线下服务类型融合，例如智能维保，代驾服务，道路救援，金牌技师；5) 权益由物质向精神体验转化，并打通异业联盟权益，增加用户使用场景。如 BMW 和美团服务绑定提供语音餐厅定位，蔚来出示车钥匙可以享餐厅折扣福利；6) 会员分层精细运营，多维度评估用户价值。根据购买力、日常活跃度进行会员分级，来评估会员对企业带来的价值，通过用户标签收集进行精细化运营。尽管会员体系的发展如此之快，各大车企从 0-1 设计会员体系到 1-N 增长，仍都面临着许多共性问题。

图：车企面临着相似的挑战

“该选择什么类型的忠诚度计划？”	“忠诚度计划太烧钱了，很难执行”	“忠诚度计划真的在影响消费者的行为吗？”	“该怎样布局忠诚度计划的数字化渠道？选择什么样的平台？”
“如何让消费者保持活跃，持续参与积分赚取与消耗？”	“应该提供什么样的奖励？”	“生态联盟合作怎么玩？什么样的会员数据对我有价值？”	“现在市面上太多会员体系了，如何脱颖而出？”

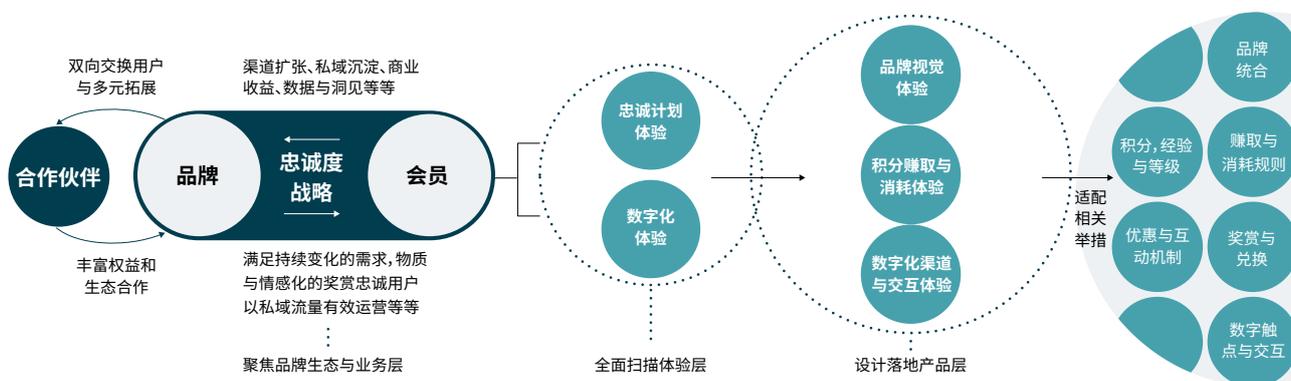
目前，抢占市场忠诚度的竞争非常激烈，每家车企都想成为消费者心目中的首选，并快速完成转化：从入会，激活成为粉丝，到预约试驾，成为车主，再延长用户生命周期，持续选择品牌。所以从长远看，实施会员体系时应放弃传统的“开端就烧钱”的模式，转向通过提高智能化水平持续影响消费者的选择，关注会员在整个转化旅程中真正的需求，了解并收集数据与反馈，并提供与之匹配的个性化体验。

所以品牌势必在转换旅程中的“会员体验”上寻求破局点，因为“会员体验”既是让会员持续与品牌互动的关键杠杆与衡量标准，也是帮助企业避免形成大量沉没资本，僵尸会员体系局面的焕新利器，不断给予会员所有体验环节的刺激，互动，使会员体系演变成与品牌消费与非消费的日常互动，以此达成忠诚正向循环。

## 车企的“会员体验”是用户体验的一部分

1) 从业务层，会员体验分为品牌价值体验与生态体验，决定着该企业会员体系的内外价值主张，给予用户怎样的价值，让会员体系成为第一张友好的印象牌，符合用户期待与使用场景，为此建立良好的开端；为此建立良好的开端；2) 从体验层，会员体验又细分为会员体系本身的玩转体验，与相关的数字化体验；3) 从产品层，又包括会员体系的品牌与视觉体验，积分赚取与消耗，等级与任务体验，跨触点交互的全渠道体验。

图：Thoughtworks MX 会员体验战略拆解



从左到右，策略到应用，层层分解了会员体系的构建层次，此外还有一个值得思考的问题：为什么所有车企的会员体系同质化越来越严重，“明明做到了所有，但又没有破圈”？这其中，有一点至关重要：在设计会员体系的时候是否基于情感化设计，满足用户更深层次需求，给予相应回应，实现真正意义上的品牌与会员情感共振？

## 情感化会员体系设计

基于马斯洛的需求理论，我们将该模型的层次进行了进一步抽象和提炼：

1) **功能性需求 > 功能性价值与奖赏**：即时返利与优惠、免费的产品等等，这一类型奖赏专注让人们感受到安全与满足。例如宝马与奔驰提供的基础品牌礼遇与经销商权益，酒店入住专属礼与免费洗车，快速预约通道，VIP休息室等。而蔚来汽车售卖生活方式的NIO LIFE是一个符合蔚来品牌理念的原创精品商城，各类生活周边商品，兼顾车主的柴米油盐。

2) **精神与社交需求 > 情感化价值与奖赏**：能够体现品牌认证，或社区荣誉感的体验与奖赏。例如激励优质用户的荣誉称号，限定的品牌奖励等，专注让人们有归属感。例如坦克汽车发起的坦克团探索活动，基于城市各

