



# 数字领航 为中国车企全球运营保驾护航

付涛  
ITL汽车行业线负责人  
海通安恒科技股份有限公司



# 第一章 出海的项目经验



# 罗兰贝格汽车产业趋势报告： 变革升级、模式创新、格局重塑、效率卓越



业务需求	直连客户的业务深化能力	公 / 私域营销投放的多元能力	围绕场景的精准数据挖掘能力	全体系数字化转型的闭环管理能力	打造支撑业务韧性增长的渠道管理能力	基于本地洞察的产品定义研发能力	订单管理及柔性化生产能力	海外业务拓展和全球运营魄力
八大能力全面致胜	<p>车企通过 APP、小程序、社媒自营账号等触点，已经逐步构建起直连客户的渠道，并初步完成了会员、积分、社群等基础工具的建设。</p> <p>面向2024年，车企需进一步思考已经构建起的直连，如体系从制度和工具层面还有哪些优化空间，保客如何进一步促进活跃以增强增购 / 置换 / 转介绍的引导能力并增加精品 / 附件的销售，潜客如何更好地拉新与促活以进一步引导潜客到店、试驾和成交转化，如何更好地做好用户之声 (VOC) 的全面收集与反馈等。</p>	<p>在新一代购车用户消费观革新、信息媒介渠道多元、新媒体平台纷杂的背景下，如何保持营销预算的有效运用和精准分配是一大挑战。传统媒体渠道、效果广告、垂媒等公域渠道的投放效果成本越来越高，投放效果仍然不可清晰评价，而私域触点已逐步建立。</p> <p>整车厂在 2024 年可重点关注建设营销投放效果全面评价的 KPI 体系和监控工具，并对营销费用进行更合理的分配。</p>	<p>大多车企已经完成基础的数据平台建设（包括用户数据平台、车辆数据平台等）。</p> <p>2024 年，在线索管理、保客运营等场景下的数据标签将进一步完善，基于结果数据的分析将更切中业务痛点，开始基于数据和挖掘出的痛点展开归因分析——不仅能找出哪里有改善空间，还能自动归因造成弱项背后的原因。</p>	<p>各车企的数字化转型举措已经跃然纸上，面向 2024 年，数字化转型项目的进度管理、实施过程检核及优化等能力需进一步加强。企业需拿出更大的勇气、决心与定力“快刀斩乱麻”，对组织、流程、管理工具等进行相应的调整。</p>	<p>渠道建设是支撑主机厂业务增长的基石性及保障性举措之一。</p> <p>2024 年，主机厂在渠道运营管理中既要考虑现有渠道运营如何满足成熟业务的发展目标，也要考虑如何通过渠道变革及创新助力高增长业务的快速拓展。</p> <p>因此，打造数据驱动的穿透式渠道运营洞察能力、数智技术支撑的零时差渠道运营决策能力、创新渠道形态的快速落地能力、新世代人才培养能力，以及以“用户网络”与“生态网络”为代表的新渠道探索能力等将是主机厂在 2024 年重点关注的能力建设议题。</p>	<p>车辆产品的设计需要整车企业离本地用户更近，对不同画像用户需求的理解更深，并能准确及时地传递至产品设计。这其中需要用户反馈产品痛点和改进建议的渠道，需要设计反馈流程和闭环机制。</p> <p>国内整车厂的数字化研发升级已经发生但仍需提速，而合资整车厂的本地化产品研发策略的调整更为迫在眉睫——为了匹配中国速度，合资整车厂需要优化研发周期，缩短产品概念定义到量产的周期。这将涉及研发流程的重建、全球 / 本地组织管理体系的变革等一系列能力建设，也更需要“在中国设计为中国”的管控适配。</p>	<p>为适应更加客制化的中国消费者需求和用户订单，并逐步构建整车厂直接获取用户的订单基础，整车企业在 2024 年需进一步提升订单柔性化生产的能力，包括基于订单的排产流程和工具优化、“插单生产”等等业务流程的设计、设备磨具夹具检具的柔性化等。</p>	<p>过去三年，大部分自主乘用车企业（包括新势力车企）都完成了海外目标市场的选择。</p> <p>进入 2024 年，海外业务将进一步细化、深化到落地阶段。除了要求企业具备全球视野外，无论是选择贸易形式还是开始异地建厂，都需要整车厂组织团队开展更实际的工作，并构建更加属地化的海外运营能力。海外业务的治理模式、组织架构、业务逻辑、KPI、相应的流程和工具等都需要开始逐步建设。</p>
关键词	<p>直连</p> <p>用户之声 (VOC) 的全面收集与反馈</p>	<p>私域触点</p> <p>营销投放效果全面评价的 KPI 体系和监控工具</p>	<p>数据平台建设</p> <p>基于数据和挖掘出的痛点展开归因分析</p>	<p>数字化转型</p> <p>组织、流程、管理工具进行相应调整</p>	<p>渠道变革及创新助力高增长业务的快速拓展</p>	<p>本地用户</p> <p>“在中国设计为中国”的管控适配。</p>	<p>订单柔性化</p> <p>逐步构建整车厂直接获取用户的订单基础</p>	<p>海外业务</p>

