



车企数字化转型的“迷途” 和“指南”



王平、彭波、沈恺

全球汽车行业面对着百年一遇的“新四化”变革，中国汽车行业面对着三十年一遇的市场重构。以数字化转型应对时代变革正在成为企业领导者的共识和行动计划，车企高管也不例外。然而，我们观察到，车企高管对于数字化到底是什么，能实现什么价值，又该怎样推进普遍存在着认知误区。在此，我们将分享一些我们的观察和观点，希望对行业高管有所启示。

误区一：数字化是基础工作，和“新四化”无关

第一个误区是未能正确理解“新四化”与数字化的关系。“新四化”是指电动化、网联化、智能化和共享化，代表着汽车产业未来发展趋势。数字化是通往“新四化”的必由之路，领先的数字化能力可以护航车企驶入“新四化”新赛道。如果说前者是仰望星空，后者就是脚踏实地。没有数字化，“新四化”只能是空中楼阁。

以电动化为例。电动汽车进一步推动了汽车产品的数字化，电力驱动相比于内燃机动力更易于实现数字化控制，而 BMS 系统对动力电池的数字化管理可以实现更高的能源效率。再如网联化。以前，大家说车企不重视客户，实际上是“非不愿也，实不能也”。通过车联网，车企终于可以触达客户，并走通 B2C 商业模式，开创性提升客户体验。

因此，数字化是“新四化”的助推器。

误区二：数字化是投资未来，和短期业绩无关

车企高管第二个典型误区是，把数字化视为长期投资，认为它无益于短期业绩提升。

实现“新四化”以及产品和商业模式创新属于中长期目标，而由于车市下行导致的增长压力和利润压力则是车企 CEO 们的心头大石（参见拙作《直面至暗时期：麦肯锡给车企高层的八大建议》）。车企高管头疼的是，一方面不得不做出巨大投入，另一方面又要担心投资回报和未来岌岌可危的利润水平。

2018 年成为中国汽车市场告别高增长，进入淘汰赛的拐点。2019 年前四个月，销量再次下滑。“前几年中国车市好，我们可以双手松开方向盘，在车市的高速公路上自动快速前行，现在必须要双手驾驶全神贯注紧盯前路了”，某德国汽车企业高管的描述非常生动。

我们服务全球和国内车企的经验表明，数字化可帮助重构核心业务流程，取得显著的短期经济效益。数字化结合物联网和自动化技术可大幅提升收入，缩短产品开发周期 10%-20%，提高劳动生产效率 20-30%，减少库存 30%。除了正常的年度成本节降，还可再行节约材料成本 15%-20%。另外，70%以上的后台工作可实现自动化。平均来说，数字化能为车企提升 8—13 个百分点的 EBIT（即息税前利润）。

在此，我们以两家服务过的车企为例。

实例一：某国际领先车企利用数字化诊断与模型，优化旗舰车研发设计流程，将产品开发时间缩短 15%，研发成本降低 11%。

为了缩短开发车型的市场投放时间和降低成本，某国际领先车企利用 Nerve 对所有可能造成延误的相关数据进行采集、整合和评估，首次对 30 个不同来源长达五年的数据进行了分析和整合。识别出新产品开发环节中的多维度改善机会，重点调整设计修改与工程技术之间的互动流程，并运用线性回归方法建立数字化模型，嵌入研发设计的环节中，定时检测与改善。

实例二：某领先合资车企运用数字化优化经销商激励方案，节约 4%（近十亿元）的投入。

车企向来对经销商激励不吝投入，尤其当市场下滑时，CEO 们一方面很难拒绝销售团队加码经销商激励的要求，另一方面由于缺乏衡量实效的指标，激励方案不能很好地制定和实施。麦肯锡协助客户借由数字化工具，打通并进行跨部门数据分析，建立可视化报表管理系统，制定更高效的激励方案、折扣及返点政策以持续提升投入效率。在过去的案例中，由数据化所带来的经销商激励优化，为车企节约了 3%-5% 的经销商激励支出。

误区三，数字化是 IT 部门的事，和业务部门无关

车企高管们第三个普遍性误区是把数字化转型视作 IT 部门单打独斗的事，业务部门游离在外。

数字化不只是收集分析消费者数据，不只是开展在线业务，也不只是帮助管理层看到更多实时数据。数字化推动的是效率提升和成本降低，业务模式和产品创新，以及消费者体验提升。因此，数字化工作原点是业务转型提升发展，而不是信息系统的更新完善。我们观察到，车企高管常常从 IT 技术出发，而不是从公司业务发展需要出发思考数字化转型，造成舍本逐末，迷失方向。数字化转型是 CEO 和业务部门的事，如果简单地把数字化转型任务下达给 IT 部门，必是死路一条。只有业务部门积极主动，才能真正推动数字化转型。

基于麦肯锡长期协助企业制定和实施数字化转型经验，我们在此提出三条实操指南，可以帮助车企高管走出认知误区，成功实施数字化转型。

转型指南一，以数字化转型带动业务转型

成功的数字化转型，必须要有明确愿景，并制定符合公司实际情况的实施路径图。转型范围大，可做的事也很多，如何优先排序从而让价值回报最大，这是 CEO 和业务团队首先需要回答的问题。我们建议利用矩阵式优先排序，从获取回报成效大小和实施难易度这两个方面来考量。

成功的数字化转型，必须要结合由上至下的推动和自下而上的创新。数字化转型一定是 CEO 和高管亲自推动的“一把手工程”，同时又要大力鼓励一线的创新。很多车企年轻人占了主力，他们习惯了数字化，必然对业务和流程的数字化更有发言权，创新活力也更足。

成功的数字化转型，必须要持之以恒而非一蹴而就。一两个“银色子弹”应用案例不可能实现颠覆性改进，往往需要上百个业务应用案例逐步积累达成。每个应用案例都要有具体的业务目标来支撑，比如缩短新产品上市时间、降低采购成本、提高营销效率等等。

转型指南二，数字化转型不能忽视组织转型

我们的经验表明，成立 CDO 转型办公室、打造敏捷文化和新工作方式、吸引并培养数字化人才，数字化转型才有希望取得成功。

成立 CDO 转型办公室：CDO 应直接向 CEO 或者执管会汇报。CDO 和 CDO 办公室扮演着几个重要职能，1，与 CEO 一起明确数字化业务转型工作重点；2，在全公司范围内对数字化转型业务重点进行排序，并形成转型路线图；3，为各项转型业务匹配相应的人力和财力资源支持，确保转型路线图实施不走样。找到合适的 CDO 非常困难。有些车企一时难以找到人选，采用了双首长制，此举可结合外部招聘的 CDO 具备的专业能力和内部提拔的 CDO 所具备的组织影响力。

打造敏捷文化和新工作方式，让传统企业的文化以孤岛、碎片、中下法

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_33657