地的沙漠训练营，鼓励会员成为团长；设计代表特殊荣誉感的勋章系统（例如 2021 河南水灾志愿者），让会员在社区中寻找到精神与社交需求；配置符合社交与生活场景需求的奖赏，例如可积分兑换露营系列等产品。

**3) 情感与创意需求 > 情感化定制奖赏与自我表达机会：** 特指千人千面，定制化的创意活动与福利，公益服务等，关注人们能否独立的表达自我，感受到自己做的事情是有社会价值的。例如林肯持续经营的“林肯之道”系列，其中招募车主到店体验“一日店长”展现每一位车主的个人风格，且发挥车主的创意，与品牌一起共创活动，从而紧紧锁定了车主对品牌的忠诚度与自我存在感；“Her Way”专为女性打造的全方位女性驾享生活品牌，为林肯女性车主提供一键咨询权益，专属的用车和养护服务，一键呼叫与道路救援服务，以及专属女性精彩活动，例如分享原创故事茶话会，时尚与职场专题分享等。

**图：Thoughtworks 情感化设计会员设计**



总而言之，车企的会员体系还将随着消费者的行为与需求不断变化而进行迭代，但对所有品牌的共同启示是，设计会员体系时，要时刻审视是否在真正连接用户与企业，真正活跃且反哺各业务板块，实现用户与品牌的共赢。

## 用户运营标配能力 —— 社区运营

从过去的车主俱乐部到现在加速上线的社区，C2C 聊天群组。不难发现，各品牌都在不断扩展自己的社区功能，作为私域流量的沉淀池。而随之带来的是高昂的运营成本问题，要解决这一问题，业务优先级为主，精细化运营底层支撑是唯一答案，所谓腰马合一。

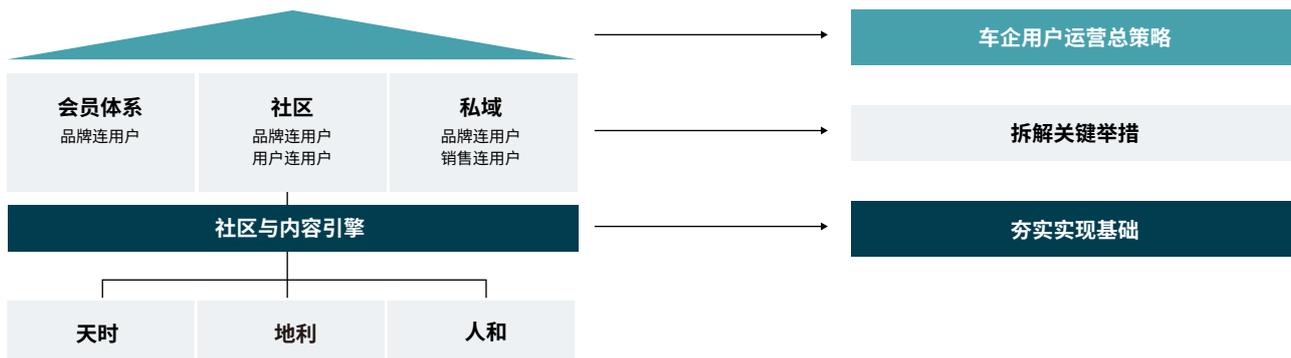
### 车企社区不断拓展自己的边界，有与内容、用车、电商等其他业务板块做融合的趋势。

例如蔚来汽车的做法：1) “购车 + 社区” 提供跨品牌车型对比，并展示社区的“车主说”模块，提升潜客对蔚来车型的评价，助力电商业务的转化；2) “用车 + 社区” “旅程” 模块可视化车主日常用车数据，将用车排名和旅程月报等功能提供给车主，车主可以在社区内进行互动；3) “用车 + 社区 + 内容” 鼓励核心车主或粉丝与品牌一同共创，成为优质内容生产者，包括活动和用车资讯。例如 NIO Book，是蔚来车主共创的视频用车指南，包含车辆功能介绍和使用问题帮助等。

## 车企社区的核心基础在于社区与内容引擎的打造

只有实现这一基础，才能真正地将社区玩活，并且永蓄私域池，还能将沉淀内容外扩到出去，实现品牌声场的辐射。

图：Thoughtworks 社区与内容引擎设计



社区与内容引擎的打造：

- 1) 天时：社区日历概念。**持续的运营日历设计，打造专属品牌的特定日期，话题日，并加入全年热点营销节点，形成统一的记忆点，让用户明确知道固定的互动节奏。
- 2) 地利：社区场地概念。**清晰的社区定位，互动氛围与画风基调统一，规范社区内容标准，体系化内容规划，打造个别专属的热点话题，也兼顾日常车主用车类、购车类内容，并能及时整合归纳，由此把控社区内容调性。
- 3) 人和：社区作者生态。**引入多元作者生态，例如品牌官方，三方媒体、活跃车主、经销商门店、IP 定制化账号等；形成标准化作者标签和社交圈子主页，激励用户共创与表达欲望；配套激励体制，与会员体系绑定，以积分与奖励驱动，持续让作者不断创作并分享。

## 用户运营标配能力 —— 私域运营

车企销售线索的最大难点便是如何从公到私的有效转化，姓名与电话的地毯式轰炸在当下不再奏效，因消费者反感此形式，并排斥加销售私人微信，害怕影响个人生活与隐私等等。基于此痛点，各大车企纷纷部署官方统一销售人员工具，企业微信或其他数字化在线销售工具，例如小鹏汽车布局的企业微信工具，可以完美串联承接广告流量，孵化线索，分发线索到社群营销多种能力。

