汽车行业数字化用户运营解决方案白皮书

pwc 普华永道

HUAWEI

前言

随着汽车行业走入软件时代，产品的变革正推动消费者需求不断变化，一方面伴随着新生代用户的崛起，其对于数字产品、服务和触点的理解不断成熟，另一方面数字营销技术和媒体平台也在快速分化演变，因此，如何增强获客效率，实现用户的留存以及生命价值最大化，已成为当前各主机厂思考的核心议题。

过去，主机厂和用户的沟通大多依靠经销商，以线下为主要触点与用户建立联系。随着营销手段的升级，重线下的“批发模式”愈发难以适应消费者购车决策链条向线上触点转移的趋势。然而在公域流量触顶、传统营销效率降低的现实下，车企数字营销面临着高成本、低转化的两难境地。伴随着国内新势力的崛起，其用户直联、私域流量运营与用户沉淀的模式已取得显著成效，营销的边界在潜客和保客之间也变得模糊，自营平台才能实现真正用户沉淀已成为业界共识，用户运营已从“选择题”变为“填空题”，成为主机厂需要组建的核心业务与能力之一。

然而，用户运营是一个复杂的系统体系，尽管新势力和互联网的实践为车企提供了参考，但像素级拷贝领先实践的片段实践，并加以组合，并不能够保证必然成功。车企应系统性考虑用户运营，从顶层设计出发，明确用户运营的战略目标、价值和阵地，在运营和落地层面，通过建设统一数据运营平台，后端搭建数据管理体系以及服务体系，构建企业数据资产，形成以数据为燃料为业务赋能的运营模式。

为全面分析汽车行业用户运营的总体情况及如何构建运营能力，普华永道与华为云联合发布《汽车行业数字化用户运营解决方案白皮书》，基于普华永道对汽车行业用户运营的研究与洞察，从跨行业及同行业最佳用户运营实践进行分析与洞察，从外部形势变化、用户价值战略定位和用户运营逻辑、建立用户运营体系以及建立用户运营团队和能力四个章节出发，为行业提供有效建议，助力车企开展数字化用户运营工作。

目录

汽车行业用户运营的外部形势变化 **04**

竞争驱动下，汽车企业的用户价值战略定位和用户运营逻辑也在发生变化 **06**

系统解析，科学确立适合自身的用户运营体系 **10**

1. 车企要明确自身的用户价值战略定位和运营逻辑 14
2. 车企要从承载战略定位出发，合理规划用户运营产品 18
3. 构建前后端分离的用户运营系统，前端多平台矩阵化配置，后端用户体验统一 24

逐步搭建用户运营团队，提高用户运营能力 **31**

联系我们 **35**

一 汽车行业用户运营的外部形势变化

汽车行业用户运营的外部形势变化

- **汽车市场进入存量转换阶段，公域流量见顶**

随着中国汽车销量冲高回落，汽车行业的营销压力与日俱增。2020年乘用车销量进一步下滑，全年累计销售汽车1,999.4万辆，较上年减少136.6万辆，同比下降6.4%，比2017年的最高峰（2,480.7万辆）净减481.3万辆。

公域流量见顶，汽车行业传统的营销套路已难以为继。2020年以来，移动互联网月活跃人数停滞在11.5亿，春节后疫情期间用户人均使用时长达到顶峰7.3小时，流量见顶导致公域获客成本不断攀高，汽车企业的获客成本也在以每年20~40%的速度增长。流量造假和网络灰产导致这一情况进一步恶化。

汽车企业一度寄希望于精准营销，然而跨媒体平台的数据打通、媒体平台自身数据精准度不足、标签不合用等问题仍然困扰着企业。而2020年10月审议的《个人信息保护法（草案）》进一步限制了平台对用户个人信息的获取以及交易，可能导致精准营销的效果将进一步下降。

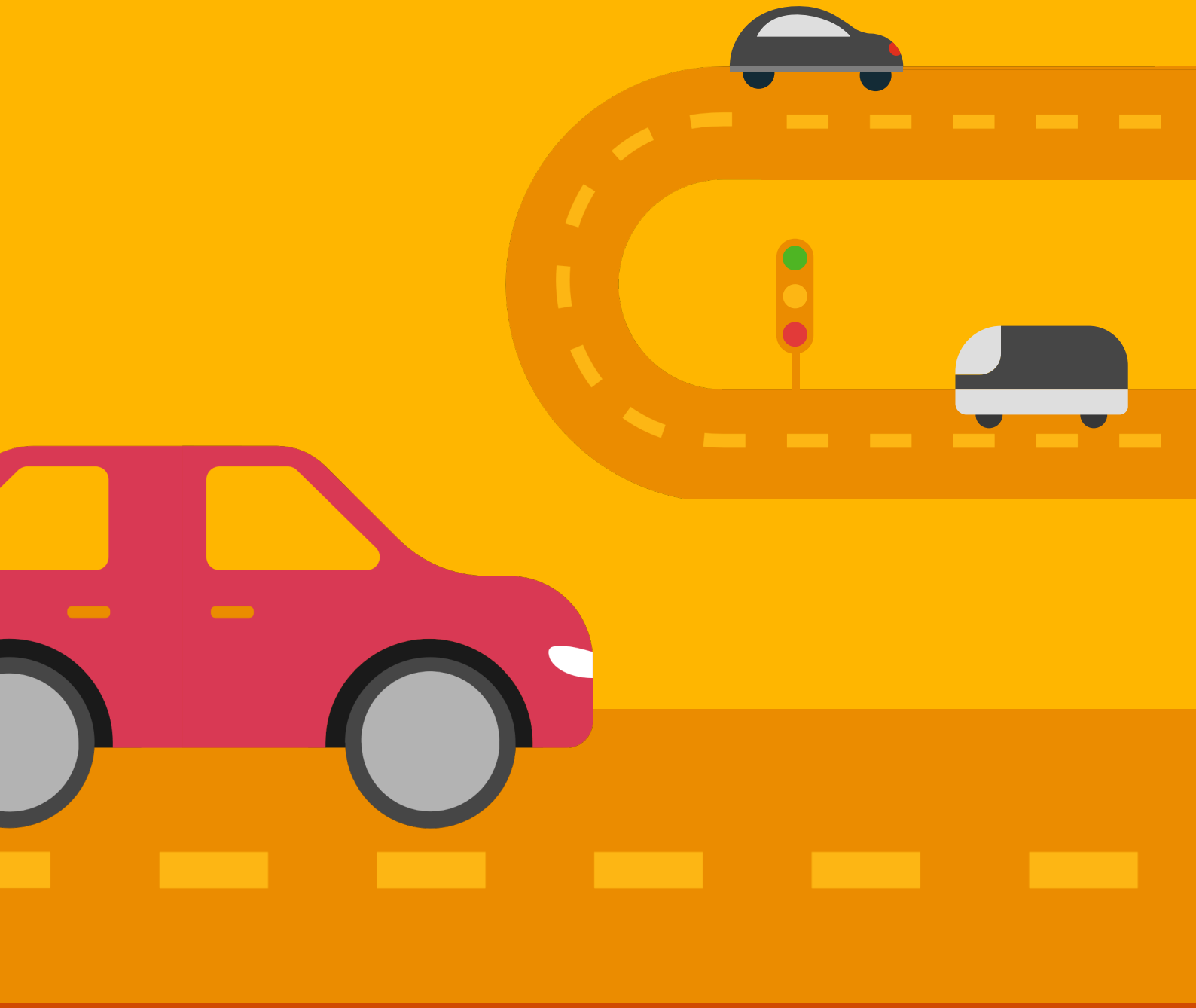
- **各行业开启用户直联和用户运营，精耕私域流量**

在公域流量触顶，传统营销效率降低的背景下，各行各业纷纷开始推进用户直联、加强用户运营的探索，特别是通过私域流量运营，沉淀粉丝和用户，建设属于自己的企业营销阵地。私域流量具备自主拥有、免费稳定、多次利用和反复触达的特点，私域流量运营的过程，就是用户增长的过程。以体育用品行业为例，用户直联（Direct To Consumers，DTC）正在成为体育零售领域的新抓手，2020年，某全球领先的瑜伽品牌DTC渠道收入增长101%，在总营收中占比已达到52%；某全球龙头运动品牌2020年DTC收入已达到总营收的35%，大中华区则已高达43%；而某本土运动品牌则宣布2025年DTC业务占比将达到70%。

- **媒体平台和营销工具不断演化，倒逼车企数字营销手段升级**

与此同时，媒体平台不断分化演变，推动各媒体平台运营手段持续迭代、推陈出新，不断提高车企直联用户、运营用户的运营能力门槛。短视频平台传统上以种草、带货为核心优势，沉淀出以KOL为中心的运营打法；然而随着各头部App人群的泛化、搜索能力的强化，站内搜索优化、搜索引擎优化也成为在上述种草平台成功运营的关键能力。随着媒体平台功能和规则不断演进，营销数字化生态更加多元化，车企数字营销体系也需要不断快速迭代更新。随着领先企业快速提高行业水准，不同企业间工具与能力的差距也在不断扩大。

二 竞争驱动下，汽车企业的用户价值战略定位和用户运营逻辑也在发生变化



竞争驱动下，汽车企业的用户价值战略定位和用户运营逻辑也在发生变化

- **在过去，汽车企业用户难以突破以“产品为中心”的禁锢**

长期以来，汽车企业一直高度重视对用户价值的挖掘，但由于自身禀赋、环境与工具等方面的考虑，过去车企的用户价值挖掘主要集中在潜客购车转化和车主售后产值这两方面。因此，就实际操作来看，传统车企虽然多年前就提出向“以客户为中心”转型，但就用户价值挖掘上，仍是以汽车产品为中心的操作思路。某种意义上看，这种由企业DNA导致的瓶颈，最难以从内部打破。

