





# 目录

一、【汽车行业复工宝典】复工后，汽车行业如何抵御风险	3
二、【汽车行业复工宝典】汽车流通行业如何应对短期现金流风险	7
三、【汽车行业复工宝典】汽车行业人力资源的规划与应对	11
四、【汽车行业复工宝典】汽车行业营销模式的应对与建议	16
五、【汽车行业复工宝典】汽车行业供应链的规划与应对	21
六、【汽车行业复工宝典】关注风险，精益车企数字营销体系	28
七、【汽车行业复工宝典】车企CSR和品牌战略加速转型	34
八、【汽车行业复工宝典】汽车行业“无接触”营销风险初探	39





# 复工后，汽车行业如何抵御风险



面对来势汹涌的新型冠状病毒，社会各界纷纷联合力量，万众一心抗击疫情。作为国内经济支柱之一的汽车行业也在积极行动，传统汽车厂商、造车新势力、汽车经销商、零配件供应商、汽车金融公司等产业链上的各企业都在理性评估疫情带来的影响，并积极采取各项应对措施，与消费者及员工一道共渡难关。

此外，针对汽车行业，德勤近期也与部分行业高管进行了访谈，并结合历年来我们在风险管理领域的经验，初步总结了以下最新行业观察和风险应对举措，供企业参考。

## 行业观察

- **消费者购车意愿出现分化，短期内整体下降：**虽然因为部分地区公共交通受限，或出于减少人群接触的考虑，部分首次购车的潜在消费者对现车有了更为急迫的需求；但增购、升级购车消费者总体更倾向于持观望态度。其中，中小企业在本次疫情防控过程中抵御风险的能力相对更弱，相关人员的收入可能会受到影响，这部分消费者的购买意愿和目标价位都将进一步下调。此外，由于疫情带来的出行不便进一步降低了冲动型消费需求。
- **消费者售后需求减弱：**疫情期间，平均车辆行驶里程相较往年同期有所下降，保养维修等售后业务的需求将进一步减弱，导致售后进厂台次下滑明显。
- **经销商延迟恢复营业：**在疫情的影响下，各经销商出于遵守当地政府复工要求、内部摸排人员健康情况、等待展厅客流恢复等原因，普遍延迟恢复营业。
- **经销商短期库存压力增大：**由于今年春节的日期相对较早，展厅客流、订单留存和交车都集中在1月上半月。到春节前，部分经销商库存较低，资金压力相对较小，但仍有为数不少的品牌渠道库存水平较高。其中库存融资比例较高的经销商，面临到期需挤出自有资金还款或缴纳高额利息的更大压力。
- **批车计划难度较大，消费反弹时可能面临库存失衡：**预期当疫情防控取得阶段性胜利时，压抑已久的汽车需求会带来短期消费反弹。但考虑战疫斗争的复杂性，消费反弹时机和节奏难以进行准确估计，批车计划必须要做好多种预案。既考虑由于疫情中和结束初期部分地区由于原材料供应不畅、工厂延迟复工、运力下降等原因导致整车和配件难以迅速到位，库存短缺的可能性，也考虑由于库存过高造成过度销售竞争的风险。

## 风险应对举措

总体来说，对于“人、财、物”的关注和支持是当前阶段风险应对举措中的重点。



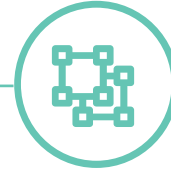
### 人：

关注消费者需求，创新升级客户触点；关怀员工健康和发展，提供多方面保障



### 财：

关注现金流风险，特别是受市场影响最直接的零售渠道风险



### 物：

加强上下游协作，提升供应链柔性

## 具体包括



### 关注消费者需求，创新升级客户触点：

- **做好防疫指导工作，保障健康安全：**企业应迅速出台《防疫期间经销商运营指导手册》，就如何建立防疫应急工作小组、进行防疫物资准备、人员和环境卫生要求、销售和售后接待流程、消毒处理标准、疑似病例应急处理等对经销商进行详细指导。
- **采用数字化手段，改善非现场销售服务体验：**面对消费者无法亲临实体展厅了解意向车型的情况，建议厂商和经销商迅速采取行动，采用零售数字化手段。例如，尝试通过直播、短视频、VR展厅等形式进行集客，通过微信群进行需求分析和产品介绍。
- **主动联系车主，升级售后服务：**建议经销商向车主主动发送短信提示，告知售后业务的开工时间、店端采取的消毒等安全保障措施等，以打消车主顾虑。同时大力推进行进厂电话预约，根据实际服务半径提供上门取送车业务，并附送车辆消毒等增值服务；坚持开展道路救援业务；续保业务方面，建议经销商和保险公司进行对接，提供电子远程续保业务，或在提供上门免费车辆消毒服务的同时提供续保。此外，汽车厂商可考虑将2020年1季度售后保修索赔到期的客户进行适当延长，并提供24小时远程支持服务响应经销商维修技术难题。



### 关怀员工健康和发展，提供多方面保障：

- **加强员工各项保障：**疫情期间，汽车行业的从业人员，尤其是绩效收入占较大比重的从业人员受到更大的影响。建议企业考虑适当调整绩效策略，为员工提供更多的收入保障；积极调集防护物资，提供物资保障；完善心理干预机制，提供心理保障。
- **支持人才发展：**随着各地政府复工计划陆续出台，短期内很多企业要求或鼓励进行远程办公，建议企业此期间通过远程培训来帮助员工加强业务能力，例如对于一线销售顾问，提供产品知识、客户接待等在线测评和培训。