## 1) 丰富私域触达的手段，提高公转私的转化

通过企业微信，车企可统一线下门店线索收集方式，标准化服务流程；线上触点包括小程序，公众号，服务号，投放广告与三方社媒等公私域都增加企业微信入口，引导潜客触发第一次对话。

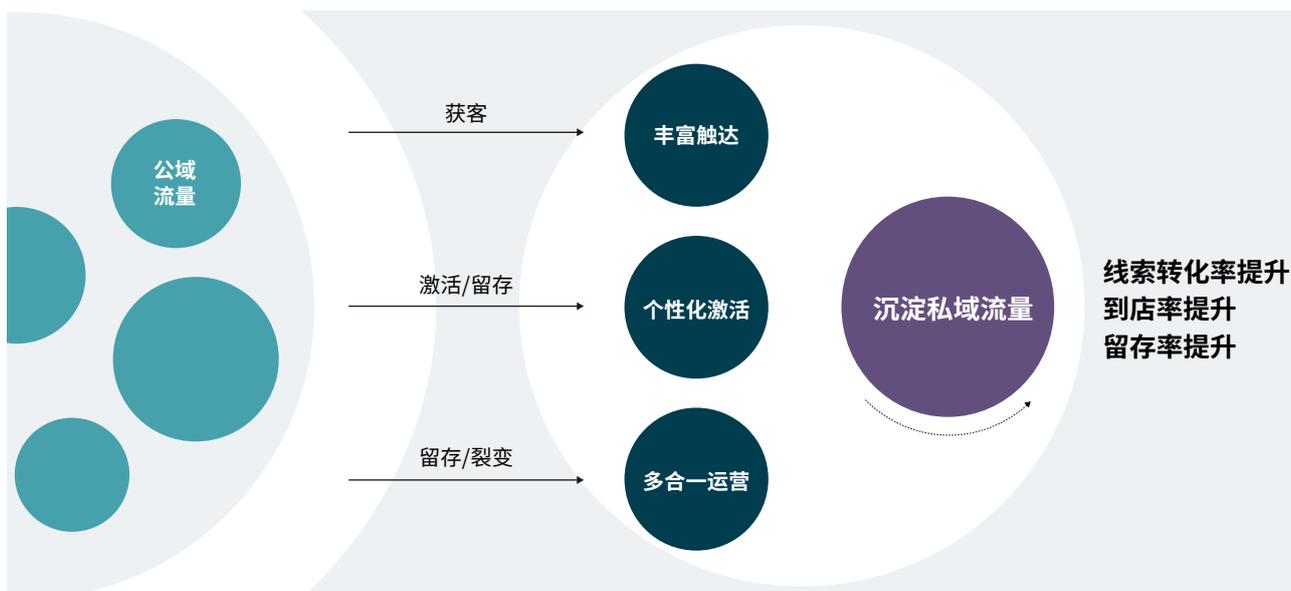
## 2) 个性化私域激活的方式，提高运营效率

不断激活、唤醒私域，是最关键的业务环节。包括个性话术，素材库，游戏化小工具，用户标签驱动的精准营销活动，车型介绍及报价，用车建议，爱车生活方式等功能，已经被各大车企广泛应用到企业微信或其他客服工具上。此外车企也在积极赋能线下门店自主运营能力，配置营销任务激励追踪，数据看板，个性化规则等功能。

## 3) 多合一私域运营的玩法，延长用户全生命周期

各大车企，尤其是新势力，标配 1V1 专属销售，从线索最初，到试乘试驾，购车，用车，均为一名专属销售，提供专属服务，便捷安心。传统车企品牌直播运营与线索分配玩法，也在持续发酵，主机厂经营视频号，看车用车等优质内容，汇聚品牌势能，分发给经销商裂变宣传，并持续发起系列直播任务，经销商门店一同加入，期间给予经销商流量与运营的支持，多合一的汇聚品牌势能，助力私域的汇聚与转化。