- **用户直联时代，汽车企业的用户价值战略定位也在不断演进**

以从互联网媒体转战新能源汽车的造车新势力为例，其重新解构了汽车行业的用户价值挖掘逻辑。互联网背景对流量的深度理解，媒体背景对口碑的深刻认知，造就了该企业的独特用户运营理念，**即将商业视为以产品和服务为连接的社区或社群，将用户关系深度视为企业的核心资产**。就现阶段而言，其用户价值主要战略定位在车主的影响力价值，具体通过三个途径实现：

图：某造车新势力的用户价值实现途径

用户对裂变拉新的影响	用户对同化/转化的影响	用户对促活留存的影响
“让用户推荐用户”	“让用户帮助用户，让用户说服用户”	“让用户活跃用户，让用户建设社区”
根据2019年披露数据，某造车新势力销量的**48%**来自老车主推荐，2020年上半年疫情期间，购车订单的**69%**来自老车主推荐	某造车新势力车主及拥趸，在其App以及其它媒体，主动为潜在购车者和车主答疑解惑，**打消购车用车顾虑，营造社区归属感**；特别是出现负面意见或投诉时，车主和拥趸在第一时间帮助排忧解难	通过用户运营形成全新车主朋友圈形成**社区的文化氛围**与社交网络，建立**价值观认同的壁垒**

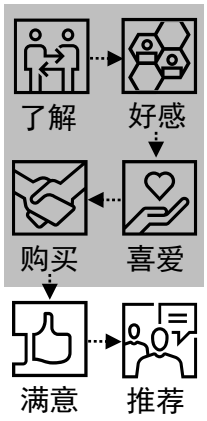
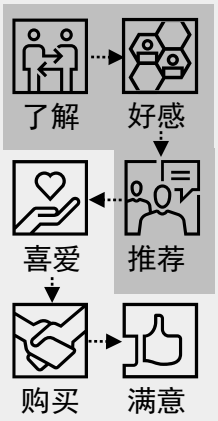
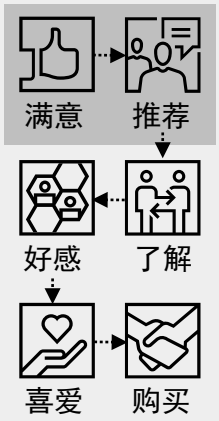
- **智能汽车的发展，进一步拓展了用户价值的边界**

整体而言，造车新势力的用户价值定位仍然停留在汽车产业链。进入2021年，新一轮互联网造车势力出现，其用户价值定位已经超出了汽车产业链。出行服务企业其用户价值定位已经瞄准了大出行产业链；互联网企业则超出了出行产业链，以流量经营切入，从以互联网服务为主业的多产业价值链定位用户的战略价值；而多家手机或科技厂商的进入，必然会借助物联网将用户价值拓展到更多产业链。用户身上投射产业链条的多寡，也直接影响了企业对用户价值的判断。

不同的用户价值战略定位，催生了不同的用户运营逻辑。

传统模式下，用户价值战略定位以潜客转化为主，以推动潜客沿着“了解—好感—喜爱—购买”链条迁移为核心运营逻辑。某造车新势力则在汽车行业里首次落地了**挖掘用户影响力的涟漪模式，并判断车主影响力更为强大**，以围绕车主的“满意—推荐”作为最核心的运营逻辑，从而最大化车主裂变拉新和同化转化粉丝潜客的影响力。新一轮互联网造车势力预计也会将其差异化的互联网用户运营逻辑引入到汽车行业。

图：传统汽车产业链条下的不同用户运营逻辑选择示例

	传统车企：传统模式	某传统车企新品牌：粉丝模式（探索）	某新势力车企
战略定位	• 主要关注如何让用户从“关注者”发展为“客户”	• 目前处于探索期，现阶段主要关注如何让用户从“关注者”发展为“裂变传播者”	• 更关注如何让核心车主满意，成为涟漪的中心
理想用户行为			
目标及KPI	• 提升新用户转化率促进购买	• 促进新用户提升好感，裂变传播 • 促进粉丝群增长，积累线索	• 提升老用户满意度 • 促成老用户推荐新用户进入车企朋友圈，获得大量潜客 • 促成老用户协助转化潜客
运营重点	• 寻找潜在用户 • 促成：识别高意向用户并促进成交 • 促熟：促进低意向用户向高意向转化	• 目前处于探索期，现阶段主要关注如何让用户从“关注者”发展为“裂变传播者”	• 在现有用户群识别核心用户 • 重点维护老用户，提升老用户满意度，激发老用户推荐 • 帮助老用户方便、有效地推荐（推荐新用户、同化现有用户）

共同之处

- 用户运营直接目标与车辆销售脱钩
- 更加关注潜客群体、车主口碑扩散等长链条变现目标
- 为此加强用户直联、不断提升用户体验

三 系统解析，科学确立适合自身的用户运营体系

系统解析，科学确立适合自身的用户运营体系

汽车企业已经意识到，以产品为中心、以批售为核心的商业模式，其竞争力正在不断黯淡；直联用户，借助用户运营，强化品牌和销售，才是当前产品同质化时代的突围方向。然而，整个汽车行业的用户运营都还处在探索的阶段，尽管已经出现了像造车新势力这样的领跑者，但考虑到它们的的体量和定位，不少车企对它们的用户运营模式的可复制性仍存有疑问。那么，具体自身的用户运营，方向如何选择，路该怎么走，仍然在困扰着传统汽车企业。

普华永道认为，自媒体力量的爆发、口碑效应的日趋明显、对真实用户评价的重视，在这些力量的多重叠加下，培养用户参与感、深度经营用户关系、发挥用户的影响力，特别是发挥已购买用户的影响力，已经成为当前用户运营的发展方向。在这个意义上，本行业的造车新势力、跨行业的手机及科技厂商、运动服饰厂商都是值得借鉴的对标对象，普华永道建议，针对用户运营冷启动和初期阶段，可以借鉴新势力以及早期以“粉丝运营”成名的某手机厂商，而体量增长到一定程度后，可以考虑借鉴运动服饰品牌。

图：不同阶段的对标对象选择

阶段	冷启动/初期	体量增长到一定程度
对标对象	某社群型造车新势力、早期的某手机厂商（以粉丝运营闻名）	运动服饰品牌+现阶段的某手机厂商
选择原因	• 冷启动时期，用户运营的核心关注点应放在平台**获客**与用户**激活**两个阶段 • 某社群型造车新势力、早期的某手机厂商**用内容+社区的模式，以较短的时间成功聚集大量粉丝并奠定了社群基调**，通过论坛、媒体平台与用户互动，提升用户的参与感与活跃度	• 体量足够大之后，用户运营的核心关注点应放在用户**留存、转化与裂变**三个阶段 • 某瑜伽品牌不仅较好的完成了用户留存和转化，同时通过老用户及KOC/KOL不断拉动新用户的加入，成功做到了用户数量裂变式增长
可借鉴点	**某社群型造车新势力：** • **以自有App为载体**：以NIO App作为主要载体建立线上用户社群，全部人员深度参与社区的话题讨论与用户反馈回复，极大的提升了用户使用体验和活跃度 • **围绕理想用户行为建立运营体系**：通过NIO App，设立等级 / 权益、积分 /奖励的运营体系，激励用户签到、发文、回帖，提升用户粘性 **早期的某手机厂商：** • **快速获客**：利用社交平台及论坛增大品牌知名度，获取新用户 • **话题讨论**：小米官方在各个平台制造话题与噱头，吸引用户讨论，并积极活跃的与用户沟通，拉近与用户距离 • **提升用户参与感**：部分产品功能开发过程中听取米粉建议和需求，后定义程序开发方向，让用户深度参与到开发过程中，快速提高用户活跃度和忠诚度	**某瑜伽品牌：** • **以KOL为抓手**：从产品品类做切入，发展腰部KOL培养初步忠诚度，再通过KOL辐射形成品牌美誉度，建立与用户的信任关系 • **线上线下联动**：打造“热汗社区”并利用线下门店作为基地开展多种运动，刺激老用户的同时拉动新用户参与到社区活动中，实现用户裂变式增长及老用户复购 **现阶段的某手机厂商：** • **特权发放**：给予老用户第一时间体验产品的特权，给予老用户购买特权，提高忠诚度的同时实现复购 • **“老带新”线下互动**：通过线下“爆米花”、公司庆典“米粉节”等活动，增加更多与粉丝互动的载体，维持老用户关系，并通过老用户成为新传播点，引导新用户加入“米粉”体系实现转化

然而，用户运营是一个复杂的系统体系，像素级拷贝领先实践的片段实践，并加以组合，并不能够保证必然成功。为了避免邯郸学步、东施效颦，必须“知其然，且知其所以然”，才能取其精华、为我所用。为了保证这一点，普华永道建议系统考虑如下问题：

- 我的用户运营战略定位和用户运营逻辑是什么？
- 我要用什么用户运营产品来承载我的用户运营战略定位？
- 我的用户运营阵地在哪里（用哪些触点/沟通渠道）？我该如何排兵布阵？
- 我的用户运营阵地该怎么建设？

