



麦肯锡中国汽车行业 CEO 特刊 | 统筹“术”与“道”：后疫情 时代的汽车营销转型



作者：管鸣宇，Frank Chu（朱名武），俞亦青

去年突如其来的新冠疫情掀起了汽车市场的线上营销热潮，线上新渠道和新销售模式被业界津津乐道。但当热浪退去，我们发现，所谓的渠道与模式尚停留在汽车营销转型之“术”，而非转型之“道”。如今疫情受控，硝烟逐渐弥散，车企如何在新常态下“修术问道”？

疫情倒逼车企营销转型

去年新冠疫情期间，线下流量因疫情受限，不少车企为适应疫情快速破局，纷纷将营销主战场搬到了线上。2020年第一季度，万民宅家，各车企和经销商力推直播带货与流量分发，仅2020年3月单月，就有超过7万场的线上汽车销售直播。如今国内疫情已经得到了很好的控制，硝烟逐渐散去，回头来看，当时的“线上营销潮”帮助各大车企完成了困难时期的引流，吸引了部分经典汽车营销漏斗中“垂媒转线下”的销售线索，也克服了疫情中的地域局限。然而从结果来看，线上销售额并未出现令人惊叹的“神来一笔”，线上营销更多实现的是品牌热度的维持。

经此一役，不少车企对线上与线下渠道在营销中的定位及关系有了更深切和理性的认识，也更加明确地理解到，与高频低单价的消费品不同，在汽车营销领域，短期冲流量的线上渠道仍无法取代线下渠道。与此同时，我们不得不承认，如今的消费端已发生重大变化，疫情更加速了消费行为和观念的更替。所以在探索“术”之前，我们希望先深度剖析一下汽车行业营销转型的本质。

统筹“术”与“道”

在车企转型中，“道”叩问的是转型的本源、原则、分工和转型的终局，而“术”解决的是转型的方法、过程与工具。企业要想实现全面转型，终局问题避无可避。

我们认为，如今车企在营销端的多种尝试固然令人欣喜，但大部分停留在“术”的层面，属于“头痛医头”、“脚痛医脚”。与此同时，一些传统经销商与主机厂关系微妙，双方分工不明、各自为政。例如在进行短视频营销时，一些经销商和主机厂会传达不同的品牌信息，产生不一致的沟通行为，甚至反而导致消费者对品牌好感度的降低。

在探讨行业数字化转型和门店运营模式创新时，“道”的改变其实更为关键，难度也更大，需要直面对“基因”的改造。这对车企来说意味着什么？我们认为，主机厂需要在“道”上厘清以下三点：

1 营销转型的本质是什么？

我们认为，推动营销模式变革和数字化转型，其最终目的是控制/优化营销成本，提升绩效和盈利能力，换言之，是在打造客户体验与付出营销成本之间寻找一个有机的平衡（见图1）。但在各种营销模式下，由于角色分工的不同，造成了主机厂营销端成本结构的不同。