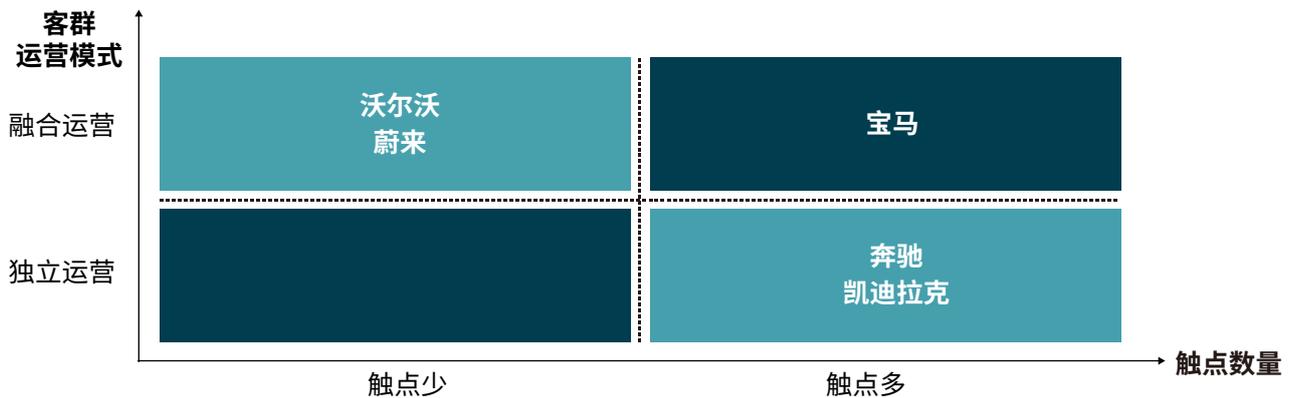
图：Thoughtworks 私域运营策略设计



## 多触点的用户运营, 集体押宝超级 App

用户运营与会员体系生来便是数字化“土著”，与它们两者相关的数字化产品，既是提供养分的底座，也因这两者的设计思路，时刻迭代与变化。我们发现主流车企的数字化触点布局策略，包括 App，微信生态下的服务号，公众号与小程序，官方和第三方社媒，都与用户运营模式存在着微妙的关系。我们总结出一个普遍规律，基于用户运营即客群运营，和触点的组合关系，发现绝大多数车企的触点布局呈现四种模式。

图：车企基于不同用户运营模式的触点布局



### 1) 双星模式，以融合运营潜客与车主的超级 App 为主，配以同样融合运营潜客与车主的小程序，以沃尔沃为代表

这一模式的特点是大刀阔斧，超级 App 与超级小程序，都是融合运营，两个触点彼此复刻，体验高度一致，功能范围覆盖全面，车主能在小程序也体验到全功能。但开发成本巨大，超级小程序满足所有期待，App 有流量流失的可能性。

### 2) 涟漪模式，以融合运营潜客与车主的超级 App 为主，配以运营潜客为主的小程序，以蔚来汽车，小鹏等新势力汽车为代表

这一模式的特点为，全力培养超级 App 作为核心阵地，其他为辅助。超级 App 围绕车主，粉丝提供用车全生命周期服务，社区互动类功能与积分获取核心壁垒功能仅在 App 中提供；小程序部分展示精华内容，核心为聚焦服务潜客、电商业务，浏览车型与加速预约试驾和转化。该模式的优点为用户体验好，有轻有重，对企业自身来讲，超级 App 沉淀所有用户数据，但这一模式极度依赖品牌声场，能够培养其粉丝与车主直接下载 App 体验并使用的习惯。

### 3) 舰队模式，以融合运营潜客与车主超级 App 为主，配以多个小程序，分别服务车主与运营潜客，以宝马为代表

这一模式的特点为以超级 App 为母舰，多个小程序矩阵进行辅助，融合服务车主和潜客的不同场景，场景聚焦各司其职，例如选购、复购、充电服务和会员等场景。这一模式的优点为车主和潜客能够享受全渠道体验，超级 App 沉淀所有用户数据。但该模式触点过多，建设成本过大。平台服务适配度和功能一致性要求高，跨渠道的数据共享性高。

### 4) 双轨模式，以独立运营车主的 App 为主，配以多个小程序，分别运营潜客与车主，以奔驰、凯迪拉克为代表

这一模式的特点为针对车主与潜客两类客群双轨布局，App 主要服务车主，微信生态主要服务潜客，例如 App 专为车主服务，未认证车辆的用户无法体验完整产品，而微信小程序则聚焦潜客，打造虚拟数字化展厅，浏览品牌历史，车型与预约试驾。该模式的优点为触点定位清晰，一个触点专注一件事情，但小程序只运营潜客，未曝光社区个性化内容，难以做潜客到粉丝的转化。值得一提的是，凯迪拉克的电动车产品线为自立门户，采用新势力涟漪布局玩法。

我们还发现，其他象限的玩家，有征兆在持续向最左象限「涟漪模式」迭代，不难推测其目的在于减少数字化建设成本，精简触点，并在为直销，自主运营潜客与车主做准备。而押宝超级 App，自然是车企要夯实自建触点基础，统一汇聚品牌声势，掌握一手数据的必要举措，才能更好的做个性化服务与运营。而为什么要融合运营，是因为“车企为王”的时代已经过去，“用户为王”的时代已经到来，这里的用户不仅是车主，还是品牌的粉丝与潜客，因为他们都可能成为裂变，转推荐品牌的一份子。

各大车企从只服务我的用户，到了解我的用户，重塑用户关系，和用户做朋友，再到以会员体系、社区、私域等持续维持与用户共创共生的关系，双向交换，贡献内容，延续品牌文化基因。我们可以预见，未来的车企用户运营将会呈现一种企业用户全面共赢的超级生态局面，所有人将从中受益。

