

疫情后化危为机

# 中国汽车产业 如何智慧脱困



**“这是我在行业经历过的最困难时期。我们正面临来自销售、制造、供应链各个方面的挑战。”**

——某车企高管

突如其来的新冠疫情使原本处在困境中的中国汽车行业雪上加霜。中汽协数据显示，2020年2月全国乘用车销量同比下滑超80%

在政府和全社会齐心协力地严格防控下，全国大部分地区的社会经济秩序已逐步走向正轨，越来越多的企业也纷纷从抗疫转向疫后复产。

疫情后的汽车市场和行业格局也将会出现变化。疫情期间被压制的消费、出行习惯的变化和政策的加持，短期内将会带来汽车需求的反弹。与此同时，疫情放大的运营和财务风险使得能力和实力不足的企业将面临整合风险，而对于有准备的车企而言，则是主动发力建立市场竞争优势的最佳机遇。埃森哲认为，车企需要关注以下几个方面，及时把握未来市场反弹时机，快速抢占市场，应疫于新；与此同时，修炼内功，提升风险应对能力与核心竞争力，智在长远。

### 应疫于新：巩固市场份额



重新调整数字营销和销售的关注重点



借助体验和数据分析提高消费者参与度



智柔供应链，灵活应对风险



智能制造，破解用工依赖



智灵人力，提升组织效率

### 智在长远：修炼内功，强化核心竞争力

# 应疫于新：巩固市场份额

## 重新调整数字营销与销售的关注重点

**“在中国，企业通过各种数字渠道与客户保持密切联系，非常令人鼓舞。这些工具带来了巨大机遇，但我们也需要更好地了解 and 掌握它们。”**

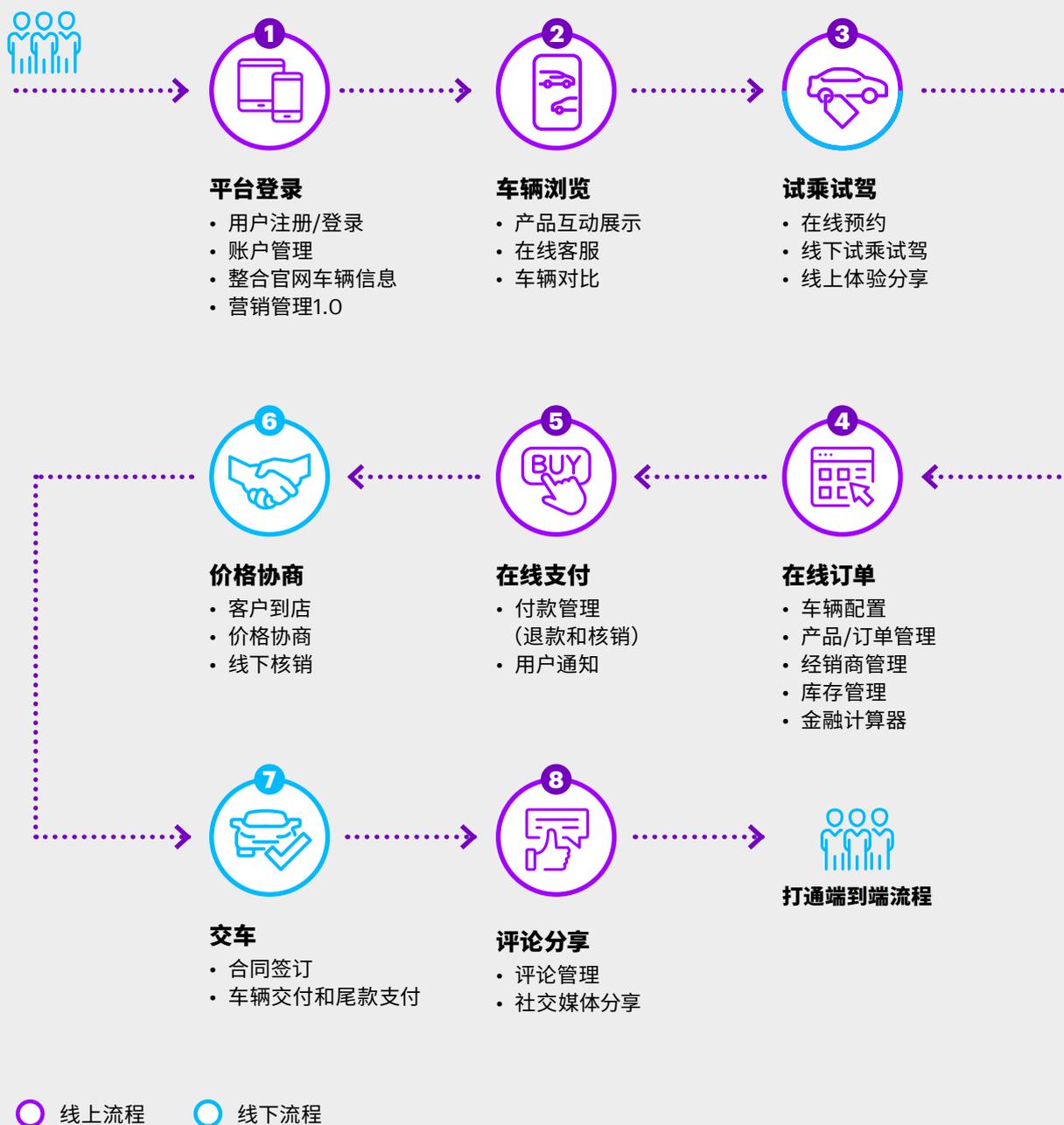