# 新趋势：迈入“产能出海+产业链出海”新阶段



出海模式

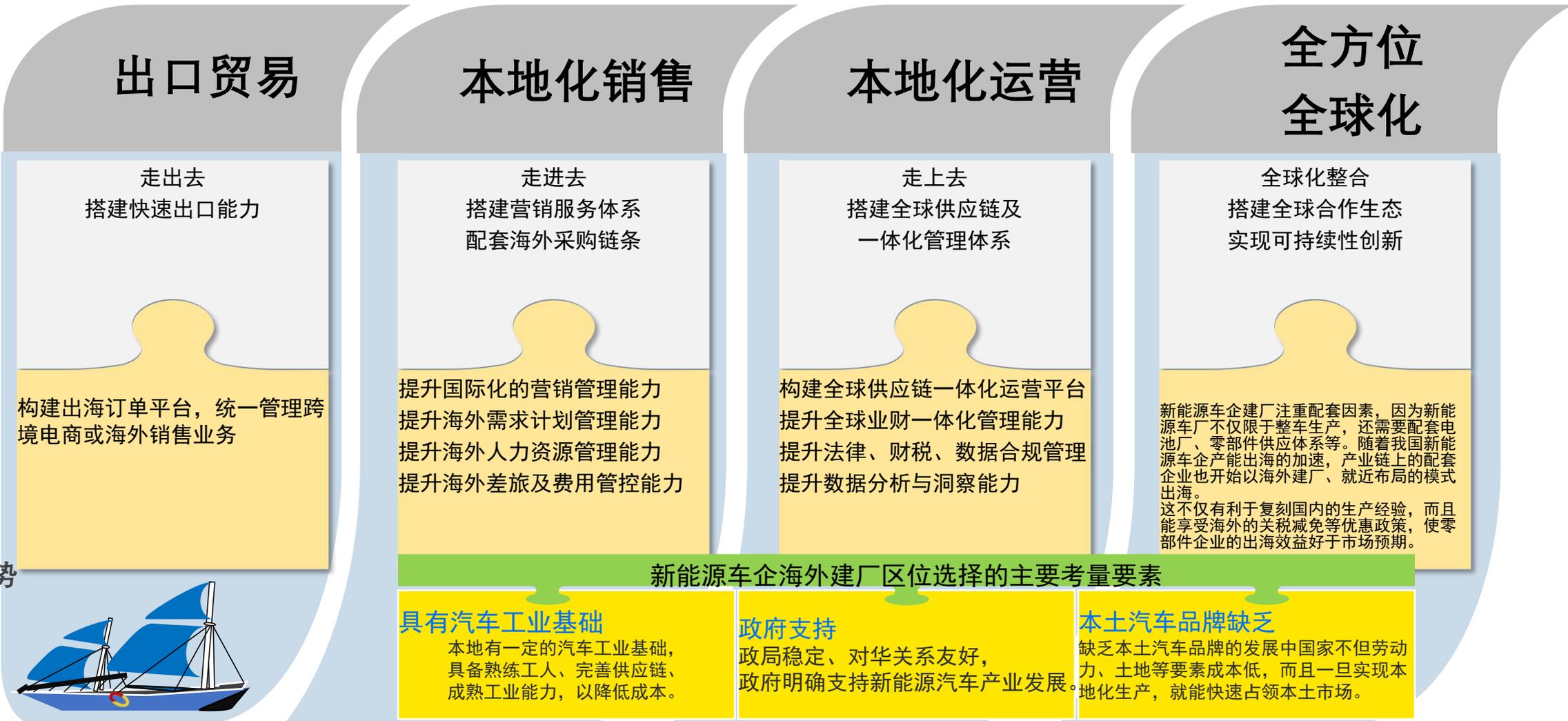


核心需求



SAP带来的

业务价值及优势



# 产能出海大幅提升车企盈利空间



对整车企业来说，产能出海相对更具有经济性。海外建厂情境中，产能利用率达到50%时，海外建厂的毛利率即可转正；产能利用率突破60%时，即可超过国内销售毛利率；产能利用率达到80%时，毛利率大幅领先国内销售和整车出口情境，经济性凸显。鲜明比较下，新能源车企的产能出海成为必然趋势。