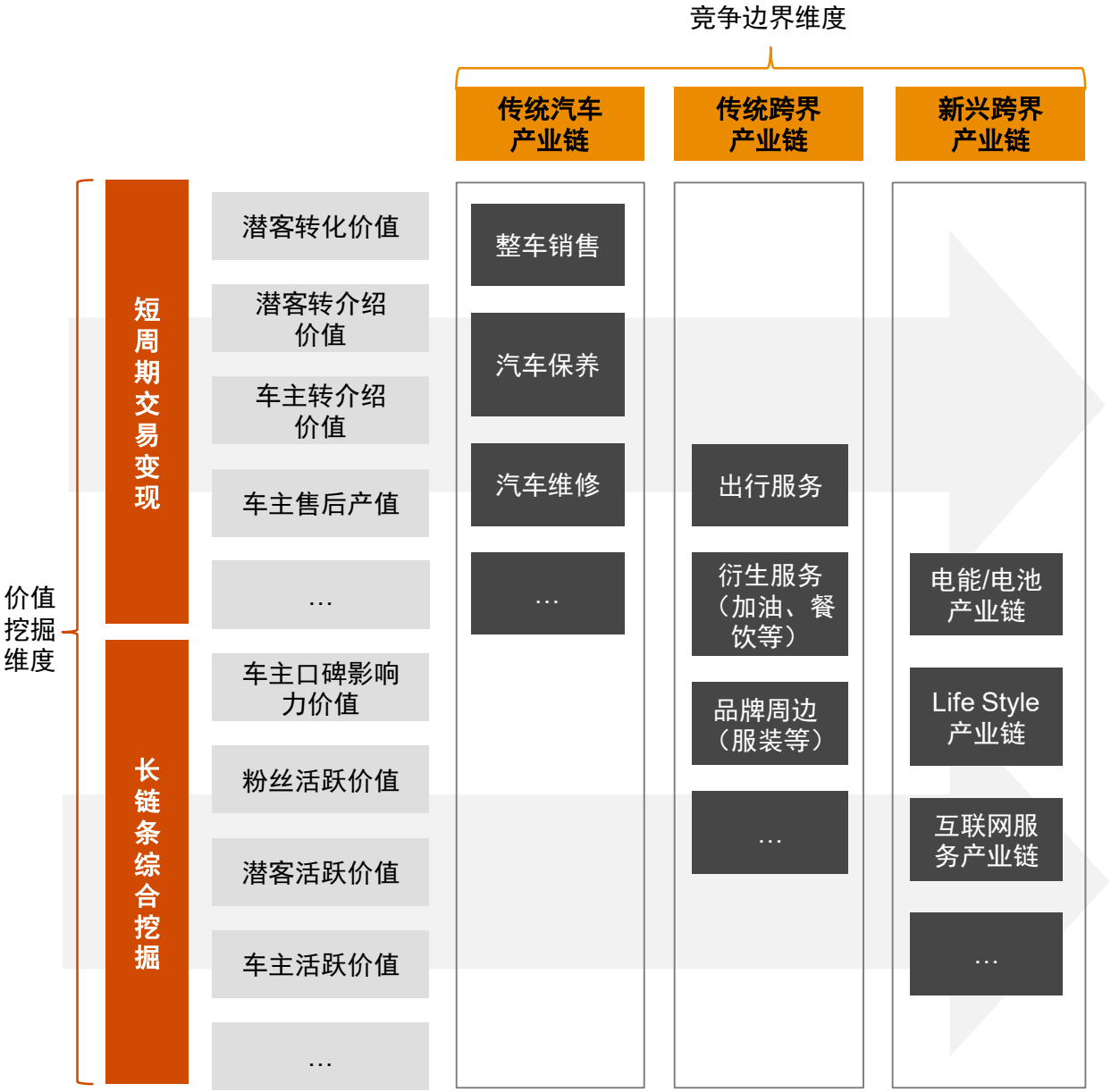
图：用户运营体系建设的框架

1. 首先车企要明确自身的用户价值战略定位和运营逻辑

就用户战略定位而言，大多数车企已经意识到传统思维难以持续，传统的汽车服务也难以承载用户运营的战略定位，必须通过直联用户，并且充分挖掘用户投射在人-车-生活各链条中的变现价值，才能充分释放用户运营的活力。但面临的现实挑战是汽车作为长周期的行业，后续变现的逻辑存在不确定性，因此许多车企不敢贸然投入。

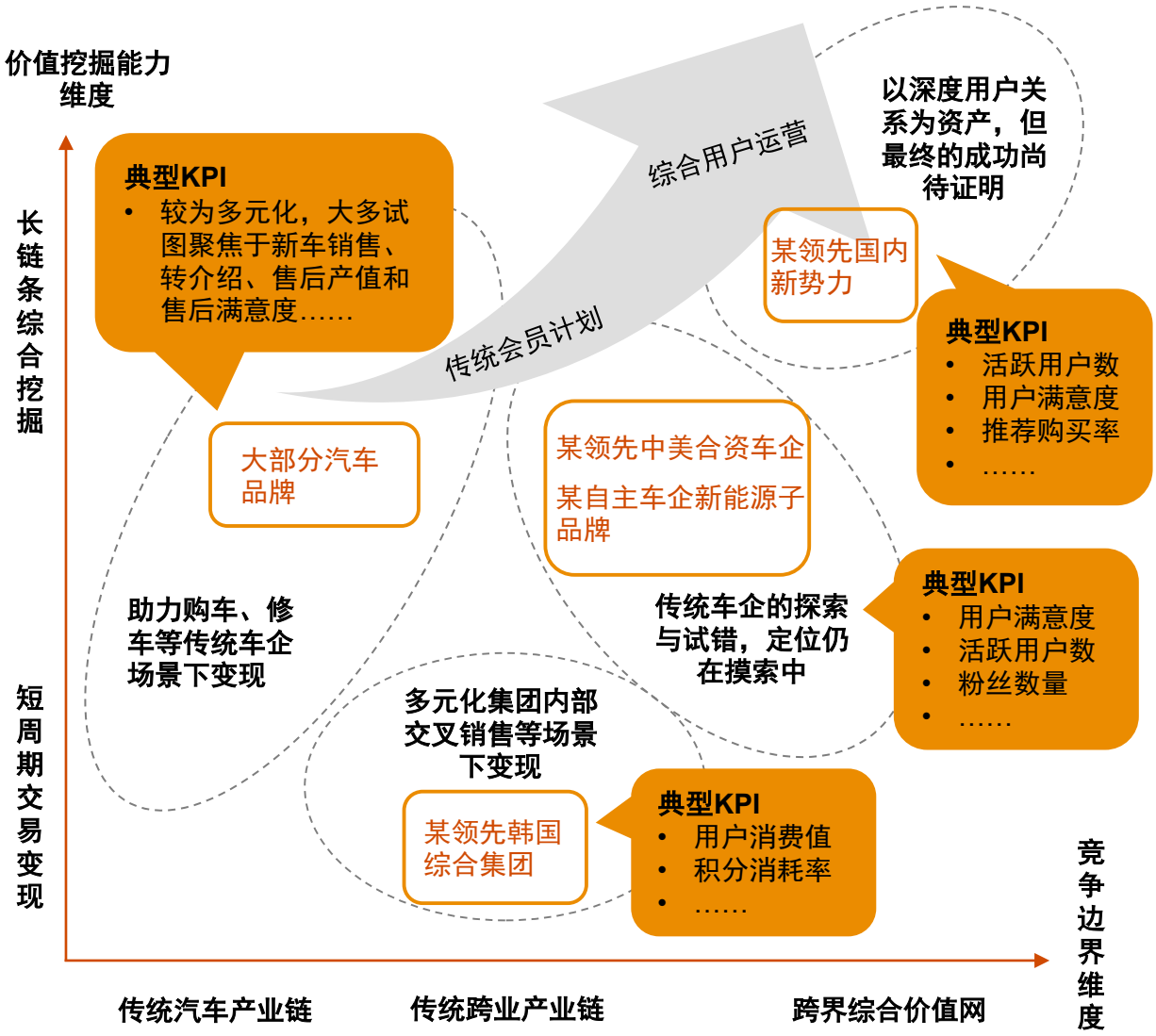
用户运营的战略定位既要考虑当前智能汽车产业融合带来的无边界竞争趋势，也要思考用户在不同服务周期里的价值转换，**普华永道建议从竞争边界和价值挖掘两个维度出发，作为汽车企业的用户运营的战略定位框架。**其中，竞争边界指用户运营所涵盖的产业链广度，包括围绕购车拥车的传统汽车产业链、围绕出行等衍生服务的传统跨界产业链，以及延展到能源、生活方式甚至互联网服务的新兴跨界产业链；价值挖掘指不同周期的用户关系体现方式，包括短周期以交易为核心的交易变现，和长链条以促活和满意度提升为核心的服务潜力挖掘。