## 6. 直销数字化支撑

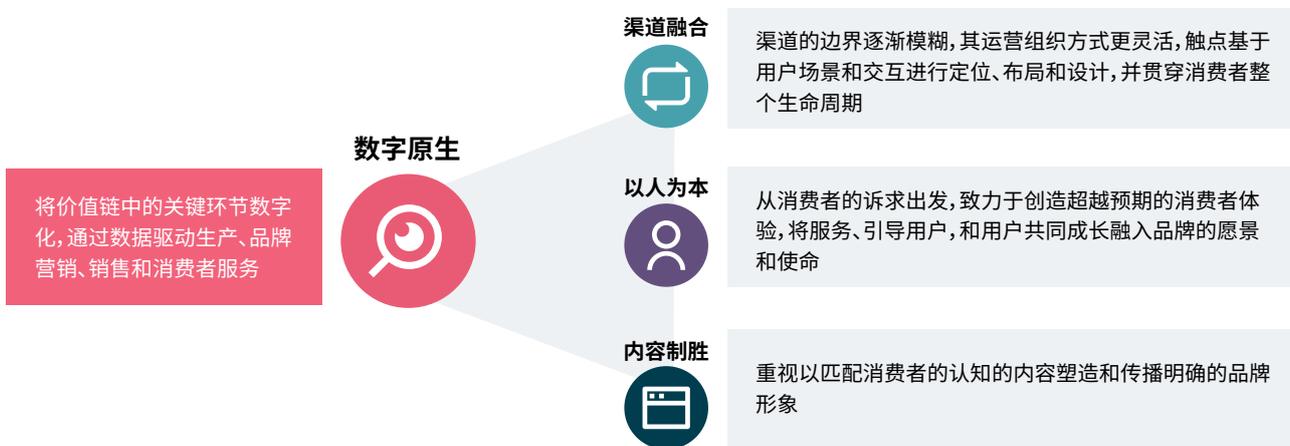
### 关键洞察

- 直销模式下对“渠道”和“用户关系”的掌控成为 OEM 直面消费者的两大核心资产和能力,而经营策略的转变也为企业的数字化建设带来了新的挑战
- 为了保证顶层规划落地的一致性和快速响应市场变化, OEM 需要跳出“查缺补漏”的点状建设模式,从数字化能力的整体升级和企业架构重塑的视角出发应对直销转型
- 模式的变化对“快速创新”和“提升效率”提出了更高要求,随着直销的开展 OEM 的业务也愈发走向多元,平台化的思想将广泛用于数字化建设以加强企业管控、赋能和创新

从前文对营销、销售、履约,再到用户运营的趋势洞察,我们不难发现,面对直销时代的增长困境,无论是选择从“体验”破局,还是以“效率”为牵引,这背后都体现出了 OEM 对渠道变革、用户运营精细化和业务多元化的决心。

而将数字化融入直销战略则成为实现企业目标的重要支撑: 将价值链中的关键环节数字化,通过数据驱动生产、营销、销售和消费者服务,才能促进渠道融合、提升用户洞察和品牌力(如下图),进而转动直销业务的增长飞轮。

图: 直销业务特点



## 直销模式转型下的数字化挑战和建设思路

传统 OEM 在数字化的进程中往往会出现这样的现象：当跳出工业产品开发的舒适圈迈入数字化领域时，专业人才、企业文化、领域知识等关键要素的缺失给企业带来了强烈的不安全感，导致企业在数字化中倾向于“查缺补漏”的保守推进方式，有时不得不重新拿起舒适圈里的武器做数字化。于是我们可以看到“逆向工程”等在车企数字化转型中被广泛使用——例如“某新势力品牌的 APP 火了，我们也要做 APP”。然而企业可能忽略的是，别人家的 APP 或许仅是围绕“全渠道体验战略”中的一环，产品定位和功能设计是围绕着其战略诉求和用户场景定义的；而自家的 APP 成了战略本身，缺少了目标牵引和用户需求分析自然难以获得理想的效果。

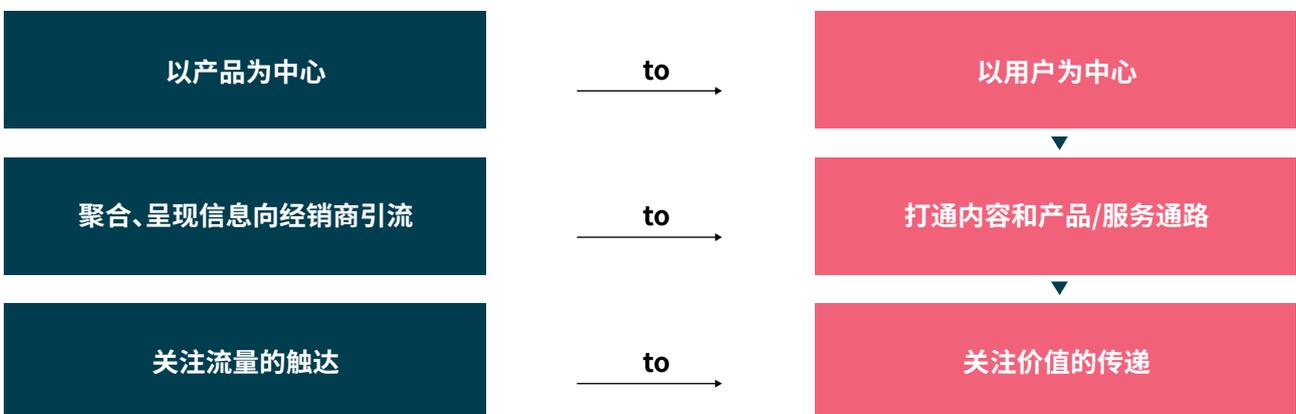
OEM 需要从自身战略落地的角度考虑数字化支撑建设，在做好直销数字化基建上，打磨用户触点，在补足短板的同时释放硬件优势，才能够将卓越的体验稳定地呈现于客户旅程的每个环节。

当直销转型被放到企业的战略位置时，其经营视角已经全面向“以用户为中心”转变，这对于企业的数字化提出了更复杂的课题：

- 1) 如何能在顶层战略设计到数字化举措落地的过程保持一致性，从而产生差异化竞争优势；
- 2) 在面对当前市场和直销模式的高度不确定性时，如何让自身的数字化能力建设可以更加敏捷和快速地响应市场变化；
- 3) 如何构建一个开放的数字生态，以整合资源提供更好的用户体验。

企业需要明确的是，直销模式下的数字化转型，不仅是数字化技术的应用，更是推动企业组织重构、业务模式转变、企业文化变革的过程，因此企业需要跳出以往“查缺补漏”的建设模式，构建直销模式下数字化思维（如下图），通过整体数字化能力和企业架构的升级来更好地应对挑战。

