

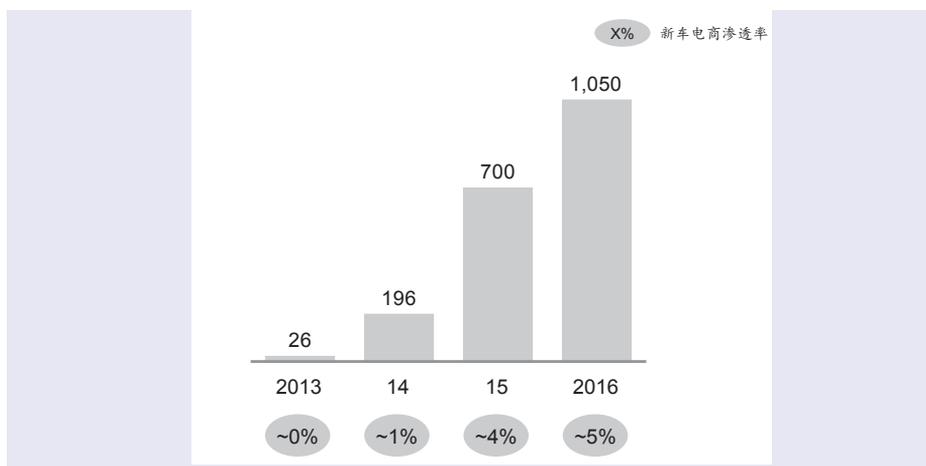
中国新车电商： 从皇帝的新衣到破茧成蝶

卜览，蒋岱玮

对于主机厂而言，电商平台是否已经成为传统经销商门店之外的重要渠道，并且在不久的将来有可能与线下渠道分庭抗礼？家电行业的线上化和渠道颠覆是否会在汽车行业得以复制？新车电商应当如何破茧成蝶？本文将给出答案。

2016年是新车电商看起来颇为风光的一年（见图1）。“双11”当天，中国最大的电商平台阿里系汽车新车订单量据称超过10万台，有近超过50个品牌的国产和进口豪华车主机厂在阿里系平台开设了旗舰店。特别是与以往打折销售的低端车型、库存车型有所不同的是，豪华车品牌纷纷亮相，“双11”前玛莎拉蒂天猫旗舰店更是创下首款SUV Levante 100台仅用了18秒便预售一空的记录。

图1 中国新车电商销量



如此亮眼的成绩单是否意味着中国新车电商已经迎来了春天？对于主机厂而言，电商平台是否已经成为传统经销商门店之外的重要渠道，并且在不久的将来有可能与线下渠道分庭抗礼？家电行业的线上化和渠道颠覆是否会在汽车行业得以复制？

汽车零售颠覆者，还是皇帝的新衣？

目前的新车电商绝大部分成交量来自线上支付保证金、线下交易提车这一模式。除去部分专注销售旧车型和非主流车型的电商平台，大部分平台不再力推闭环交易，而是将自身打造成为主机厂商和经销商O2O引流的渠道。新车电商与其说对线下经销商实体店渠道形成了颠覆，不如说它更像是经销商线索营销的升级版。

究其背后的原因，新车电商存在着诸多短期内难以突破的瓶颈，尤其是与电商渗透率较高的消费品品类（如服饰、图书、护肤品和家电等）相比更为突出。

第一，汽车购买单价高、频次低、消费者决策周期长，消费行为较为理性。相对于普通消费品，汽车单价较高（数万到数十万元），购买频次低（5~8年购买一次），消费者决策周期长（有了购买意图到网上研究和实体店比较，再到最终实现购买，通常需要6个月左右）。另外，汽车消费行为通常较为理性，难以在网上激发冲动型消费。

第二，消费流程无法在网上全部完成。普通消费品可以做到在线走完全部购买流程，但汽车无法实现端到端的在线购车全部流程，仍然需要线下经销商在各个环节，如交易价格确认、试驾、付款、验车、交车、上牌的支持。经销商对销售线索的跟进服务水平对最终成交至关重要。

第三，线上销售价格优势有限。在汽车市场发展放缓的背景下，经销商库存压力普遍较大，市场价格竞争激烈，除平行进口车以外，线上销售的价格优势非常有限。同时主机厂电商平台或网店受相关反垄断法规的影响，无法承诺在线“一口价”，大大影响了网上价格透明度，难以做到“所见即所得”。