图：用户运营战略定位的二维框架



在实际操作中，由于车企竞争边界界定、用户价值挖掘能力的差异，导致汽车行业会员体系定位出现显著不同。

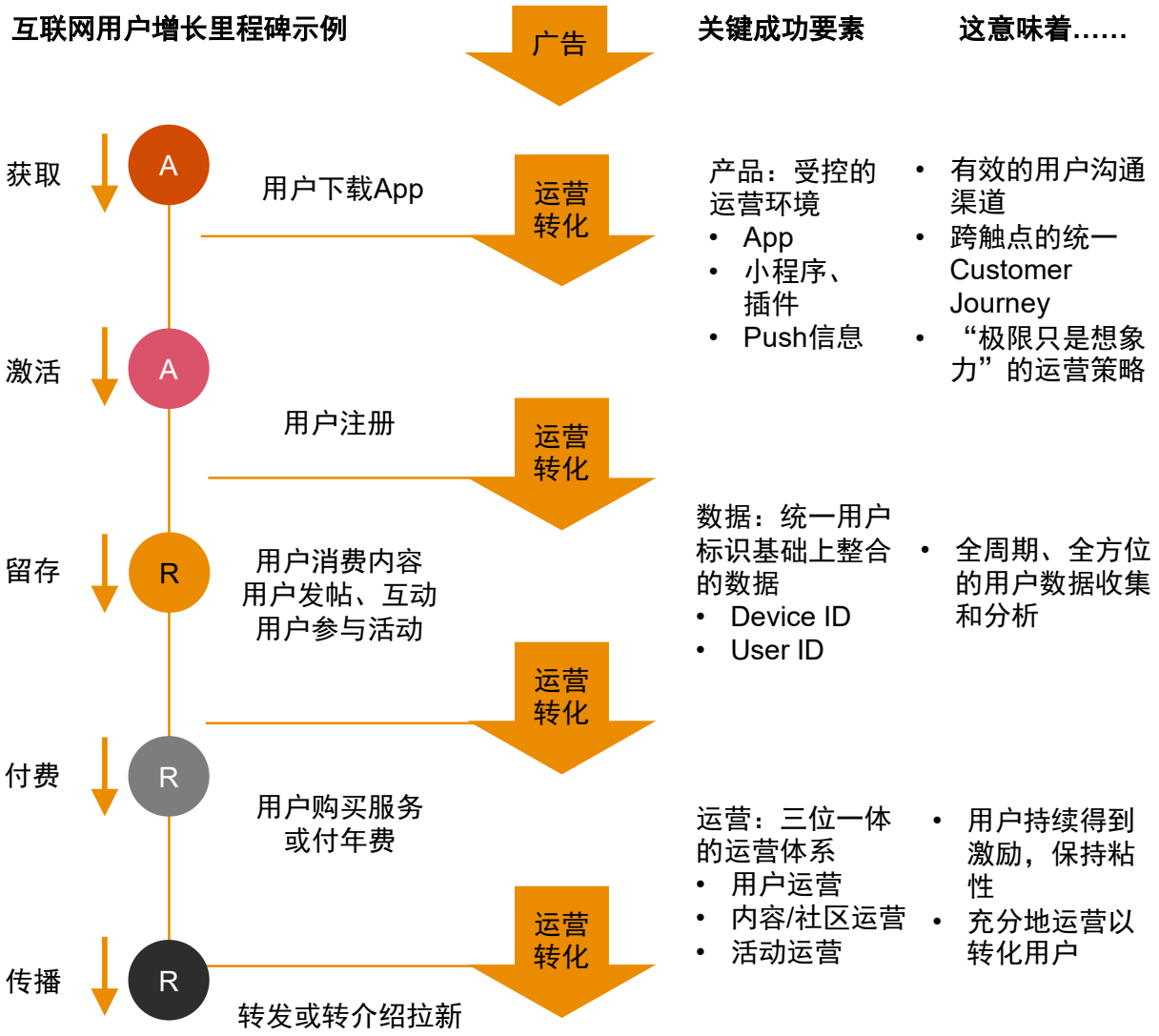
图：不同车企用户运营战略定位的差异



在明确战略定位后，这个阶段车企可以考虑以互联网AARRR的增长模型为基础，替代传统的销售漏斗，梳理每个阶段的理想用户行为，思考自身的用户运营逻辑。

互联网行业基于AARRR模型，Growth Hacking成功推动了互联网公司的用户增长，围绕产品建立起受控的运营环境，通过用户数据的全方位整合和应用，用三维一体的运营手段持续撬动理想用户行为，**产品、数据和运营三者支撑起互联网企业的用户增长体系，积累起庞大的私域流量。**

图：互联网行业的AARRR模型和关键成功要素



某造车新势力，同样基于互联网流量经营思维，将AARRR模型与理想用户行为挂钩，并与激励理想行为的积分权益体系紧密结合，形成了以留存作为核心环节，辐射带动拉新和转化的运营逻辑，极大地助力了其用户活跃度和价值转化。

图：新势力基于AARRR的用户运营逻辑

		获得积分的用户行为	获得成长值的用户行为（仅车主）	车企积分体系
拉新	A	• 注册奖励 • 绑定微信/微博 • 用户评价 • 优质内容	• 推荐好友完成首次试驾 • 车主志愿者 • 车企空间合伙人	• **积分形式：消费积分+行为积分+成长值（成长体系）**；积分与奖励挂钩，则成长值作为用户的成长体系，通过成长值的大小来区分用户的忠诚度。积分针对的是非车主用以及车主用户的个人行为，而成长值仅车主用户可得。 • **积分体系是外部激励**，平台通过一定规则促使用户达成任务获取积分，兑换一定权益，积分是平台给予的，有积分会促使用户后续产生更多的用户行为；**成长体系是内部激励**，用户通过他人的正向互动（赞、收藏、评论、关注）获得他人的认可与欣赏，这些互动给予用户心理上的满足感与愉悦感，促使用户不断创作，潜意识需要更多的关注与认可。 • **积分体系抓住的是用户的痒点**，痒点是感性的、趣味的、柔性的可供用户选择且可以增加用户黏性的需求点；**成长体系抓住的是用户的爽点**。用户在一个成长阶段中发展的时候，感受到这个过程带来的快乐，在进入了下一个成长阶段的时候，拥有了超于现实实践的自我价值体现。产品的爽点带来的愉悦程度要比痒点的愉悦程度更深刻。 • **核心任务的差异：积分体系主要考虑基于产品的核心指标有直接影响的操作行为，如留存（成为注册用户，完善个人资料）活跃（签到，用户互动）；成长体系主要考虑对平台价值的赋能。**
激活	A	• 签到 • 设定头像 • 线上活动	• 签到 • 原创内容获得推荐 • APP活跃 • 粉丝数量	
留存	R	• 接受推荐的选项 • 上报充电桩 • 报装电表 • 车主生日关怀	• 车机产品活跃度 • 车机产品节目录制 • 使用车企空间租赁 • 参与官方活动 • 组织活动 • 一年安全驾驶	
转化	R	• 报装电表 • 充电桩充电 • 提车奖励 • 邀请好友提车奖励	• 成为主用车人 • 推荐好友购车 • 完成首次试驾 • 成为共同用车人 • 现金消费 • 报装充电桩 • 一键加电	
裂变	R	• 邀请好友试驾	• 推荐好友完成首次试驾 • 车主志愿者 • 超级充电站合伙人 • 车企空间合伙人	

2. 其次，车企要从承载战略定位出发，合理规划用户运营产品

探索中的车企正在尝试多种用户运营价值定位，共同点是聚焦长链条变现，强调用户联系和体验，淡化强行推销。然而，无论新车销售，或是售后与增换购，都属于高价低频交易，用户触点少，接触频次低，接触行为围绕交易展开，共同面临难以充分了解用户、难以与用户建立密切关系、进而难以建立用户粘性的处境。

在以车辆为中心的传统车企运营模式下，这一切都不是问题；但当车企试图以用户为中心展开用户运营时，就发现有限的买车、修车行为不足为凭，而官网、App、小程序、社区、车友会等官方用户运营阵地流量与活跃表现不尽如人意，成为了车企上演独角戏的舞台。

普华永道认为，这种情况的根本原因，是车企实际用户运营时，**缺乏能够支撑用户运营战略定位的运营产品，甚至并未认识到用户运营也需要运营产品的支持。**

图：某造车新势力以“内容+社区”作为承载用户运营战略的运营产品

某造车新势力将用户关系深度视为企业的核心资产，基于对核心用户需求的引导，拓展业务的边界，因此，其用户运营战略定位核心是以产品和服务为连接的社区或社群。现阶段而言，就是以车辆为连接的社区或社群。

然而，作为造车新势力，也同样面临车企传统业务无法承载用户运营战略定位的挑战。尽管推出了换电、线下俱乐部等贴心服务，但购车和拥车服务仍属交易性质，缺乏足够的感性元素，也缺乏连接车主与车主的能力，而线下俱乐部虽然为车主创造了线下社交场景，但仍属低频，无法支撑起社区社群的定位。

因此，某造车新势力以线上社区为核心，打造了自有App，作为用户运营的平台，以互联网社区的方式满足用户的情感需求；同时，强化内容运营，以官方运营和用户生产内容（UGC）相结合，形成吸引用户参与的社区内容主题，避免社区空心化。以内容为载体，可以承载用户生活的方方面面，真正做到了“用户在哪里，企业就在哪里”。

因此造车新势力以内容和社区切入用户运营，并不是一个巧合，同时也是从流量获取角度做出的选择。中国互联网行业共识，内容和社交是优质流量的产生源，工具虽然产生流量，但变现能力差。另一个共识是，电商需要消耗流量，而不是产生流量。这一切都在广告预算流向中得以直观体现：电商平台都在向社交媒体平台购买广告，地图和生活服务软件基本不靠广告收入。由此也可以理解，为什么以积分商城作为用户运营产品的尝试，大多以失败告终。

综合领先用户运营实践和互联网行业流量运营共识，普华永道建议，**传统车企需要严肃考虑从内容和社区的角度，打造用户运营产品的必要性。**

普华永道进一步建议，**车企还需要进一步选择相应的产品形态。**例如，社区/社群产品细分下来仍然存在不同的产品形态，不同形态对企业运营能力的要求不尽相同。

分类	典型形式	互联网代表	非互联网代表	优势	挑战
社群	兴趣组	• 知乎 • 豆瓣 • 小红书	• 贝塔斯曼读书会	• 极强的文化认同感，粘性超强 • 易产出高质量的UGC内容 • 易裂变	• KOL/KOC的高质量、持续的内容产出 • 社群氛围的维护
社群	粉丝 – 关注	• B站 • 快手 • 虎牙	• 小米社区 • 花粉俱乐部	• KOL/KOC为核心的社群 • 维护好KOL/KOC就解决了大部分运营问题	• 争夺KOL/KOC内容首发、独家
社区	论坛	• 天涯 • 虎扑 • 贴吧	• 小米社区 • 花粉俱乐部	• 在用户关系上弹性较大，上限可以做到很高，下限通常也不会很低	• 考验运营方话题运营/事件运营能力 • KOL/KOC的内容产出 • 社区氛围的维护
社群	微信群	• 各企业都使用微信群为活动蓄客	• 领克购车群 • 雅培妈妈群	• 目的性强，目的达到后，用户失去留存和活跃动力	• 运营方持续提供激励 • KOL/KOC活跃 • 社区氛围的维护