**——某车企高管**

抗疫期间全国大部分地区实行严格的隔离措施，使得数字渠道一跃成为企业与客户保持互动的唯一途径。车企通过虚拟展厅、短视频直播等方式，保持和客户互动。有些车企，比如吉利汽车还通过在其官网引入在线销售，推动更加数字化的销售流程。<sup>1</sup> 尽管事实证明，快消品和零售行业已成功实现线上线下整合，但对于汽车等大宗交易或投资来说，要想完全实现线上交易，显然面临巨大挑战。如果我们仔细分析就会发现，汽车销售流程的关键步骤仍然离不开面对面的互动交流，埃森哲关于汽车零售行业的最新研究也证实了这一点。<sup>2</sup>

但是，如果车企和经销商能够找到正确的侧重点，在汽车销售过程中整合数字渠道，提高客户参与度，或将成为制胜因素。

埃森哲认为，车企和经销商应重点关注如何用生态化流量场景覆盖客户交互，以持续的高质量、时效性内容输出，沉淀、孵化并转化粉丝；而不应试图“强迫”实现完全的线上交易。与此同时，车企和经销商还应制定结构清晰的全渠道框架，确保引导新粉丝和潜在客户关注正确的产品，并且在恰当的时机，引导他们进入面对面互动。

图1. 借助移动端, 打通线上线下环节, 实现端到端用户购车旅程



来源: 埃森哲分析

# 借助体验和数据提高消费者参与度

为应对疫情期间的出行限制，各行各业纷纷展开服务创新，与客户保持互动，包括提供无接触配送和在线预订等服务。车企也提高了保养、金融、保险等服务领域的敏捷性。

事实上，车企可充分利用疫情期间培养的全新消费行为，打造“新体验”，提升消费者参与度和品牌忠诚度。埃森哲认为，以下三大杠杆是关键：

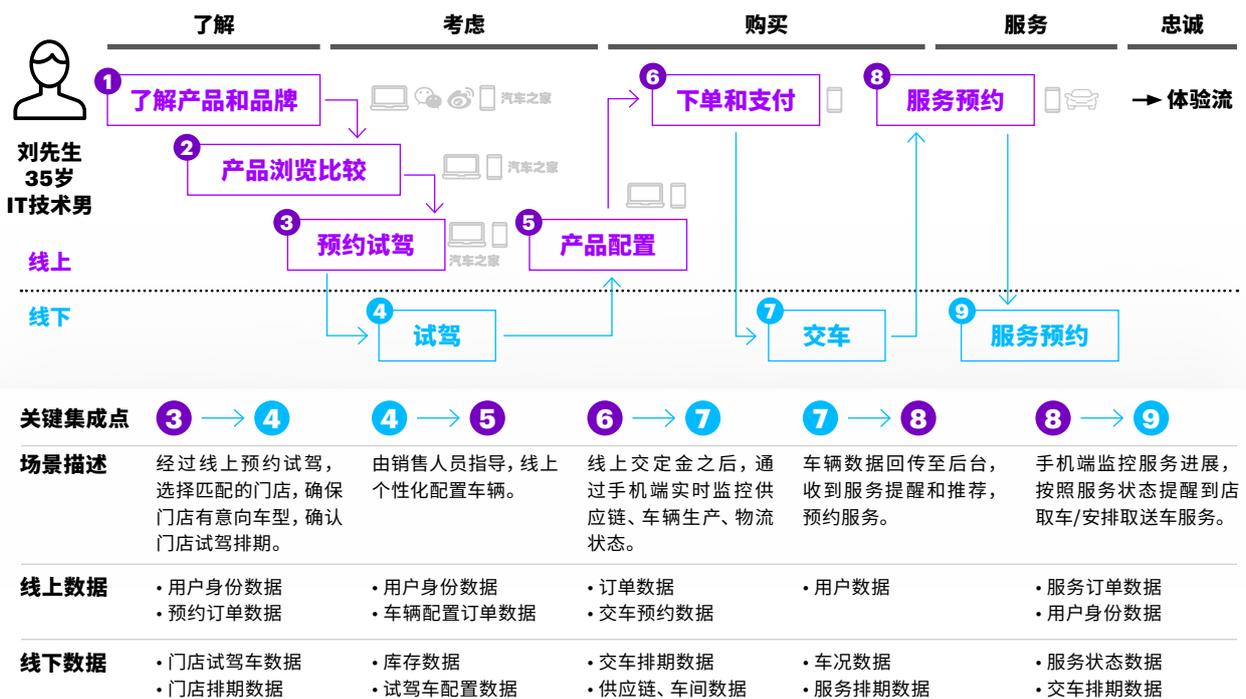
- 依托数据分析，充分洞察消费者需求和行为
- 着眼产品生命周期，全面思考客户体验
- 借鉴其他行业的经验和创新