新车电商如何破茧成蝶？

伴随着消费者行为的日益数字化，中国电商市场正在高速增长，但同时汽车行业做电商又受制于诸多约束，在这样的背景下，主机厂究竟应该如何看待电商呢？电商到底是未来汽车零售行业的颠覆者，还是换汤不换药的数字营销手段，或是一个变相降价销售降低库存压力的渠道？新车电商应当如何破茧成蝶？

我们认为，新车电商虽然在短期内无法对新车零售的主要业态产生颠覆，但是如果正确对待和投入，电商平台不但可以帮助主机厂和经销商网络搜集销售线索，提升销售转化效率，更可以成为全渠道消费者体验的阵地。我们建议主机厂商从营销、销售和用户体验这三个方向出发，针对消费者做进一步的改变（见图2）。

图2 主机厂商可从营销、销售和用户体验这三个方向出发，针对消费者做进一步的改变



方向一：营销。利用丰富、创新、互动的平台营销方式打造品牌。主机厂商可以借助第三方电商平台丰富的营销工具（如天猫粉丝趴、天猫直播等）和大数据工具进行大范围 and 精准的品牌营销和推广。同时，还可以在自营电商官网建立粉丝社区，与核心用户保持互动。

方向二：销售。针对个人消费者设计多元、个性化的促销激励方式，并抓

住窗口期（如“双11”）实现销售增长。电商平台的数据透明和实时反馈能为主机厂对于不同的促销激励实施效果进行追踪。这为主机厂商提供了针对不同客户类型而非产品类型进行促销激励的实验机会。有利于主机厂商优化投放效率，提升利润空间。同时，尽管整体电商规模较小，但在特定时期（如“双11”），主机厂商仍能借力互联网流量的红利获得可观的销售增长。

方向三：客户体验。通过全渠道（omni-channel）打造全生命周期的客户体验，提升品牌与用户互动频次。长远来看，主机厂的电商平台不应停留于卖车的层次，而应该成为与消费者建立直接联系的重要渠道，从而增加与消费者互动的频次（如车主增值服务、售后、金融服务、出行服务等），建立持久的全渠道体验，挖取最大的价值。

为了捕捉这些机会，主机厂商需要具备以下四个关键能力。

首先是渠道管理能力，即基于消费者决策旅程进行多渠道协同布局。主机厂商需要从目标消费者的决策旅程（Consumer Decision Journey）出发，评估目前主要电商平台的优劣势，选择在垂直电商网站、全品类电商平台以及自建电商平台的布局，明确各个平台的分工并进行协同管理。

其次是数据分析能力，即建立内部数据团队，打通内外数据系统，强化数据分析和应用能力。主机厂商必须改变数字营销外包的做法和心态，真正打造具备核心数据能力的团队，打通内外部数据库，提升数据分析能力，强化数据在业务管理中所扮演的角色。

再次是品类扩展能力，即扩大经营品类，延展到后市场甚至是广泛的出行相关的产品/服务，提升客户购买频度和体验。由于新车消费的低频性很难改变，主机厂商需要在电商平台产品品类上打开思路，通过全生命周期产品以及凸显品牌特色的周边产品和服务，形成粉丝经济，逐渐转变追逐折扣的消费行为和模式。

最后是跨职能协同能力，即组建一支具备端到端责任和资源的跨部门团队，建立适合互联网“玩法”的快速响应机制，并且提高快速学习能力。主机厂往往组织较为庞大，决策流程较为冗长，难以适应电商市场及互联网企业千变万化的“玩法”。只有建立一支跨部门作战团队，掌握营销、媒体、销售、

经销商管理和数据分析等多重能力，与电商平台和第三方服务提供商进行对接，对市场热点迅速做出反应，才能在激烈的电商营销战中胜出。



展望未来，不论能否在线上形成端到端的购买全流程，主机厂商构建从线上到线下的全渠道客户体验是大势所趋。在实施路径上，应以打造强有力的消费者价值主张为原点，从营销、销售、体验等多角度考量汽车电商在公司业务的地位，并且建立相匹配的能力，积极创新，紧密连接线上与线下渠道，最终打造全渠道的客户体验。①

两位作者感谢同事丁秉勇对本文的贡献。

卜览为麦肯锡全球董事合伙人，大中华区数字化业务转型咨询领域负责人，常驻上海分公司；

蒋岱玮为麦肯锡全球副董事合伙人，大中华区汽车业务核心成员，常驻上海分公司。

麦肯锡公司版权所有©2017年。未经许可，不得做任何形式的转载和出版。本文经麦肯锡中国公司授权出版。