



汽车数字化转型下的 数据运营白皮书



pwc

普华永道

目录

引言：“危”与“机”

02



03

一、传统车企数据运营的三大挑战

二、数据涅槃，数字化能力再造



08



11

三、数据赋能场景落地解决方案

四、相关案例实践

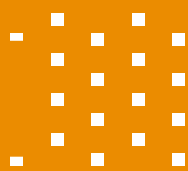


23

33

联系我们

引言：“危”与“机”



中国汽车行业发展至今，伴随着新能源的加速推进、新智能技术的演变及新玩家的入局，近年迎来加速转型变革期。中国汽车市场也逐步从增量市场演变为存量市场，并在市场结构上呈现新能源替代与中高端替代的结构化增量。与此同时，商业模式也从传统经销商制发展出直营、代理及混合等模式，区域及城市管理也随之成为新课题。

在这场变革中，对于行业传统玩家，无论是外资合资还是民营车企，同时面临着“新能源转型”与“数字化转型”的双重挤压，如何在转型期生存并发展，如何在保证业绩增长与市场份额的同时完成转型，是所有车企面临的课题。而对于数字化转型，虽其必要性及价值已成为共识，但车企仍面临着一大核心矛盾：即数字化及数据变现的长期性复杂性，与业务及管理层对数字化及数据赋能价值兑现的迫切性有效性的矛盾。

在本篇白皮书中，我们将根据项目实践及行业思考，从数据到赋能的四要素（数据、平台、组织及运营）体系中，尝试解决这一转型矛盾并提出破解之道。





传统车企 数据运营的 三大挑战





非数字原生挑战：在经验驱动与数据驱动之辨前，先从线上化数据留痕的基础开始

区别于数字原生的平台型企业，如美团平台、京东平台等，非数字原生企业最大的差别在于业务是否天然构建于平台之上，业务能力是否平台化产品化。非数字原生企业的线上化程度低、数据留痕依赖度低，所以不得不面临从数据埋点及数据治理等基础工作开始。首先业务线上化实现数据采集留痕，然后数据逐步替代经验，带来业务应用乃至商业模式变化。总结下来，非数字原生企业的“数字化三步走”如下：

1. 业务线上化，数据留痕（如各类App、企微工具、用户运营平台等）
2. 决策智能化，数据驱动（业务场景中数据及建模如何辅助或替代经验）
3. 数据赋能业务，实现营销、销售、生产、管理及组织变革等

与此同时，传统车企要利用好经销网点及区域队伍的线下优势，借鉴链家网等类似传统企业的转型样板，通过数据与平台加持，带领经销商伙伴与区域队伍完成转型。

但在这过程中，一边是通过平台积累数据，一边是应用平台之后发生的业务流程变化、管理模式变化乃至组织人员变化，数据工作往往与业务变革变化双向交织，混杂着推进。这无论对管理层、业务部门还是IT部门都提出了巨大挑战。



业务挑战：持续业务数字化下的不得不转身，躬身入局抑或外援加持

在车企逐步走向数字化的过程中，如何利用数字化工具，如何利用数据对业务赋能，乃至如何应对数字化之后业务模式的变化、组织新能力的变化，都是亟待解决的问题。

首先，关于业务模式的线上化数字化

随着数字化技术发展，汽车行业的营销销售模式也已经发生变化，包括数字化营销的普及、私域建设的兴起、汽车城市展厅、以及D2C直营模式的发展。在此发展趋势下，车企如何把业务流程搬到线上化平台进行重构以支撑新模式，如何让经销商网络及自身队伍接受新工具新方式，特别是传统车企在业绩压力下如何带动伙伴与队伍转型，成为首要挑战。

其次，关于数据应用价值效果的挑战

在业务线上化数字化过程中，伴随着数据留痕积累，车企逐步在营销销售、售后业务、车端屏用户运营以及管理等场景进行数据应用。但如何识别数据应用场景的价值，如何满足数据需求，如何考虑成本效益，又将是下一步挑战。特别是对于传统车企队伍，如何证明数据可以替代甚至超越经验，让前线人员接受并推广数据场景落地，也是亟待解决的障碍。

最后，数字化或数据能力如何建设

随着车企数字工具应用的普及，业务线上化数据化日渐成熟。如直营业务的开展带来App平台持续建设与数据迅速累积，并伴随着营销销售场景中更敏捷更进阶的数据应用需求。如经销商与区域企微工具的推广，也催生着新的业务流程及总分管理流程，并带来数据在管理闭环与效率提升中的应用。这一过程，业务部门往往面临着两种数字化能力的构建方式：

1. 躬身入局：在各业务部门中建立数字化团队，形成更敏捷更懂业务的数据能力
2. 外援加持：从IT孵化跨业务部门的数字化中台团队，实现可共享统一的数据能力

无论是何种方式，业务部门都将面临新技能新人员如何融于业务的挑战，以及在数据运营协作过程中，既要实现部门内的数据能力敏捷，又要避免能力重复建设，同时保证“业务+数据+IT”的高效协作与合理分工。但实际情况往往是，业务建立数据能力与IT升级数据能力同时存在，如何协同也是所有数据赋能场景落地变现的关键业务挑战。