微信群的产品形态可以以较轻的内容投入承载起一定的用户运营；如果与小程序产品形态相结合，可以进一步兼顾用户数据的收集，以及推动用户向小程序、App等重度运营阵地的迁徙。因此，以微信群和小程序相结合，辅以公众号、抖音蓝V等跨平台用户运营阵地，可以小而美地快速展开用户运营。

车企可以结合自身的用户价值战略定位，构建符合自身需求的产品形态。以下图为例，某迅速增长的自主车企重点围绕潜客销售价值，以传统的拉新、促活、转化运营逻辑切入，借助内容营销和社群运营，综合使用小程序和微信群，构建起用户运营前端产品。与此同时，构建了以内容运营、活动运营和用户运营为主体的核心运营体系，并逐步建立了算法分发和运营分发相结合的流量分配机制，有力地支持了前端产品的运营。

拉新 → 促活+转化

前端功能

1 用户触达

获取车企小程序

点击广告进入

对接媒体标签进行个性化推荐

点击推荐内容进入（含搜索）

2 用户初次进入运营平台

进入小程序内容页

点击进入详细页面

3 用户停留阅读

进入产品内容页

选择互动方式

通过互动群进行用户留存

后端业务

内容运营

- 人工运营体系
- 自然语言理解与内容标签化
- 内容质量评估
- 内容池化
- 内容审核

用户运营

- 用户分层分级
- 促活管理
- 差异化运营方案
- 用户等级权益管理
- 社区/社群管理

活动运营

- 主题活动、促销活动设计
- 临时性活动如试乘试驾的召集、传播、统筹规划、现场执行、总结分析

借助用户运营平台，承接广告导入流量，为培养用户好感赢得了时间和空间，显著提升从广告到进店的转化率

*图表接下页

促活+转化

前端功能

4 用户内容生产与互动

参与互动

不同的促活方式

- 服务号个性推送
- 公众号个性推送
- 小程序个性推送
- 广告追投 Retargeting
- 群消息推送
- 朋友圈推荐

用户离开

5 活动群运营

活动群运营

- 通过互动群传播临时性活动，并邀请KOC参与，引导参与者转化为潜在客户

6 粉丝群运营[1]

粉丝运营

- 通过与粉丝的深入互动，形成对品牌有正向影响力的KOC

通过互动群进行用户留存

后端业务

流量分配体系

- 算法流量与运营流量分配
- 个性化推荐
- 流量利用效率评估
- 灰度发布体系

数据整合与分析

- 用户数据整合
- 内容及用户标签体系
- 用户购车关注点推测
- 用户销售漏斗阶段推进成熟度分析

借助用户运营平台，承接广告导入流量，为培养用户好感赢得了时间和空间，显著提升从广告到进店的转化率

注[1]：粉丝群运营在项目初期暂不上线

在内容建设上，也同样需要以承载用户价值战略定位为出发点，规划相应的内容体系。对于车企而言，主要由企业试图覆盖哪些“人•车•生活”场景而决定。

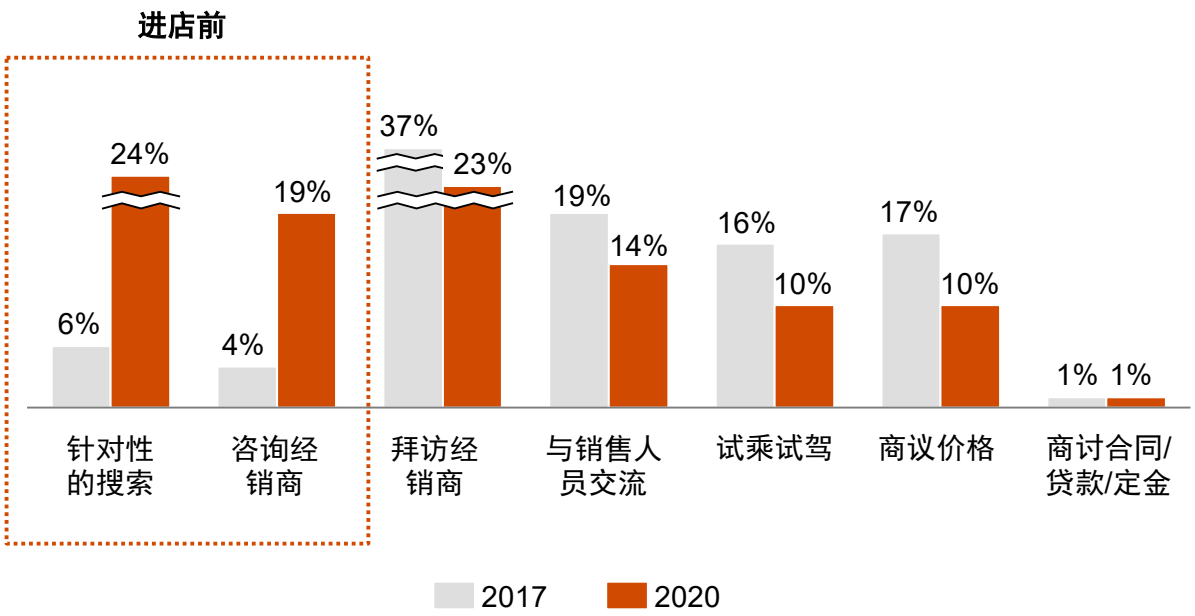
图：某造车新势力的场景覆盖与内容体系

场景	**人•车：**购车拥车资讯/服务	**人•人：**社交/社群内容	**车•生活：**生活方式体验内容
主要内容	• **看车：购车指南，专属fellow/服务群** • **购车：**全流程线上配置、支付、激活 • **Power 体系：**充电地图，一键加电 • **Service 体系：**保险、二手车、租赁等 • **用车：**使用手册（用车指导与Tips）、点亮中国（地标打卡） • **OTA：**FOTA软件升级，车商城/硬件升级	• **同城车友会/VOICE:**车主心得分享 • **基于兴趣的社群：**旅游等20多个标签 • **此刻内容体系：**类似朋友圈 • **此地内容体系：**基于线下俱乐部的同城社群，引导用户参与体验性活动 • **Radio：**车主音频内容分享平台	• **线上商城：**生活方式商城，涵盖酒、美食、服装家居、玩具、运动户外等 • **线下基地：**组织春节迎新，摄影，旅游团建等不同类型的线下活动，通过老用户带来新用户 • **车企专属目的地** • **专属节日：**设立车主专属节日
KSF	• **依托汽车行业原有服务体系，并通过扁平化的组织拉通各服务节点，形成口碑** • **为用户创造与汽车厂商平等而直接的沟通方式，每个服务均可评价反馈** • **激发未购车用户产生向往感，帮助车企完成车主对其他身份用户的信心建设与转化**	• **基于车产生社交，同时突破以车为中心的交流方式** • **满足用户即时/沉淀的情感和意见表达与反馈的需求，形成价值观认同的壁垒** • **引导完成点赞评等关键行为，培养核心用户建立信任用户升级策略**	• **超越汽车场景，让用户感受购买的不仅是一辆车，而是一种全新的生活方式** • **品牌衍生品共超过100w件，形成多个IP联名，创造新的收入点 + 品牌信仰** • **通过线下渠道聚集的种子用户群体，并以此为基础展开一系列拉新运营活动**

3. 构建前后端分离的用户运营系统，前端多平台矩阵化配置，后端用户体验统一

数字化对消费者购买决策的影响力提升明显。根据有关机构的调研，有超过90%的消费者花费4小时以上的时间用于线上购车方案比对，在消费者购车旅程中，有超过40%的潜在购车者在进入4S店深度接触之前就已经流失，数字化已对传统经销商模式构成挑战。

图：各购车环节消费者流失占比（2017 VS 2021，%）



数据来源：J.D.Power《2020中国汽车销售满意度研究》

同时，消费者获取汽车资讯的渠道愈发多元化，从过去的传统垂直媒体，到两三年前的微公众号，再到最新的短视频和直播，不同的媒体平台在消费者历程的不同阶段以不同的形式影响着消费者的决策。

