



车企如何优化 IT 架构与流程， 强化客户体验管理？ | 直连直 营模式三部曲之三





作者: 白桦 (Daniel Birke)、魏安垒 (Alexander Will)、黄庚楠 (Gee Huang)

特别鸣谢: 林婷婷、陈彦晨、崔牧云、向家乔、Andreas Glärfke、赵莹

在中国汽车行业客户体验管理和直连直营 (DTC) 商业模式三部曲系列的前两篇文章中, 我们阐述了车企制胜客户体验管理的七条黄金法则, 以及如何利用用户运营机制来深化客户体验管理。在本文中, 我们将主要关注重构 IT 架构及软件开发流程, 以帮助车企提升客户体验, 同时实现较高的成本效益。

1.DTC 模式下企业面临的 IT 挑战

随着汽车的产品功能日渐同质化, 车企开始将目光投向客户体验管理, 以此与对手进行差异化竞争。同时, 由于车企纷纷转向 DTC 模式, 客户也得以更频繁地通过数字化触点与品牌互动。消费者越来越倾向于通过数字

化渠道检索信息，经销商和代理商能够通过企业微信实现良好的运营管理，而车主则期望通过远程升级（OTA）更新车载应用程序。

在首篇文章中，我们提出了利用 DTC 模式开展卓越客户体验管理的七条黄金法则。DTC 模式要求车企打造自己的客户体验管理的数字化渠道和前端交互功能。相较于传统批售模式下车企依靠经销商完成与客户的大部分交互，在 DTC 模式下，车企需要在用户社群运营、线索生成和培育，以及订单管理、交车和售后服务等方面承担更多责任。此外，依托 DTC 模式，车企能通过手机 APP、网站、店内触点以及车辆本身获取更丰富的数据，藉此契机形成对客户和业务的全新洞见。然而，绝大多数传统车企尚未做好充足准备，无法有效地获取、汇总、存储、分析产生的大量数据并从中创造价值。

传统车企现有的 IT 部门主要服务于经销商模式，这意味着 IT 部门实行的是 B2B（或车企到经销商）式运营，所配套的系统 and IT 流程一般能够支持车企每 3-6 个月进行一次系统变更。在这种模式下，经销商业务管理系统（DMS）等主流应用程序并不具备 DTC 模式所要求的客户体验管理能力。而随着传统车企更多地开展直接面向消费者的业务，车企应以电商、零售企业为榜样，更敏捷地响应市场变化，并提供优质的客户体验。

2. 解决历史遗留的 IT 问题

车企必须调整现有 IT 部门职能以满足上文所述的新需求，才能充分把握高度碎片化的 IT 系统，并及时响应客户反馈，真正贯彻以客户为中心的

直连直营理念。许多传统车企原有的 IT 架构、孤立的应用程序及开发流程无法实现迅速、灵活的交付，也无法满足直面客户的互动要求，因而限制了自身发展。就我们的经验而言，车企常见的五大 IT 遗留问题包括：

然而，无论是 IT 部门职能转型解决遗留问题，抑或推出 DTC 模式所需的精简数字化产品，都需要车企进行大量投资。同时，车企也需采用新的工作方式，让 IT 和业务部门组成敏捷的跨部门团队，而非各自为政、难以协同。车企必须全面施策，应对技术转型中的复杂性、成本控制以及组织文化等一系列挑战。