例如，哪吒汽车借鉴消费品行业模式，精简客户生命周期，推出一系列“像买衣服一样”便捷的购车服务。公司提供线上销售咨询和下单服务，2小时上门交车，以及7天无理由退换和零风险退车等服务保障。<sup>3</sup>

疫情期间，车企与客户在线互动急剧增加，这不仅带来了与更多数字客户互动的可能性，也产生了大量消费者数据。埃森哲认为，车企和经销商可利用这一势头，在其业务中强调并加强客户至上。通过建立“360度统一客户视图”以及端到端数据分析，获取有关客户的深刻见解，车企最终可以充分利用客户洞察，实现数据驱动运营模式，从客户视角出发制定业务决策。应用该模式将显著提升车企的运营效率或有效性，同时提升客户体验——例如借助大数据分析来侦测保修索赔欺诈；或者通过分析客户在第三方平台的活动轨迹，发现其数字渠道偏好，等等。

某大型经销集团通过建立数字卓越中心、整合线上线下渠道以及外部合作伙伴等多个数据源，建立了360度的统一客户视图。在此基础上，按照客户行为、需求等将客户细分，开发客户资料数据库，提供个性化产品和服务，从而有效提升了销售转化率和客户粘性。

图2. 全渠道模式的客户品牌体验全旅程设计



来源：埃森哲分析

# 智在长远： 修炼内功，强化核心竞争力

## 智柔供应链，灵活应对风险

此次疫情对整个汽车供应链带来巨大冲击，特别是在零部件供应方面。为应对不可预知的风险和混乱，汽车产业应着力打造智柔供应链，这对于分散风险、提升供应链稳健性至关重要。埃森哲认为，为实现智柔供应链，车企可从以下三个方面着手：

- 通过收集和分析数据建设供应链控制塔，监控整个供应链，有效应对风险
- 推进不同车型零部件标准化，提高供应敏捷性
- 选择多元化供应商或地点管理，特别是在重大灾难和混乱情况下，分散供应风险，防止生产中断

在2011年日本大地震之后，一家世界领先的日本汽车制造商开发了供应链数据库，对所有供应商进行深度风险评估，以预测任何可能发生的生产中断。在此评估结果基础上，该公司扩大了供应商网络，降低了零部件供应中断风险，进而实现了供应链重组。同时，该车企于2012年引入了新的全球架构，推进跨模型的零部件标准化，实现不同品牌多个车型共享组件，大幅提升了供应链的柔性和敏捷性。

## 智能制造，破解用工依赖

疫情期间的生产停滞和复产后的人力短缺迫使汽车企业进一步思考用工依赖的解决之道。随着中国人口红利的降低，用工难将是长期困扰汽车企业的核心问题之一，而通过智能制造破解用工难题将是汽车企业谋求可持续发展的必然之路。对车企来说，引入智能制造解决方案有助于赋能员工、优化流程，实现自动化生产。而基于数据的智能决策，以及精简、更精确的增强型生产流程，则是提高生产率、更好地平衡各项资源并最终提高产品质量的关键。埃森哲认为，为实现智能制造，车企可重点关注以下三个现有的技术助推因素：

- 通过物联网和数据分析技术实现智能自动化
- 数字主线 (Digital Thread) 和数字孪生 (Digital Twins) 技术：将产品设计、制造、服务中的关键流程和数据连接起来