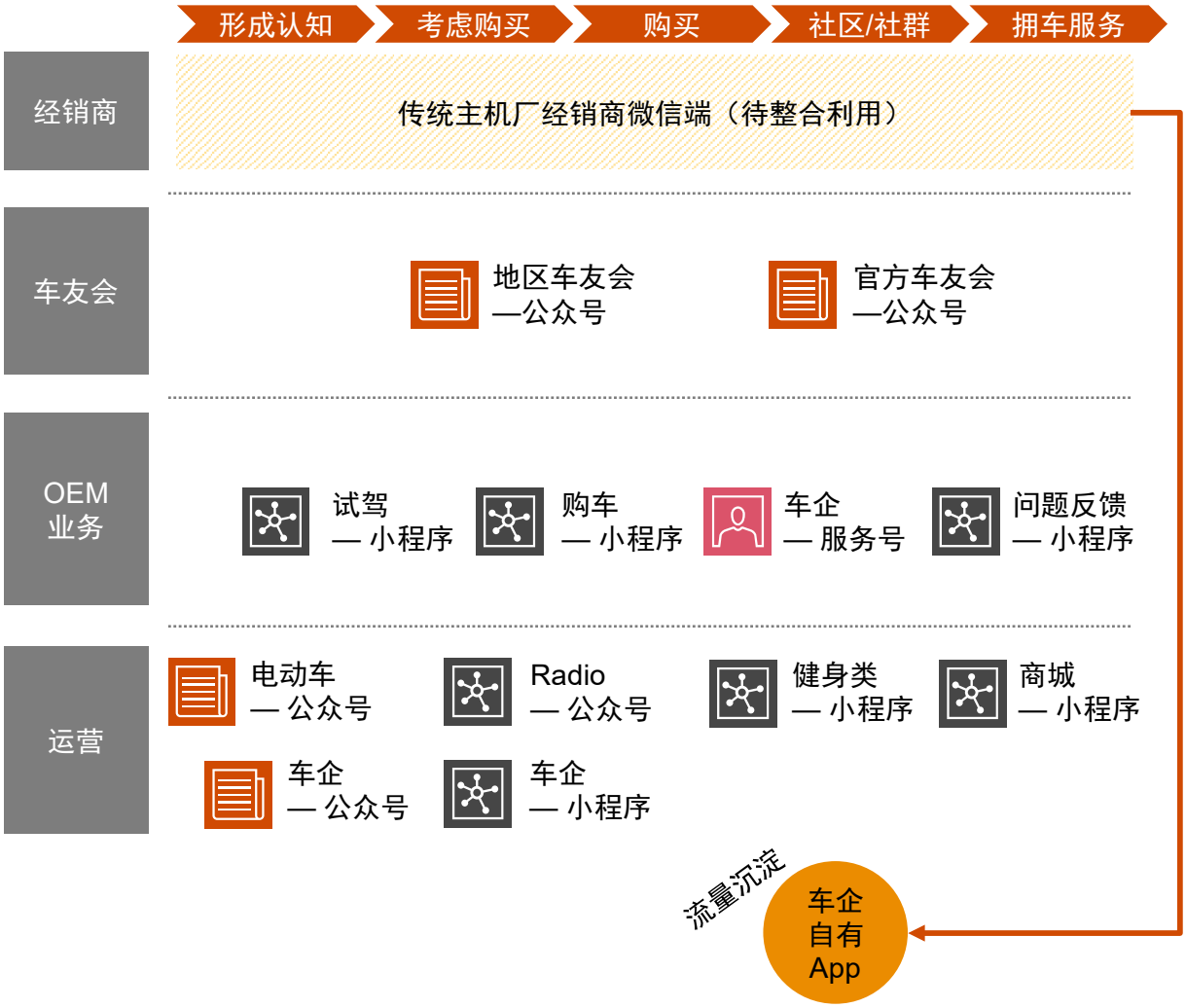
图：不同的媒体平台对消费者旅程的影响

用户购车阶段	新闻资讯（如今日头条）	视频APP（优爱腾、抖音）	社交媒体（如微博）	社交工具（如微信）	直播平台（如抖音、快手直播）	垂直网站（汽车之家、懂车帝）	自营APP	小程序、服务号等	社区社群
Awareness 引起关注	√	√	√	√		√	√	√	
Interest 产品偏好	√	√	√	√	√	√	√	√	√
Desire 购买意向				√	√	√	√	√	√
Action 购买行动					√	√	√		
Retention 用户留存							√	√	√
Share 用户生产与分享						√	√		√

另一方面，面对大量无关、低质信息的充斥，消费者对于获取更精准、高质的汽车信息的诉求正变得愈发强烈。车企有必要针对不同媒体平台逐步建立起矩阵式的官方运营阵地，以准确、优质的内容，贴合品牌调性与用户兴趣的体验，引导流量的有序流转，最终向主要运营阵地如官方小程序、官方App和官网汇集。

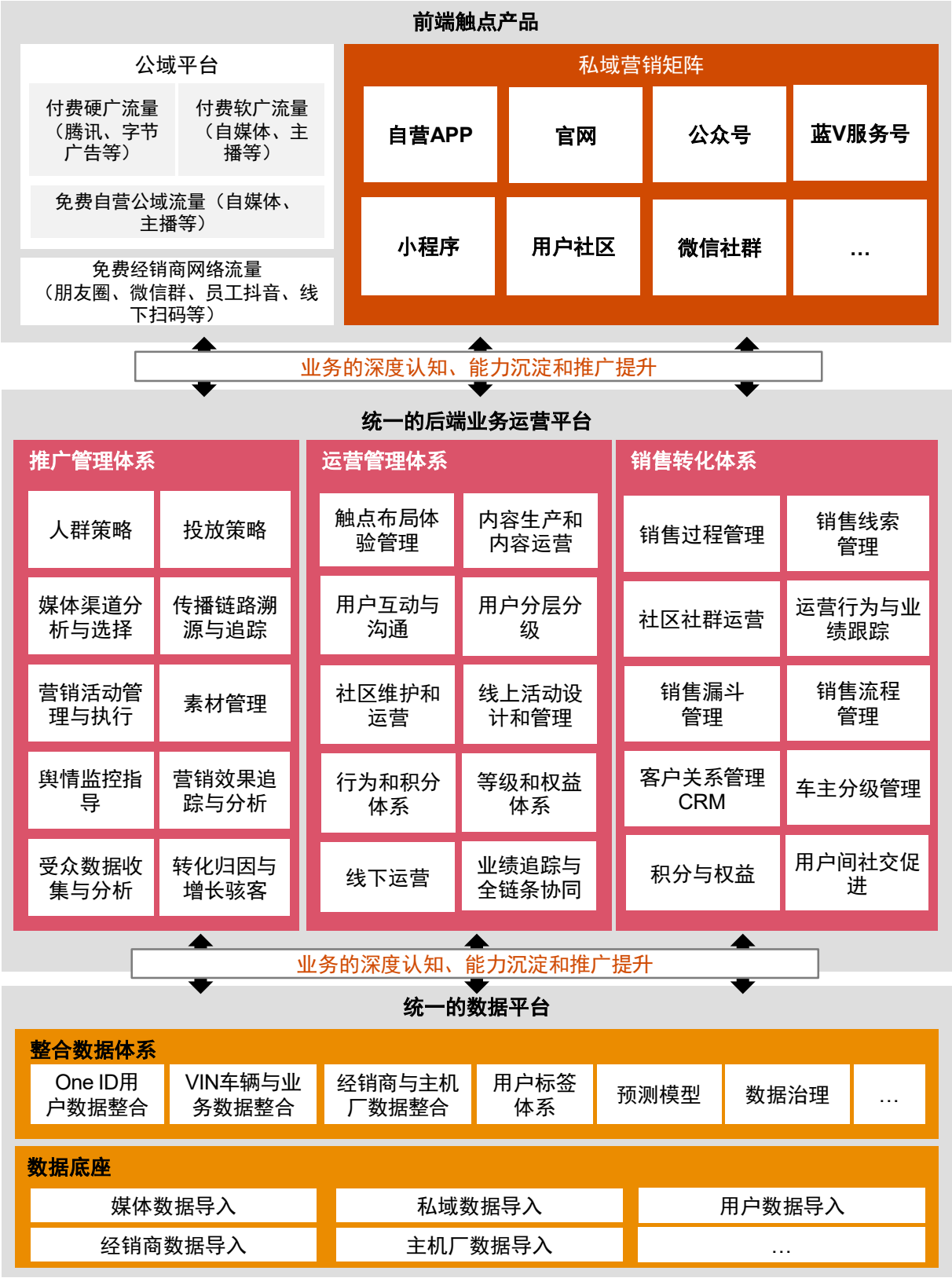
图：即便在微信单一平台，仍然需要展开矩阵式布局，分场景获客 — 以某造车新势力为例

微信单一环境下，仍然可以展开矩阵式布局，分场景获客（示例）



为了支持前端的多场景矩阵式获客布局，后端需要建立统一的业务运营平台和数据运营平台。

图：整合的用户运营前端触点与后端平台框架



其中，统一的后端业务运营平台由三部分构成：

- 推广管理体系：主要致力于流量获取，通过付费推广和非付费推广，推动运营平台流量增长
- 运营管理体系：主要致力于用户激活、留存和裂变，借助内容、社区社群、事件等运营手段，推动运营平台用户活跃度增长，以及裂变拉新
- 销售转化体系：主要致力于用户转化，借助用户运营手段、促销和销售管理，推动运营平台的销售转化

后端业务运营平台沉淀了企业数字化建设所需的各种服务，封装了技术的复杂度，通过灵活的服务编排，促进前端产品快速落地。通常按4步来落地业务平台的搭建：

1. 业务服务梳理：将原系统功能拆分解构，梳理服务清单，并根据微服务设计和开发的思想，提取平台服务。
2. 平台门户建设：提供平台门户、管理后台、开发者中心和运营分析，使业务服务“可见、可管、可用、可运营”。
3. 业务服务沉淀：提供业务服务开发模板和指南，根据梳理的服务清单，逐步快速迁移业务服务。
4. 业务服务能力输出：按照业界RESTFUL标准，通过平台门户的服务目录统一输出服务能力。

车企数据平台化以业务诉求为牵引，以建立数据管理体系及服务体系为核心，整合企业数据，构建企业数据资产，为企业业务化、场景化提供统一数据服务能力。通常数据平台包含以下内容：

1. 数据入湖：企业IT、OT业务数据接入湖，通过数据接入、数据治理、数据存储，保障数据完整、清洁。

- 数据接入：从各种数据源提取数据，包含CRM、服务、会员系统、电商、微信公众号、广告监测数据，放入数据平台。
- 数据治理：在获取到不同数据后，通过数据标准化打标签、ID打通实现数据的清洗治理。
- 数据存储：在数据完成数据治理后，统一放入数据库进行管理，包括结构化数据和非结构化数据，可以通过数据湖的方式构建。