3.正确施策，攻坚克难

对于想要转型为直销模式的车企而言，对 IT 架构进行现代化革新并补齐短板，是一条充满挑战的必由之路。

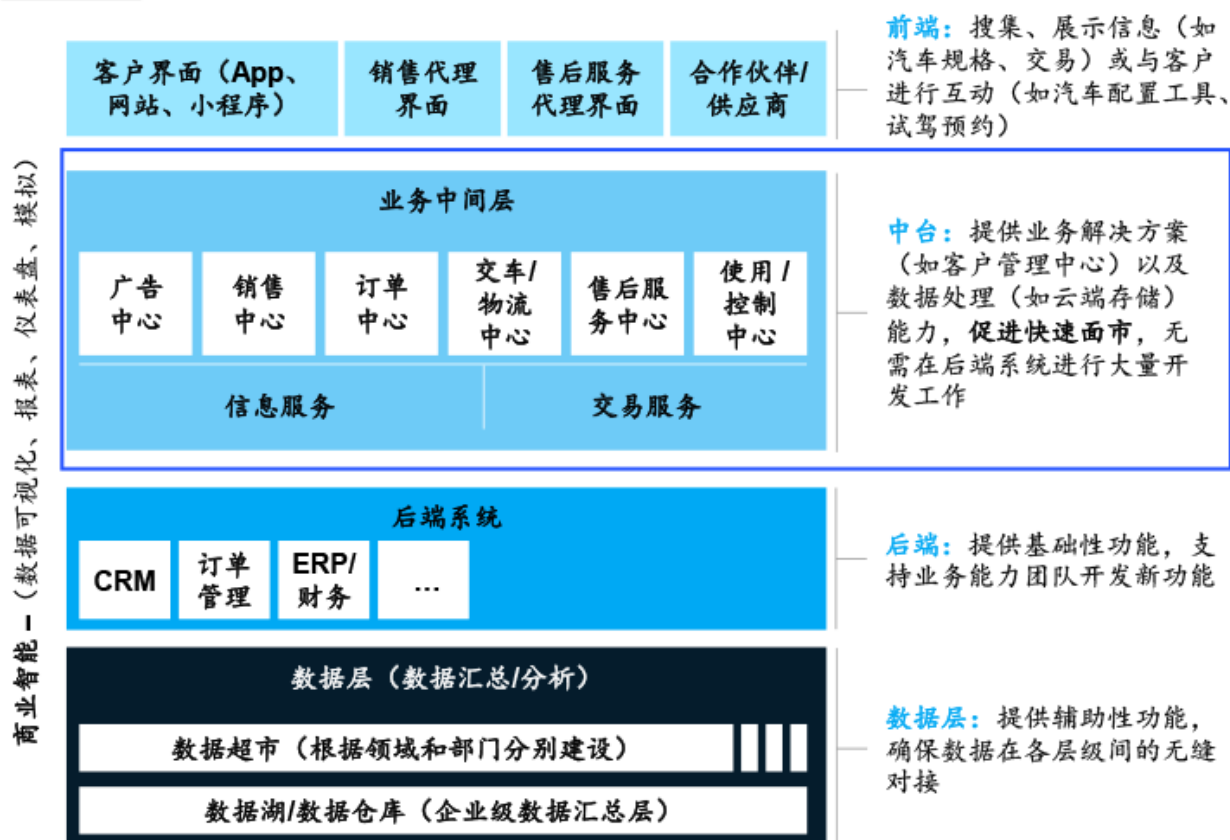
在传统的批售模式中，车企的 IT 架构通常以制造及交易系统（如 MES 和 DMS）为核心搭建。这样的架构设计反映了车企的组织结构，即各职能团队以传统的分工方式各司其职、独立运作。而在 DTC 模式下，这样的 IT 架构往往难以为继。车企应学习互联网及快消品公司的经验，采用分层式、服务导向型 IT 架构，将客户应用与原有后台系统解耦。

功能解耦的三层式 IT 架构包含前端互动系统、处于业务中间层的整合与创新中台系统，以及后端记录系统，并辅以数据层和消费者洞察输入，实现跨层级数据采集、管理及分析（图 1）。

图 1:

图1 中台是整个架构中的关键部分，能够降低复杂性、提升面市速度

匿名客户实例



McKinsey
& Company

车企进行 IT 架构转型，一方面应当依据其现有的 IT 布局 and DTC 愿景选择合适路径；另一方面，与原有 IT 系统的融合也至关重要。主要转型路径有以下两条：

根据我们的经验，IT 架构转型应与销售模式转型路径相匹配。例如，

对于希望通过特定区域、品牌或车型来试点新 DTC 模式效果的车企，更适合在现有的 IT 资源基础上搭建 IT 解决方案。在全面实施推广转型前，车企需要对当前的 IT 环境进行全面就绪度评估，因情况施策。

案例：

某电动汽车（EV）品牌将三层式架构与传统应用程序相结合，仅用一年时间就迭代打造了新技术栈。以中台为依托，其开发了可以购买服务和产品（从加热座椅到咖啡杯）的电商平台、用户社群的接入和打通、支付等功能，并部署到服务中心架构，作为共享服务提供给手机 APP、小程序、车载中控台等前端渠道。这使得车企可以以更快速度和更低成本自行优化内容与服务流程，而不必再在 APP 商店或车内修改、测试和发布更新内容。

4.把握成功路径：依托三大关键因素，实现客户为中心的 IT 系统转型

麦肯锡曾成功帮助来自快消品、互联网、电商、汽车等行业的多家客户重构技术栈，打造 DTC 导向的架构。我们发现，以下三大关键因素能够提高 IT 转型成功率，并将转型对业务的干扰降至最低：

a) 建立功能解耦的三层式架构

目前，许多快消品公司都采用“更轻巧”的模式搭建自己的数字化渠

道,包括手机 APP、网站和小程序。他们依靠创新系统组成的“中间层”,通过应用程序接口(APIs)与前端触点相连,打造身份管理、电子商务、共享服务等关键能力。这种三层式 IT 架构能够提升应用性能,提供一致的跨渠道体验,降低应用版本更新频率,避免重复开发;同时也能帮助企业开发整体数字化解决方案,服务端到端用户旅程。

在三层式 IT 架构下,前端应用开发人员可着重优化用户界面、用户体验及应用性能,无需担心电商销售等复杂功能。同时,中台团队着力开发多渠道共享的业务流程,并通过 API 服务于前端应用,流程开发完成后即可广泛部署。对车企来说,这些业务流程包括客户登录、车辆配置工具和支付,以及可传输至车载应用的内容文件(视频、文字和照片等)。此外,微服务、容器化等云原生技术能够快速扩大或缩小服务规模,以应对需求激增,对于中国销售旺季(如“双十一”)期间的运营管理尤其有效。后台系统如企业资源规划(ERP)、DMS 和订单到交付(OTD)对稳定性、可靠性的要求较高,因此采用三层式 IT 架构的另一优势就是能让后台系统管理团队专注于核心功能,如生产预测和财务规划,即使前端系统和面向客户的应用发生变化,后台系统也可免受干扰。彼此解耦的三层式架构通

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_49191