图：直销时代数字化建设思路的转变



## 以产品为中心 > 以用户为中心：围绕用户进行组织变革和数字化举措的建设思维转变，保障直销战略可以转变为常态化的运营

车企传统线性的客户旅程及服务流程反映在组织结构上，体现为业务部门通常会围绕营销、店铺网络、售后等组建，数字化产品团队常常按照“App”、“微信小程序”、“O2O 第三方平台”等划分。

未来车企或将在组织层面上在离客户最近的品牌、市场和销售部门之外，形成用户运营职能部门，协同市场和销售部门进行品牌营销和用户需求挖掘。具体体现为，该部门集中对用户全生命周期中丰富的数字触点体验负责，专注于通过线上阵地的运营和迭代，形成线上线下统一的流量、线索和车主中心，提升线索转化效率和客户生命周期价值。此外，少了经销商对消费者瞬息万变的决策过程的自主响应，该部门还需要承担起对门店运营、体验、交付和售后等任务的指导和管理职能。后台职能部门，例如人力资源、网络建设、产品部门在规划和推进代理商招募及收入和激励体系、人员招聘、人员培训、产品研发和市场计划等活动时，也将深度应用用户视角的输入。

随着 OEM 的价值链向下游迅速延展的，一方面是客户购车、用车旅程的数字化的渗透率提升，另一方面，作为全渠道旅程的一部分，线下空间更重视品牌“曝光”和用户“体验”属性，OEM 的网络建设也呈现出明显的“轻资产化”趋势，并通过中心辐射周边，引入服务合作伙伴的方式，使地区间、客户间对于产品的差异化的需求可以被更好地满足。OEM 需要根据直销模式的这些特点统一配套或升级服务、销售和履约的运营指导、销售政策与计划、和数字化设施及管理后台。

车企正在寻求突破局部优化的思维，以直面消费者的方式组织生产、营销、销售、履约、售后等在内的业务单元乃至合作伙伴的服务体系和协同流程，通过前中后台协同的方式进行经营活动，对直销商业模式转型做出响应。**具体到数字化举措，除了用户触点的变革，还需要通过前瞻性的研发和销售洞察，提供差异化、精细化的用户运营手段为渠道侧降本增效。围绕这些目标，企业开始着手平台化规划，深化渠道业务能力共享和对数据资产的运用：**

- 1) 塑造用户为中心的组织：基于消费者愿景圈，定义跨组织并得到全团队认可的技术规范和设计原则；
- 2) 建设数据平台和高效的跨业务部门共享流程：针对不同的数据应用场景（分析类和业务运行类）设计合理的数据架构，从而帮助各团队在直销模式下进行及时的、市场和用户导向的数据分析；
- 3) 建设高响应性业务能力平台：支持全渠道资源共享和协同的应用架构，在中央管控的同时，保证业务边界的扩展的灵活性，支持与合作伙伴、客户探索更多行业场景的可能性。

## 通过聚合信息为经销商引流 > 打通信息和产品 / 服务通路：贯通用户全生命周期的运营和服务体系，打造成成长型的“人”“货”“场”

从用户角度，对于汽车产品和服务的内容、信息诉求贯穿于整个生命周期；从企业角度，随着直销转型的推进，业务将呈现更加多元化的趋势，售后、服务、二手车、车联网等业务将形成多种商业模式面向市场开放。综合两个维度，通过社会化营销来延伸触点，打通全场景体验，快速收集客户反馈和迭代，成为 OEM 进一步释放客户价值的数字化机会点。

很多车企在私域运营阵地建设上已经开展行动，具体体现在持续输出内容、构建私域社区，以及上线品牌忠诚度计划等。然而，环环相扣的流畅体验、强调互动性与个性化的内容和服务，并非数字化触点的简单堆砌就能达成，在体验经济的新常态下，线上线下环节高效组合衔接、企业内外部资源整合、专业及时的客户响应是提升客户体验并促进购买决策的关键。因此在“用户运营和服务体系”构建层面，数字化的关注点在于统一运营体系（如下图）与持续地整合内外部资源，使其与端到端的用户旅程和场景逐渐融合：

图：敏捷的直销业务运营能力建设示例



1) 重视获客效率，精细化客群运营：特定的运营举措目标之间具有差异，但无论是深入小众圈子快速占领用户心智，还是破圈产生口碑效应，都要求线上和线下环节之间，内容场、社交场和交易场之间无缝衔接；

2) 对电商渠道和会员体系等延展性要求提升：OEM 通过渠道布局以及对用户全生命周期触点的掌握，能够快速集成合作伙伴资源来丰富服务场景，同时将会员忠诚度体系覆盖到整个生态中，形成源源不断的互动场景和真实的增长机会点；