以奇瑞瑞虎8为例，国内销售、整车出口海外和海外建厂的经济性测算比较。

明细	国内销售	产品出海（整车出口）		产能出海（海外建厂）
车辆售价（人民币万元/辆）	11.99	21.6	18	18
关税（人民币万元/辆）	/	6.5	1.8	0
税率（%）	/	30%	10%	0%
单车收入（人民币万元/辆）	11.99	15.1	16.2	18
单车成本（人民币万元/辆）	10	11.5	11.5	11.4
税前利润（人民币万元/辆）	0.96	1.94	3.02	4.92
税前利润率（%）	<b>8.0%</b>	<b>9.0%</b>	<b>16.8%</b>	<b>27.3%</b>
适用地区（假设）	标准模型	中高关税地区，如俄罗斯、墨西哥等	低关税地区，如东南亚、欧洲等	假设产能利用率为80%

来源：国金证券研究所

# 我国新能源车企产能出海情况



## 新能源汽车出海案例：比亚迪

地区	2020	2021	2022	2023	2024
北美				<ul style="list-style-type: none"> <li>2023年3月进入墨西哥乘用车市场，相继上市两款车型。</li> <li>2023年7月在墨西哥签约建设大型生产基地综合体。</li> </ul>	
欧洲		<ul style="list-style-type: none"> <li>正式布局欧洲市场，首站在挪威交付了1,000辆新能源汽车，随后开拓挪威、荷兰、瑞典、德国、丹麦、比利时、法国、英国和意大利市场。</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>发展势头迅猛，截止2023年，已进入欧洲十五个国家，并在主要城市开设多家先锋店。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2024年1月，正式签署比亚迪匈牙利乘用车工厂的土地认购协议。匈牙利工厂预计将于2025年建成。</li> </ul>
亚洲	<ul style="list-style-type: none"> <li>在柬埔寨金边开设第一家乘用车销售中心。</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>2022年7月成立日本分公司，正式进入日本市场。</li> <li>2022年8月进入泰国市场。2022年9月与泰国当地最大的工业区开发集团伟华集团合作，购置近100公顷的土地，投资近180亿泰铢（人民币约36亿元）建厂，规划年产能15万辆。</li> <li>2022年12月进入马来西亚市场。</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>2024年1月，比亚迪乌兹别克斯坦工厂投产。</li> <li>比亚迪泰国工厂预计将于2024年年中建成。</li> </ul>
南美			<ul style="list-style-type: none"> <li>2022年12月进入巴西乘用车市场。</li> <li>2022年12月进入智利市场。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2023年7月宣布将在巴西设立由三座工厂组成的大型生产基地综合体，总投资额达30亿美元（人民币约45亿元）。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>比亚迪巴西的大型生产基地综合体预计将于2024年下半年建成。</li> </ul>
澳洲			<ul style="list-style-type: none"> <li>2022年6月，元PLUS于澳大利亚开启预售。</li> </ul>		

# 全球化运营对数字化转型提出的更高标准要求





Global多国家共享系统实施的成功高效往往不仅取决于系统本身，在方案模板构建、实施推进方法、项目管理、运维模式建立诸多方面，都需要有与Global推广项目特点相配套的设计。

- 业务流程的分层设计
  - 系统设置的规范
  - 数据规范与维护流程
  - 共享增强方案
  - 可复制性的实施文档(测试脚本/操作手册等)
- 
- 试点/推广阶段的界定
  - 不同项目阶段的任务定义
  - 确保快速推进的方式
  - 与推进方法匹配的人员要求



- 多点推进模式下的项目组织架构多点推进模式下的项目沟通计划项目阶段完备性的全面评估
  - 模板流程推进下的组织变革管理
- 
- Global共享系统背景下的运维体系建立
  - 实施平滑切换至运维的流程模板方案变更管理流程项目上线后持续健康监控的模型

# 1 定义全球实施模板



## 全球模板 适用所有国家

- 会计科目表
- 多种货币
- 日历
- Parallel Ledgers
- 企业组织架构
- 合并报表
- 主数据
- 商业模式
- 命名规则
- 报表合并

## 地区特征 适用地区之内所有国家

- 区域定价模板
- 地区语言
- 货币
- 内部交易
- 收入确认原则
- 数据转换
- 银企直连模板

## 本地特征 本地国家的特殊需求

- 国家特定法规
- 本地折旧规则
- VAT税率计算
- 银企直连本地实现
- 本地税务系统链接
- 本地特殊价格模式
- Local leasing
- SAP特殊国家版本更新

# 1 定义全球适用的流程类别及其维护权限级别

