



汽车经销商数字化劳动力转型 的六大抓手 | 经销商转型系列 文章之二



作者：许达仁、陈驰、陈震、缪若予、李晨梦

在《七大制胜法宝全面助力汽车经销商集团转型》一文中，我们提到汽车经销商正通过七大大法宝应对内外部的重重挑战，推动转型之路。

本文则主要聚焦于上文中提到的“规范流程、降本增效”法宝，基于当前人口趋势，即劳动密集型岗位面临“用工荒”、流动性高的现状，以及汽车行业整体趋于下行、消费者需求变化的影响，结合我们在“数字化劳动力转型”系列文章中提到的从数字员工“新业态”变为“新常态”需要经历的三个阶段，讲述企业如何通过数字化劳动力手段提升运营效率、优化服务体验。通过分享我们帮助国内某大型汽车经销商集团推动数字化劳动力转型、实现降本增效目标的案例，深入探讨数字化劳动力转型成功的关键因素。

随着造车新势力等颠覆性玩家进入行业以及消费者需求的变化，传统汽车贸易及服务行业受到了较大冲击，整体盈利呈下降趋势。2017-2019年，汽车市场平均盈利水平由约3%下降至约2.4%。造车新势力（如蔚来、特斯拉等）以及来自其他行业的玩家（如科技公司）进场，使得市场竞争加剧；从消费者需求的角度来看，越来越多的消费者开始重视线下渠道的体验，商家通过数字化手段实现客户购车、售后保养等业务的线上流转，有助于提升门店消费体验。根据麦肯锡调研，逾60%的受访者认为网上预定、付款等服务项目非常新颖。在此背景下，汽车经销商亟须通过数字化转型提升运营能力，降本提效，优化体验。

图1 变革正当时 — 汽车经销商正面临前所未有的盈利能力挑战

增长停滞



早在疫情之前，整体市场增长放缓已成为2018年以来的新常态。疫情过后，对中国汽车行业的增长预期远低于2018年之前的每年双位数增长

-9%

2017-2019年
市场年复合平均增长率

~5%

2020-2025年市
场年复合平均增
长率预期

竞争加剧



所有细分领域的市场整合不断加剧，来自主打“智能EV”的新整车厂（例如特斯拉、蔚来）以及其他行业的进入者（例如科技公司）的竞争也越发激烈

~60%

中国汽车市场
十大品牌的市
占率

14%

2020年7月期间
特斯拉在一线城
市的高端市场的
市占率

消费者需求提升



汽车正在从交通工具转变为高科技设备，消费者对新技术以及定制产品和数字化渠道服务的需求日益增长，导致各OEM及经销商处于转型的前沿阵地

>60%

愿意考虑具有
自动驾驶功能
的新品牌的客
户比例

>60%

寻求数字化服务
程度更高的选
择的客户比例

McKinsey
& Company

面对上述趋势，某汽车经销商通过六大抓手成功实现了数字化转型，最终达成了约 4000 万元的成本节约目标，业务提效约 40%。从转型能力角度出发，该经销商组建了一支转型先锋队，从无到有建立变革力量，由其主导数字化劳动力转型的日常管理及推进实施，培养供应商识别、谈判、管理等能力；从数字化能力角度出发，该经销商由原先的专业运营逐步过渡到数字化运营，通过流程挖掘（Process Mining）、机器人流程自动化

(RPA) 等手段规范业务流程，打破各业务、财务等系统之间的数据孤岛，实现互连互通。

图3 数字化劳动力转型项目并非一蹴而就，需要通过设定转型目标、细化提升举措、全面落地实施三个阶段完成



数字化劳动力转型的六大抓手：

1. 战略制定，开启数字化劳动力转型之旅

制定清晰、全面的数字化发展战略目标并获取领导层对转型的支持。部分企业存在以零散局部优化为目标的短视行为，如仅解决点状问题，缺乏全局指导，而企业内部对于改变现有运作模式也常有阻力。因此，若想转型成功，领导层需达成一致意见，从集团出发制定转型战略，自上而下进行宣贯、充分沟通。

某汽车经销商的领导层在洞察行业趋势，识别自身盈利水平持续压缩、人力成本高企（高出行业平均水平约 50%）等痛点后，通过与外部先进实践对标，建立了“以数字转型为核心，打造引领客户消费旅程及精益运营能力”的战略转型目标。

2. 业务驱动，形成数字化劳动力转型规划

以战略愿景为出发点，推进企业真正需要的业务转型。由于一些历史原因，如方向变动、推进不力等，很多企业的业务规划出现了边界模糊的情况，缺乏统一、标准的业务流程作为支撑，想要转型也无从着手。因此，企业需从整体业务出发，结合自上而下、自下而上的方式梳理前、中、后台各业务场景，确定业务模式，并建立全集团的转型蓝图。据此对业务流程进行梳理，确定提效目标，借助数字化手段及高效管理机制实现流程规范与效率提升。

某汽车经销商通过对战略目标进行解码，分析过去 3-5 年财务趋势，结合总部制定与各业务部门提交的业绩目标，确定了从销售、售后、门店内勤、财务、人力资源等前、中、后台全场景中提效约 40% 的目标。

3. 组织人才优化，奠定数字化劳动力转型的成功基石

及时的组织优化、人才培养及激励应随着转型而逐步展开。可建立直属 CXO 管辖的全职转型骨干团队（SWAT），培养其主人翁精神，由该团队主导统筹、监督提效目标的落地；同时基于业务需求优化组织架构，明确关键岗位及其职责，完善现有培训、激励机制，选用并留数字化人才。

某汽车经销商通过以下四项举措进行组织人才优化，以支持数字化转型：

4. 技术沉淀，建立数字化劳动力转型的坚实保障

建立技术能力以支撑业务的长期可持续发展。企业可借助先进的数字化手段，如机器人流程自动化（RPA）、聊天机器人（Chatbot）、流程挖掘（Process Mining）、机器学习（ML）、智能文档处理（IDP）、自然语言处理（NLP）等来规范业务流程，提升运营效率。在建立数字化能力时，企业可通过自主研发或建立生态网络的方式，为业务发展提供保障。

根据某经销商的降本目标，结合其目前 IT 技术开发能力相对较弱的现状，我们建议通过品牌试点引入外部优质供应商，在品牌横展的过程中逐步建立起供应商生态网络，构筑技术竞争力。同时，该经销商以汽车业务

作为沉淀，将各数字化转型举措形成解决方案，向其他业务部门进行延展。

5. 机制保障，推动数字化劳动力转型顺利落地

高效的项目管理机制可从推进方式、工作方式两方面提高转型效率及质量。从项目推进方法出发，我们认为可通过优化举措挖掘、验证与规划、执行与落地来实现三步走。从工作方式出发，我们建议通过日站会、转型骨干团队（SWAT）周会、供应商周会、领导层周汇报等方式，对齐大家的推进目标，识别潜在风险与资源需求，及时探讨解决方案。

以销售场景为例，某经销商设计了销售单据流的优化举措，并通过上述机制落地实施。

6. 人员赋能，培养数字化转型意识与能力

在转型过程中，麦肯锡作为“教练员”长期陪伴客户，逐步帮助客户建立转型意识与转型能力。在转型意识建设方面，我们认为首先领导层要坚定信心，并将此信心从高层传递至一线。这个过程较为困难、耗时亦久，需要反复与一线人员进行宣贯，并配合合理的奖惩机制，激发员工积极性。

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_40744