3) 数据洞察、举措设计和执行之间形成闭环：保证用户旅程和交互、分散的运营举措和直销战略价值之间能够动态统一。

## 关注流量的触达 > 关注价值的传递：在用户数据资产沉淀和场景构建之间形成合力，不断优化用户旅程和体验

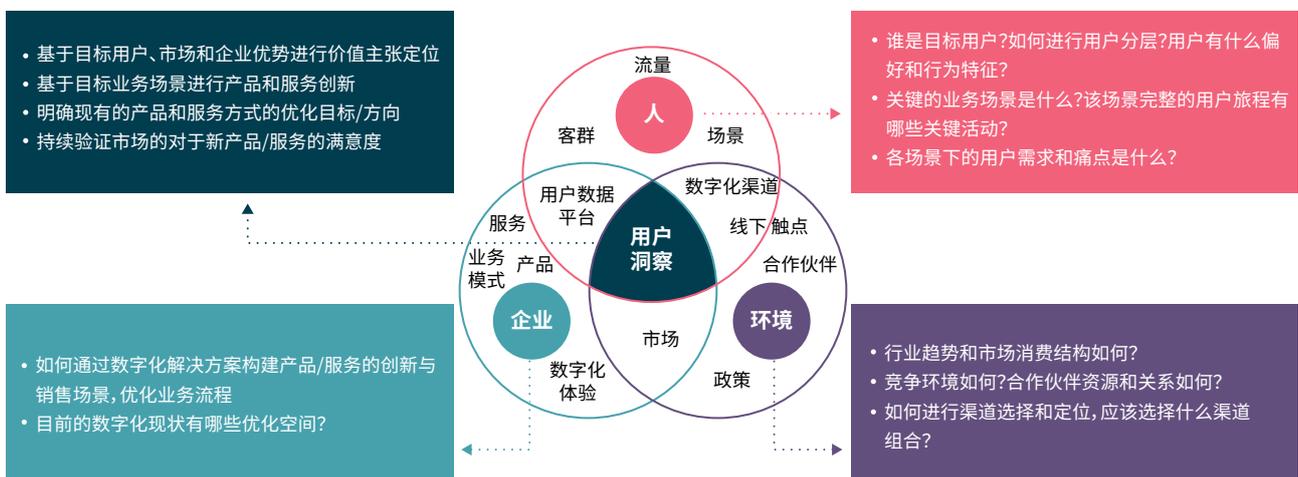
消费者跨越渠道进行主动地探索、体验和消费已经成为主流趋势。然而我们发现，在直销客户旅程设计过程中，OEM 仍然很容易只强调整用户旅程中的碎片化环节（如定金、购买、提车、售后等）或渠道（如线上的 App、微信，线下的体验中心、店中店等），而用户的特征以及与品牌接触前后的动机和行动却往往被忽略。

DTC 品牌的营销往往具有明显的互联网化特征。如前文所述，当前尝试直销模式的车企，在从构建品牌联想到建立用户关系整个过程中，已经不仅满足于单向品牌创意输出，和以产品功能价值为中心的广告，还强调品牌和用户之间持续互动以及情感共鸣。此外我们看到，通过数字展厅、上门试驾、订阅用车、社群等尝试，车企正围绕用户构建能够更加准确地传达品牌价值的体验空间，同时也希望通过真实的体验场景，获取更多线下的用户行为的数据。

通过数据及时洞察客户需求并更早和客户建立联系，对于车企打开直销局面确实不可或缺，然而由于 OEM 零售端 IT 基础的薄弱，在推进这些举措时，直接面临的挑战是：一手用户数据缺失、用户跨渠道数据的割裂、批发模式造成的滞后的运营响应方式，以及传统的 CRM 等管理系统难以支持更自动化、智能化的运营决策和执行。这导致 OEM 以及直接接触客户的销售人员对用户的需求的片面解读、品牌主张传达失真或滞后。因此，统一用户（线索、粉丝和车主）数据并形成“场景化”的洞察，是“用户旅程和体验”数字化建设的首要关注点：

- 1) 根据业务场景进行业务流程设计（例如试驾体验、交付服务等），并规划相应数据采集，而非局限于渠道 / 触点的区隔；
- 2) 跨渠道、触点、业务线统一用户身份识别和统一用户档案；
- 3) 支持用户档案在企业内多个系统按需访问和维护，例如为客服中心和门店销售人员提供线索培育和跟进支持。

图：基于直销场景的数据获取和应用



## 直销数字化时代再谈业务平台化

基于以上直销数字化的应对思路，我们可以将其底层逻辑归纳为：OEM 加强中央管控和资源集成能力、赋能运营体系和渠道端以提升效率，同时增强用户洞察和响应。这也可以被概括为五个统一，即：统一平台、统一运营、统一用户、统一数据、统一服务。

不难发现，这与本轮以业务平台化为主导的数字化创新趋势不谋而合。即通过管控、赋能和创新持续提供价值。业务平台化的思维体现的实际上是企业基于自身商业模式的不断思考与认知，对其业务模式进行抽象与沉淀，探索如何实现跨地域、跨用户、跨场景、跨领域的扩展与复用，支撑企业业务的快速拓展与创新。工作框架上，业务平台化从愿景和业务目标自上而下进行设计，以业务架构、应用架构、数据架构、技术架构的全面视图来牵引和支撑新的业务实践，保证业务和技术规划之间的一致性。在直销体系的建设过程中，业务平台化想要回答的问题实际是，如何为响应业务变化而设计：

### 管控：平台即规范

战略而非技术驱动是业务平台化规划第一原则。在业务多线并进的现状下，通过流程梳理（企业业务、流程、组织、业务服务）和模式设计（流程建模、领域建模、业务身份建模和能力建模）对共性业务的抽象、以减少业务分化、组织壁垒带来的数据孤岛、重复投入、体验割裂。客户能够获得无缝、一致的体验，规避价格和信息不对称的风险。

同时，主机厂将标准化的流程和方法沉淀到平台上，提高了规模化运营的质量和效率，例如全渠道多模态电商的建设，定向推荐逻辑，覆盖新车、样车、租赁用车等的全生命周期中心化库存管控，乃至代理商服务标准化和客诉处理优化，达到提升库存周转率、销售效率和客户满意度的目的。