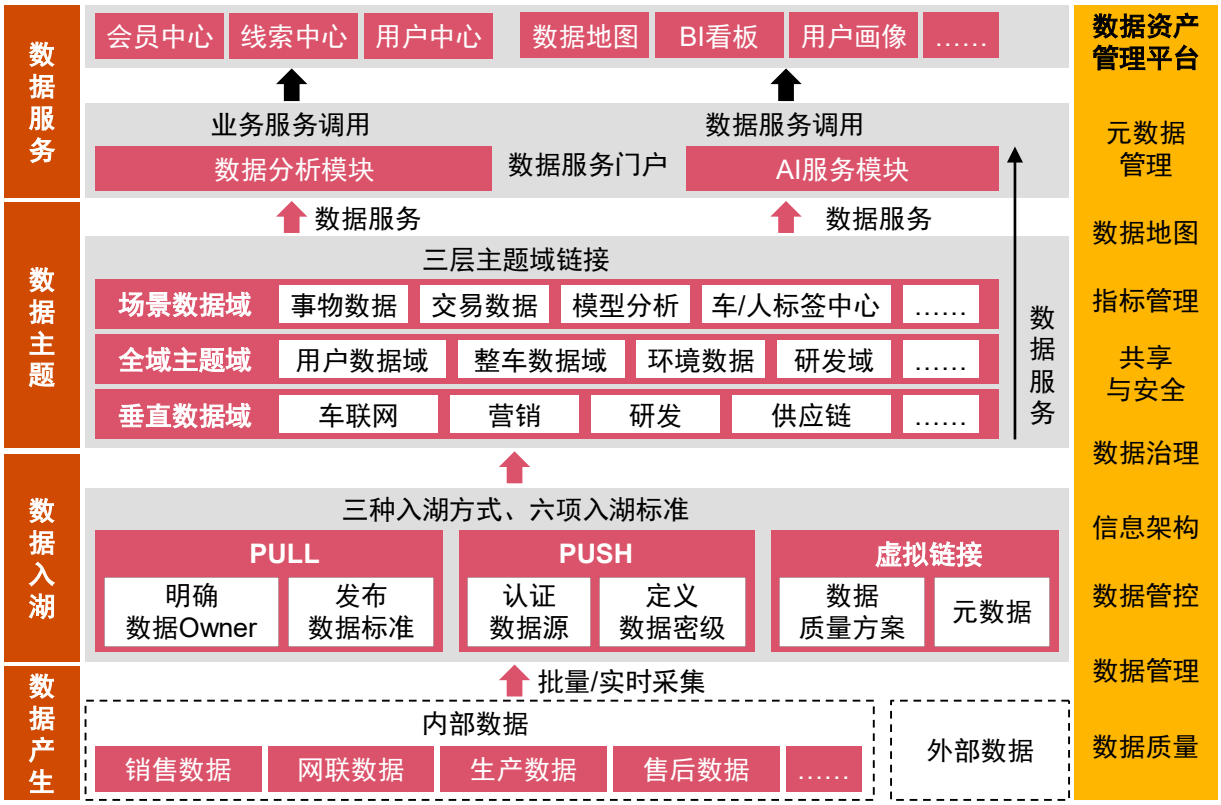
2. 数据主题建设：根据企业数据构建三次数据联接，实现业务与数据双驱动，通过数据分析、数据管理实现数据服务化：

- 数据分析：通过数据分析生成业务侧用户能看懂的标签，分析的过程包括非实时的传统数据挖掘，对用户行为、车辆行为的实时流分析，以及结合多维数据开展离线批量处理。
- 数据管理：分析完的数据可以按照标签建设行业标准库、业务数据库，实现统一的管理。

3. 数据服务：以数据可视化的方式提供统一数据服务门户，支持业务服务和数据服务调用，满足多元化的数据应用。

4. 数据资产管理：提供数据运营机制与职责、运营指标体系、管理框架及平台帮助企业构建数据管理体系。

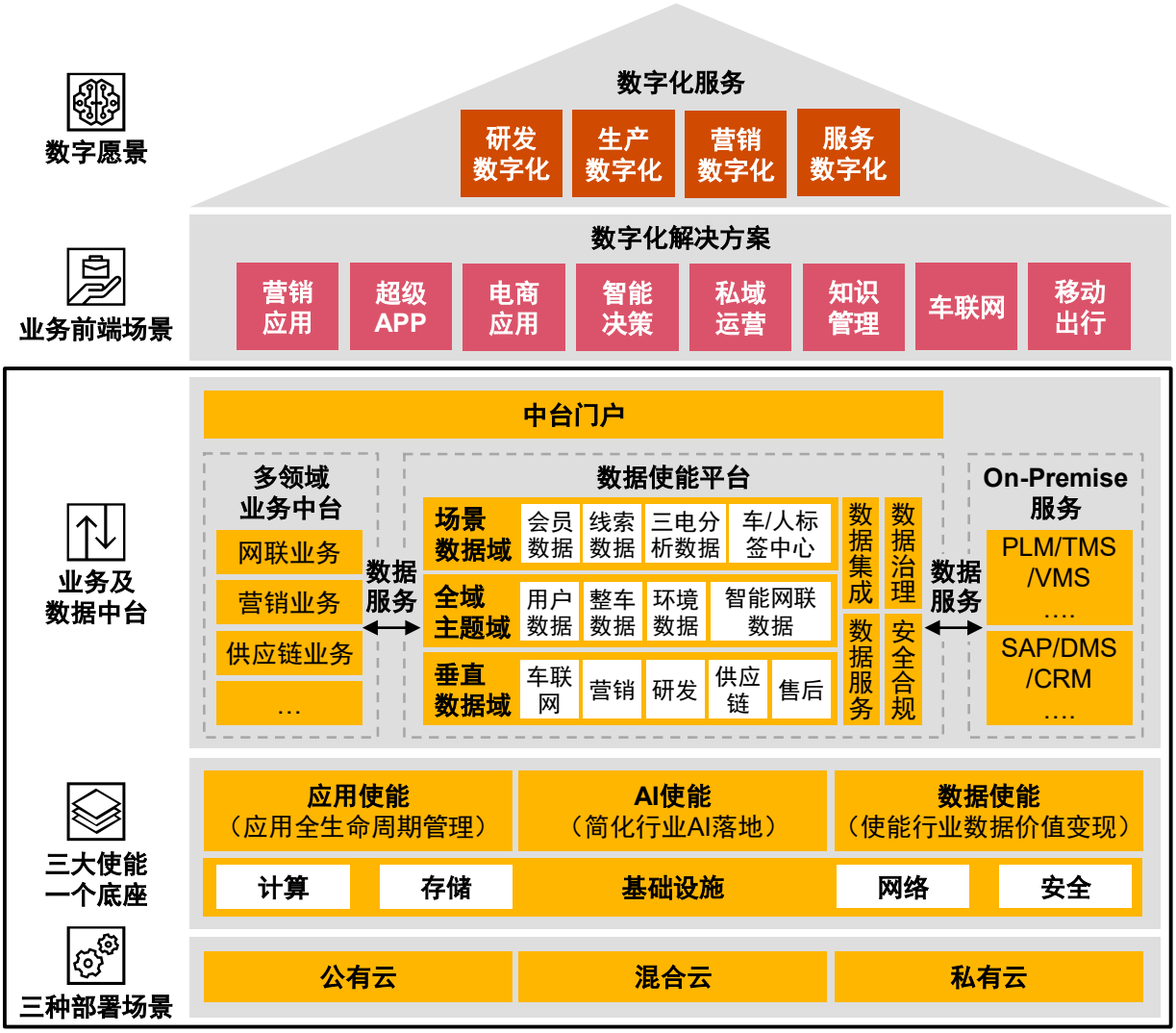
图：数据平台架构示意



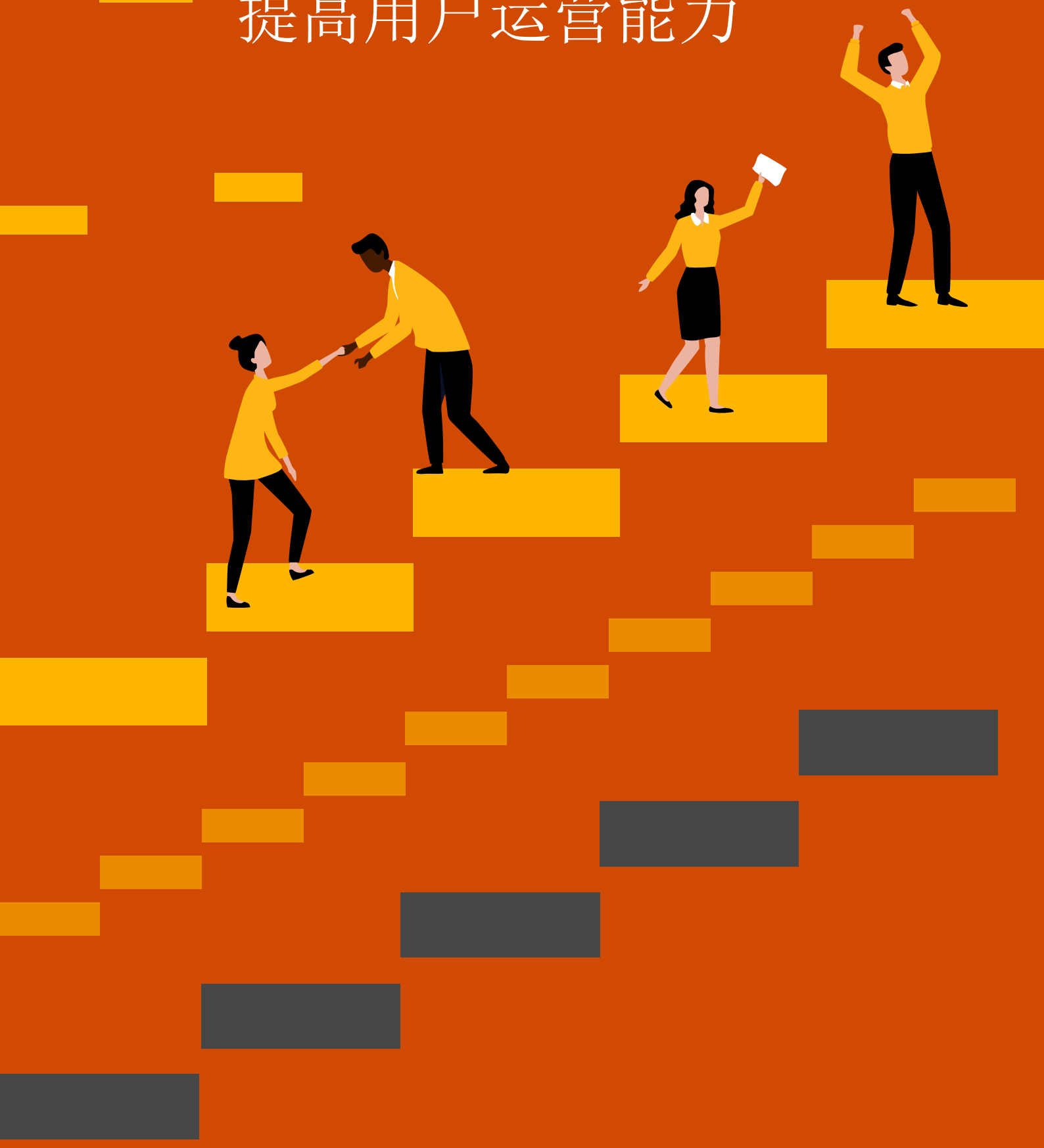
为了支持业务中台和数据中台的建设，车企需要搭建云底座，提供计算、存储、网络、大数据、AI、DevOps等技术，构建应用使能、数据使能和AI使能，支持业务中台应用快速迭代开发、数据中台数据高效处理。按照数据存储和计算的地方，云底座通常可按照公有云、混合云、自主云的方式建设，但考虑到营销更多的是面向ToC客户的全渠道接触，采用公有云的方式弹性伸缩更敏捷，效率更高。