- 增强现实或虚拟现实 (AR/VR)：支持并赋能人工流程

某德国车企将智能化技术革新应用在设计生产各个环节，赋能工人，提升生产效率。车间机器人全自动完成车身加工，降低精细步骤废品率；模块化组装为生产线提供柔性，快速响应研发部门的产品更新与市场部门的需求变动；基于仿生学的新一代冲压工具，提高生产精度，减缓设备折旧；金属3D打印用于生产非常规零部件，提升生产灵活性，增强产品创新；在自动化工作车间之外，设立中央控制站，实时监控生产步骤正常运行，保证对突发状况的即时响应。

## 智灵人力, 提升组织效率

**“很高兴看到我的团队和企业采用数字协作工具, 保持工作持续运行——新冠疫情这一特殊时期证明, 如果有正确的工具和心态, 远程办公完全可行。”**

——某车企高管

如何持续提升组织、人力绩效一直是车企关注的话题。而疫情期间人员短缺, 大量员工远程办公、弹性工作, 为这一话题带来新的挑战。埃森哲认为, 保持人力资源多源供应和基于分析的人力资源管理, 有助提升组织效率和效能, 同时提高员工生产率。车企可以通过外包、共建、众包、平台共享等方式, 实施由“本企业固定员工-外部合作伙伴人力供给-社会自由职业者”组成的柔性人力生态系统 (Fluid Human Resources Ecosystem), 提升人员组织弹性和灵活度, 应对波动性用工需求。在员工职业生命周期, 通过利用从简历筛选、员工绩效分析到员工高流失率风险预测的大数据分析, 以及包括虚拟工作环境和远程协作应用程序在内的数字工具, 可全面赋能员工, 从而提升生产率和工作绩效。

埃森哲在全球拥有逾50万员工, 弹性工作和远程工作是埃森哲众多员工的工作常态。通过应用多层次的数字化协同办公工具, 埃森哲员工可以在全球范围内无缝协作。与此同时, 通过建立离职预测模型, 提前预警易流失员工, 并及时采取针对性挽留措施, 有效降低员工流失率、提升组织绩效。

**此次新冠疫情为汽车产业带来重重挑战, 但同时也为车企转型提供了机遇, 以优化消费体验, 提升运营效率, 分散风险。通过拥抱行业变革的机会窗口, 应疫于新、智在长远, 强化核心组织能力, 我们相信车企能够提高竞争力, 打造持续化危机为机遇的成功企业, 实现基业长青。**

## 作者

### 马杰祺 (Marcello Tamietti)

埃森哲战略与咨询大中华区总裁

marcello.tamietti@accenture.com

### 哈亿辉 (Robert Hah)

埃森哲战略大中华区总裁

robert.y.hah@accenture.com

### 唐瀚

埃森哲战略总监, 出行与汽车行业

han.tang@accenture.com

### 邓嘉伟 (Florian-Frederik Deutgen)

埃森哲出行与汽车行业总监

florian.f.deutgen@accenture.com

## 关于埃森哲

埃森哲公司注册成立于爱尔兰, 是一家全球领先的专业服务公司, 依靠卓越的数字化能力, 为客户提供战略与咨询、互动营销、技术和运营服务及解决方案。凭借独特的业内经验与专业技能, 以及翘楚全球的卓越技术中心和智能运营中心, 我们业务涵盖40多个行业, 以及企业日常运营部门的各个职能。埃森哲是《财富》全球500强企业之一, 目前拥有约50.9万名员工, 服务于120多个国家的客户。我们坚持以创新促发展, 帮助客户提升绩效, 持续创造价值。

埃森哲在大中华区开展业务30余年, 拥有一支1.6万多人的员工队伍, 分布于多个城市, 包括北京、上海、大连、成都、广州、深圳、香港和台北等。作为可信赖的数字化转型卓越伙伴, 我们正在更创新地参与商业和技术生态圈的建设, 帮助中国企业和政府把握数字化力量, 通过制定战略、优化流程、集成系统、部署云计算等实现转型, 提升全球竞争力, 从而立足中国、赢在全球。

详细信息, 敬请访问埃森哲公司主页[www.accenture.com](http://www.accenture.com)以及埃森哲大中华区主页[www.accenture.cn](http://www.accenture.cn)。

## 欢迎与我们互动



埃森哲中国官方微信



埃森哲中国官方微博

## 参考资料

- <https://www.maiche.com/news/detail/2011402.html>
- <https://www.accenture.com/us-en/insights/automotive/future-automotive-dealer>  
[https://www.accenture.com/\\_acnmedia/pdf-84/accenture-the-new-automotive-dealer-designed-for-me.pdf](https://www.accenture.com/_acnmedia/pdf-84/accenture-the-new-automotive-dealer-designed-for-me.pdf) (中文版)
- <https://baijiahao.baidu.com/s?id=1658149792515704259&wfr=spider&for=pc>