### 赋能：平台即能力

在直销或代理的模式下，车企具备针对不同客群，将数据洞察转化为自动化、智能化的营销内容的条件。此外，面对品牌和车型的生命周期阶段更迭，市场下沉趋势，车企还需要考虑差异化、本地化的营销和运营能力。在品牌营销上，车企需要关注如何激励渠道合作伙伴，使品牌战略能够和本地化概念相结合，同时利用本地销售网络的优势释放影响力；对于区域营销活动目标，可以进行差异化设定，例如低线城市注重流量和获取、培育，一二线城市更聚焦高质量销售线索转化指标；在业务运营时，支持服务商根据地域差异和客户习惯管理任务，比如根据地域差异调整首保时间、季节性活动时间窗口等。

平台化旨在提供能力和资源的复用，并通过明确划分 IT 系统边界，使得能力能够按需高效地组装和扩展。

## 开放：平台即创新

除了能力复用、能力快速组合上市之外，敏捷思想也需要被融入在平台化的架构思维之中。

得益于物联网、5G、AI 等技术的成熟，汽车将超越其交通运输的基础功能，成为移动智能终端。围绕汽车服务与空间的消费场景和创新商业模式将不断涌现，以出行场景为例，车机作为核心触点将提供更加多样化的、开放的车主服务（包括内容、娱乐、消费等），而平台化则以用户为中心，提供信用契约，连接生态。在此基础上，车企可以通过服务边界的扩展来延长客户的生命周期，获取更多的私域流量、用户行为数据，同时借助生态合作伙伴来提升用户忠诚体系，并增强客户洞察。

图：业务平台化的价值



## 写在最后

本文结构化地展开 OEM 在直销体系构建过程中的几个关键话题：

- **顶层设计与规划：**直销体系整体规划
- **价值流设计与落地：**市场进入策略，营销、销售、履约、用户运营体系
- **支撑能力建设与赋能：**数字化能力支撑

这几个行动分开看，似乎无法给出 OEM 直销模式成功的答案。因此，让我们把目光从单一模块的优化上暂时拉开，回到直销模式本身，在直销模式下，企业重新开始审视商业模式的本质：商业模式就是企业如何创造价值，传递价值和获得价值的基本过程。

和业务流程建模不同，商业模式着眼于商业要素及它们之间的互动，衡量一个模式可行性的底层逻辑在于市场的整体认可度。有别于传统模式的的销售 KPI，直销模式下，企业关注“用户增长”的北极星指标更具有“大局观”。例如，很多直销企业通过用户的生命周期价值（LTV），聚合分散在流量获取和客户运营各个环节的度量指标，并且更加强调全局的获客效率和对营收的贡献。

这要求 OEM 能够即时感知市场的反馈，并转化为对市场需求的及时响应。至此，前文的几个行动，要回答的问题实际上是：

**如何设计市场进入策略，全面提升客户的获取和运营效率；**

**如何合理投注生产、营销、销售、交付等价值创造和传递活动；**

**如何持续匹配渠道、客户，并提供产品 / 服务 / 内容组合，保障盈利水平。**

直销对于 OEM 意味着机遇和挑战并存。一方面，是一手的用户数据收入囊中，对于营收表现乃至现金流的进一步掌控；一方面是需要面临新的能力建设和投入：品牌和内容输出，销售和售后服务大量细节，用户运营成本，供应链的升级等。

OEM 的直销模式作为一个战略问题，我们需要正视它的复杂性和未知。对于特定的企业而言，在转型的过程中，无论是数字化能力的建设，还是市场运营活动的开展，都需要不断回归到对战略价值的审视，同时运用敏捷的思维，在平衡管控和创新的边界中小步快跑，理性地对待市场上的实践及其他行业的经验，在自身的土壤中进行实践和迭代。

## 参考文献

1. 中国汽车流通协会 . 2018 年全国汽车经销商经营状况调查主要发现 . 2018
2. 中国汽车流通协会 . 汽车流通行业白皮书 . 2020
3. 颜光明 / 钱蕾 / 王从军 . 中国汽车四十年 . 上海交通大学出版社 . 2018-4
4. 一汽 — 大众官网 . 一汽 — 大众 ID. 代理制模式加速落地 代理商增至 737 家 . 2021-09-10
5. 罗瑟 . 瑞夫斯 . 实效的广告 : USP.1961
6. Mattias Holweg, Frits Pił. The second century: Reconnecting customer and value chain through Build-to-Order. The MIT Press, 2004
7. Brabazon, P. G., & MacCarthy, B. L. The automotive order to delivery process: how should it be configured for different markets? European Journal of Operational Research, 263(1), 142-157. [0]. 2017
8. Thoughtworks. 现代企业架构白皮书: 数字化转型底层方法论 . 2021
9. IBM 商业价值研究院 . 趋势洞察 : 数字加速, 在危机时期推动增长的主要技术 . 2021

## 联系我们

电话：4008900505

邮箱：marketing-china@thoughtworks.com



Thoughtworks  
服务号



Thoughtworks  
商业洞见

## 关于思特沃克 (Thoughtworks)

思特沃克 (Thoughtworks) 是一家集战略、设计和工程于一体的全球软件及技术咨询公司，致力于推动数字创新。我们在 17 个国家 / 地区设有 48 个办事处，拥有 10,000 多名员工。在过去近 30 年的时间里，我们凭借业务和技术优势帮助客户解决了众多复杂的商业和技术问题，与客户一起实现了非凡的影响。