1. 应用使能：通过集成云容器、微服务相关产品和技术，以及ServiceStage作为一站式的应用管理与运维平台的产品、架构、特性和使用场景，帮助企业应用在云上快速迭代开发和发布。
2. 数据使能：建立跨越孤立系统、承载业务“数字孪生”、感知业务的大数据管理解决方案，帮助车企从多角度、多层次、多粒度挖掘数据价值，实现数据驱动运营。
3. AI使能：搭建人工智能平台产品，融合机器学习、推理平台、异构资源细粒度调度等重大特性，面向数据湖，提供一站式数据预处理、特征工程、模型开发、模型训练、模型推理服务发布的端到端能力，使能客户AI业务快速开发与上线，降低人工智能应用门槛，将客户业务痛点和需求转化为AI算法和场景模型，帮助客户成为具有业务创新和智能决策能力的智慧企业。

图：云底座架构示意



四 逐步搭建用户运营团队，提高用户运营能力



逐步搭建用户运营团队，提高用户运营能力

用户运营的核心是在C端争夺用户的关注和喜爱，从竞争用户关注力的角度上看，这已经进入到与互联网企业同场竞技的范畴。汽车企业需要充分认识到C端竞争的激烈与残酷程度，逐步搭建用户运营团队，不断建设、完善用户运营能力。

- **首先需要改变传统车企求稳求全的产品开发模式，建立起小步快跑、不断优化的产品迭代能力。**

国内外的造车新势力在车辆产品、业务产品和数字化产品上都保持了快速的产品迭代，既提供了绝佳的用户体验，又反驱内部技术、管理能力提升，不断强化自身的竞争优势。以用户App为例，国内某造车新势力的App自2016年11月首次上线以来，安卓版本已升级至4.10.1，而更早上线的国际豪华品牌App，版本至今仍停留在1.x和2.x。

二者迭代的决策逻辑也有所不同。互联网背景的企业，采取产品经理负责制，产品经理的工作核心就是打磨产品，职业生涯及个人收益直接与产品表现挂钩，产品迭代时更注重AB测试的理念，以数据说话，孰优孰上。而传统企业通常相应的数据基础较弱，决策中经常收到其它因素的干扰，通常也缺少端到端负责的产品经理，而乙方项目经理则更侧重于在甲方满意、成本和进度之间寻找平衡。

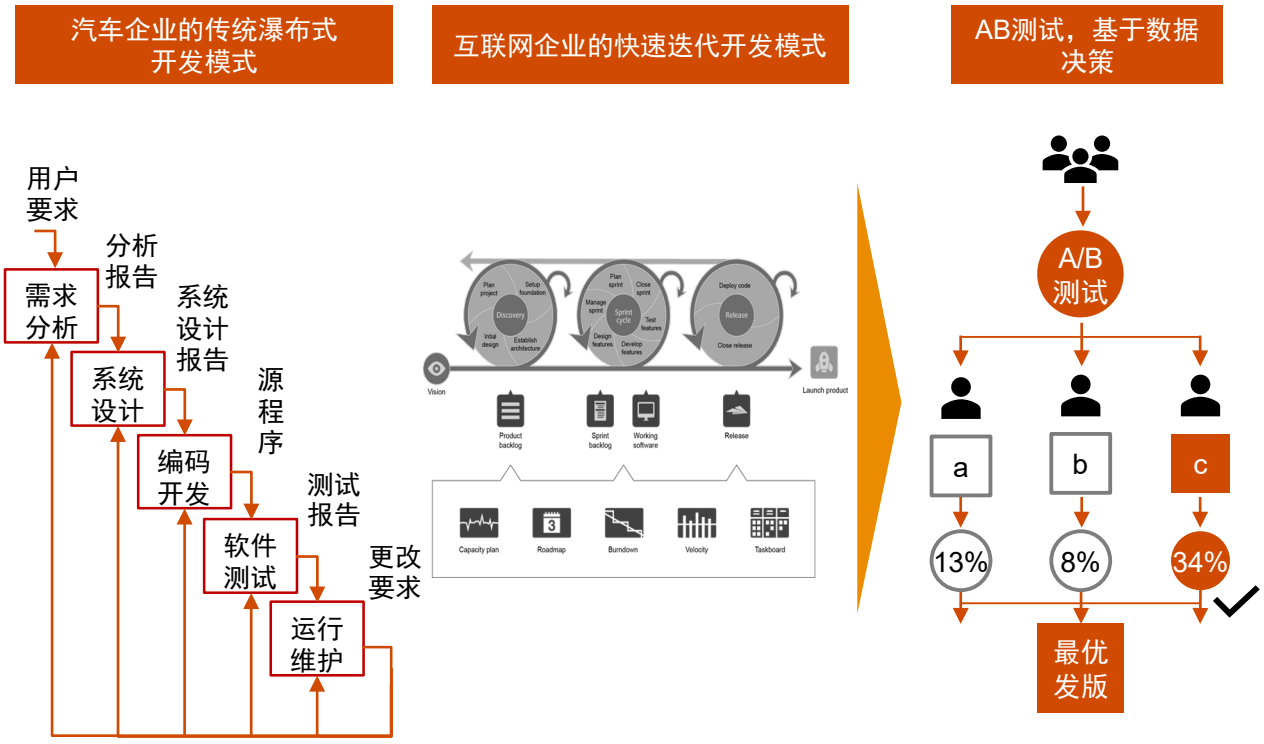
- **其次需要适应快节奏的运营环境变化，建立起与时俱进的运营能力**

运营不但需要洞察不断变化的用户行为变化与偏好迁移，而且还需要应对外部运营环境的快速变化。比如，随着头部问答平台和短视频平台内容的不断丰富、用户的不断泛化，用户的主动搜索行为逐渐频繁。因此，这些平台上的运营工作，要在过去吃透平台推荐算法的基础之上，进一步探索平台的搜索算法，做好站内搜索优化和搜索引擎优化工作。这就意味着，运营能力需要与时俱进，不断迭代。

- **最后需要建立起强大的数据支持能力**

一方面，需要在打通统一用户ID的基础上，建立起整合的用户数据分析体系，以用户洞察指导产品迭代和运营策略；另一方面，更重要的时建立起强大的运营数据分析体系，通过合理埋点，捕捉用户在产品使用上的行为变化，建立完善A/B测试机制。

图：汽车企业和互联网企业的产品开发模式对比与A/B测试



项目大而全地一次性上线后
基本没有调优性质的更新

从MVP开始的一轮轮迭代，
持续调优

考虑以MVP（Minimum Viable Product，最小化可实行产品）速赢试水，不断迭代融入内容、互动和社区，并通过量化分析支持产品和运营的不断优化。

图：MVP迭代模式

联系我们

普华永道

金军
普华永道中国汽车行业主管合伙人
电话：+86 (21) 2323 3263
邮箱：jun.jin@strategyand.cn.pwc.com

蒋逸明
普华永道思略特中国汽车咨询业务合伙人
电话：+86 (21) 2323 5101
邮箱：steven.jiang@strategyand.cn.pwc.com

刘昕
普华永道思略特中国汽车与数字化咨询总监
电话：+86 (10) 6533 7668
邮箱：frank.xb.liu@strategyand.cn.pwc.com

刘恬恬
普华永道思略特中国汽车咨询业务经理
电话：+ 86 (10) 6533 7231
邮箱：tina.tt.liu@strategyand.cn.pwc.com

华为

王伟
华为云资深生态发展总监
邮箱： wangwei55@huawei.com

赵晨晖
华为云汽车行业解决方案总监
邮箱： zhaochenhui1@huawei.com

严斌
华为云汽车行业解决方案资深架构师
邮箱： yanbin2@huawei.com

www.pwccn.com

© 2021 普华永道。 版权所有，未经普华永道允许不得分发。
普华永道系指普华永道网络中国成员机构，有时也指普华永道网络。详情请进入www.pwc.com/structure
每家成员机构各自独立，并不就其他成员机构的作为或不作为负责。