图1 推动营销模式变革和数字化转型，要在打造客户体验与付出营销成本之间寻找一个有机的平衡



McKinsey
& Company

特别关注

主机厂利润受到挑战，营销成本成为下一个焦点

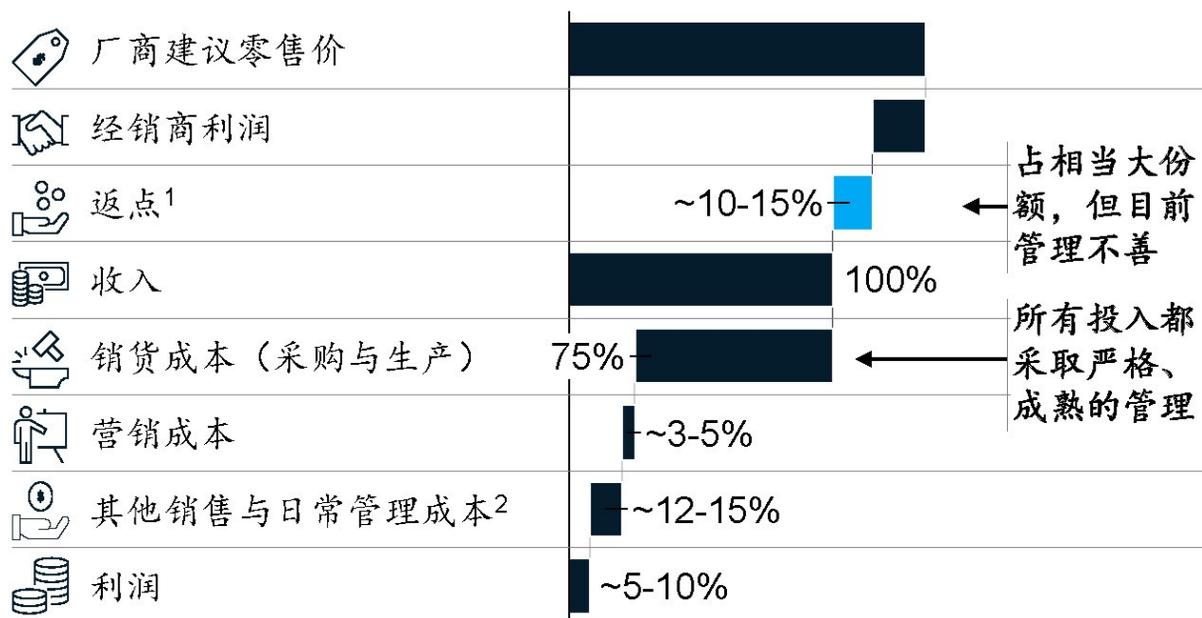
近年来，受客户产品需求变化（如：电动车的趋势）和市场竞争加剧的影响，主机厂的总营销成本也在不断攀升，例如，主机厂为了实现用户端开源，逐年增加了在各个渠道上的销售线索花费。尽管如此，市场上的销售线索质量却逐年下降，甚至出现了各家厂商争抢同一批潜在客户的情况。与此同时，主机厂长期承受高额的经销费用，也缺乏对返点支出的妥善管理。主机厂需要重点关注端到端营销费用，包括经销商费用，优化返点支出（见图2）。

图2 面对日益增长的支出与复杂性，汽车厂商需全面考虑营销相关成本投入

非全面

返点支出占潜在成本节省很大一部分...

汽车厂商利润组成说明
百分比



...全球趋势表明支出和复杂性都将继续提高

支出增加的原因是...

- 产品** | 客户对不同产品品类的需求处于变化中（比如从轿车到SUV、转向电动汽车）
- 竞争** | 低成本汽车厂商新进入者以及新冠疫情影响导致的总体市场压缩，致使竞争加剧

复杂性提高的原因是...

- 产品** | 产品复杂性提高，以及车型和选择更多样化
- 经销商管理** | 经销商网络复杂性提高，并朝着经销商专业化发展
- 宏观经济不稳定** | 新冠疫情导致的经济下滑以及后续经济刺激计划，比如“旧车换现金”，带来更频繁、预期外的市场转变

2 为何传统厂商转型困难重重？

一是特性基因的限制。多年的行业发展特性决定，主机厂的基因，归根到底是“对商”（2B）的基因；经销商虽然更多直面客户，但其关注的重点仍是渠道出货、现金流管理，归根到底是“流通业”的基因。在整个汽车生态中，若要将各方的原有“基因”，改造成为对客户需求有深刻理解的“对客”（2C）基因，必定是一个艰难、长期的旅程。

因此，车企在进行营销转型时，需要考察自身与经销商的合作模式，思考这种模式是否真正提升了运营效率，实现了协同作战，带来了共赢，而非为了转型而转型。虽然经销商追求的是资金周转和销量，但在新趋势的引导下，经销商也亟需提升客户意识与客户体验，形成差异化竞争，与主机厂共赢。

二是营销模式的不同。一些新势力主机厂大胆采用了新兴的 D2C 直营模式，故而他们的营销端成本结构与传统车企有所不同。例如，他们在客户零售端参与更深，投入了更多前置成本，包括门店的物业初始投资、门店的租金投入以及销售团队建立与管理成本，在传统模式中，这些成本一般由经销商负责；同时，由于他们对营销拥有自上而下的把控和设计，而非将职责权限分发给经销商，主机厂花费在品牌和线索收集的成本也更高。

美国某领先电动车初创品牌便是直营模式的典型代表。该品牌的主要分销成本来自展厅运营、车辆交付/处理、返利折扣、自建/合作伙伴销售团队投资及仓储成本。与传统经销商模式的战术性返利不同，该品牌并不

提供直接返利，而是在终端零售渠道酌情提供金融补贴、免费保险和售后打包服务。与此同时，该品牌依靠品牌优势，建立了端到端的线上旅程与更精益的实体网络，其门店交付体验也在消费者心中留下了深刻印象。

特别关注

传统主机厂难以全盘复制新营销模式

新势力主机厂通过直营模式实现了成本分摊，但也促使其线下合作伙伴的职责更聚焦、更单一，花费更多精力用于营销的执行。在免除合作伙伴库存压力的同时，经销商的任务在整体上也变得更为简单纯粹，正因为此，相较传统模式，新势力主机厂对经销商有着更低的促销支出。

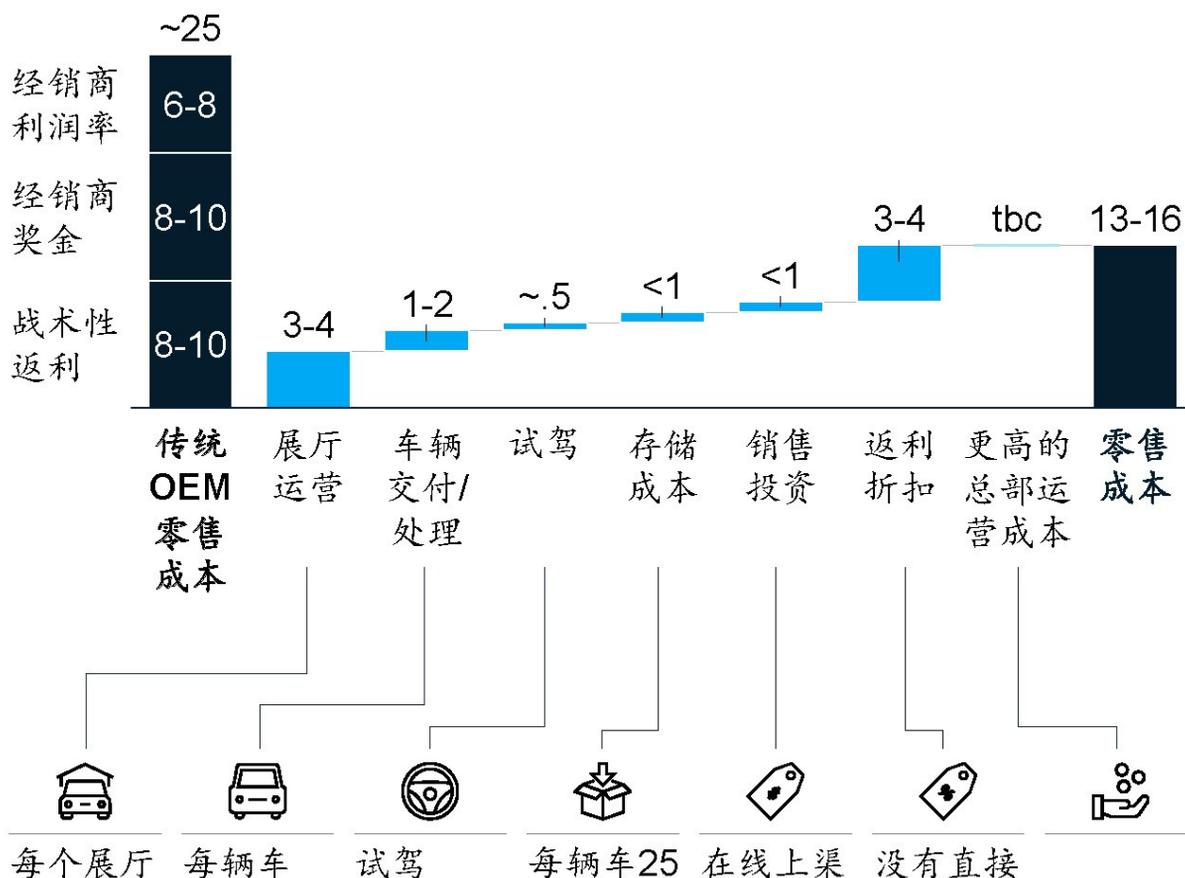
然而，传统主机厂在行业发展早期，关键战略之一便是发展经销商网络。虽然遍布全国的经销商网络不算是沉重的“包袱”，但也确实为传统主机厂的营销转型带来了实际挑战，使其无法完全参考新势力的营销模式（见图 3）。

图3 作为直营模式的典型代表，美国某领先电动车初创品牌有着不同的营销端成本结构，传统主机厂无法照搬全抄

该品牌在美国市场的分销成本拆解和估算

每辆车的零售成本 (CoR)

零售收入比例



预览已结束，完整报告链接和二维码如下：

https://www.yunbaogao.cn/report/index/report?reportId=1_33645