**关注现金流风险，特别是受市场影响最直接的零售渠道风险：**

- **进行精细资金规划，尤其注意跨行业风险：**预期短期内经销商集团现金流会呈现净流出状态，建议企业采取措施推迟或压缩不必要的费用支出；同时，对于跨行业经营的经销商集团，多元化经营往往降低了财务透明度，大幅提升现金流预测的复杂度，必须提防其他行业挤占汽车板块现金流导致资金链断裂。
- **展开渠道风险压力测试：**建议厂商、金融机构和经销商集团联合开展渠道风险的摸底工作，采取压力测试的方式对于多情景下的可持续经营能力进行预判，以便为下一步的协作和支持措施提供科学依据。
- **加强对渠道的支持：**建议汽车厂商积极通过支持政策与经销商同舟共济，包括 a) 密切关注政策变化，加强融资渠道支持，例如，针对刚发布的《关于进一步强化金融支持防控新型冠状病毒感染肺炎疫情的通知（银发〔2020〕29号）》与金融机构磋商，降低少量经销商的到期还款风险；b) 适当调整疫情期间的考核重点、并通过预付等方式加快返利支付，以帮助经销商减压；c) 对于在建阶段的新授权经销商店，考虑延长豁免期。

**加强上下游协作，提升供应链柔性：**

- **上下游增强协作：**建议各整车厂和上游供应商、下游经销商进行密切协作，通过增强信息透明度获取信任感，强化供应链弹性，以实现在合适的时间，将合适的车型和配件送往合适的地点。
- **灵活调整供需节奏：**建议厂商与经销商就供需节奏的调整建立方案。总体思路是增强前线在订单、提车方面的话语权，同时松绑目标考核要求、提供可共享的线上营销平台，以便更及时有效地应对随时变化的市场。
- **合资品牌与国际总部的沟通：**建议合资品牌和国外总部进行积极沟通，及时反馈中国市场情况、设立合理预期。

**结语**

通过德勤与部分汽车企业的访谈，了解到其中一些企业已经快速反应并采取应对措施，但是整个行业并非整齐划一：短期内，在产业链上下游、不同地区之间，仍然存在不统一、不透明、不均衡的问题；而从中长期来看，企业应该持续关注 a) 如何进一步提高决策信息的收集速度和准确性；b) 利用科学方法进行多场景沙盘推演，以及 c) 在组织和制度层面持续提高风险评估和应对能力；d) 完善业务持续性计划，避免头痛医头脚痛医脚。

从更广阔的时间尺度来看，中国汽车行业本来就在经历一场以消费者为中心的深刻转型。虽然本次疫情带来了短期负面冲击，并且加剧了市场的不确定性，但乐观的一面是：它也促进了整个行业更为主动思考如何提升消费体验、提速转型行动，并增强了行业凝聚力。

我们很高兴看到越来越多的汽车行业人士已经行动起来。我们也相信，守得云开见月明，通过风雨洗礼的中国汽车行业将更加成熟和自信。

**如欲深度探索上述内容，欢迎联系：****彭聪****德勤中国****风险咨询合伙人**

电话：+86 10 8512 5347

电子邮件：pepeng@deloitte.com.cn





# 汽车流通行业如何应对短期现金流风险



2020年的开局，以各行各业战“疫”开始。疫情中的汽车经销商不仅要面临延期复工销售停滞带来的**低客流、低现金流入**以及防疫物资**低储备**，还要面临运营中**高人力成本、高租金成本**、以及**高库存**的压力，再加上目前整体物流供应尚**不稳定**，形成“三高三低一不稳”的普遍现象，大部分经销商处于现金流“多出少进”的净流出状态，现金流风险急剧凸显。同时，该风险可能沿着供应链和担保链上下及横向传导，引发滚雪球效应。

汽车厂商作为整个产业链条的“中枢”，是与经销商唇齿相依的利益共同体，也是应对行业现金流风险的重要主体。因此，渠道的流动性风险需要汽车厂商与经销商携手应对。

## 那么该如何同舟共济，协力战“疫”？

### 首先，我们来看短期内，厂商层面如何有效应对：

各大厂商主动出台多项举措直接为经销商增资减负。其中最常见，也是对现金流影响最快的措施是从三个方面入手，包括1.销售目标松绑；2.预支返利或加速返利发放；3.提供贴息或者协调金融机构延长还款，为经销商争取特殊时期的特殊支持或共同制定解决方案等。

但是厂商在制定纾困措施时，也存在诸多顾虑。例如，

- 如何科学预测网络现金流状况？
- 如何合理设计补贴的具体形式和发放节奏，监控到位效果？
- 如何避免浪费本就有限的支持资源？

为了更加高效有序、合理科学地制定上述决策、开展工作，建议汽车厂商考虑采取如下5个步骤：

- **“立”——建立专项工作组，协同作战：**明确权责，并确保各个业务部门信息沟通的充分性、透明性以及政策下发的统一性。
- **“查”——对全网经销商的资金状况进行再次摸底和评估：**然已经建立起和经销商之间在财务信息方面的共享机制，但是较为偏重利润表，而对资产负债表及现金流量表相关内容的关注不够。当前情况下，需要尽快了解经销商在资金、库存、信贷、付款等方面的真实状态和资金压力。
- **“算”——进行压力测试和多场景模拟，推演各项措施对渠道现金流的影响：**依托有效数据和行业标杆，快速完

善经销商现金流压力测试模型，以便充分评估渠道网络风险的未来走向。从市场、销售、二手车、大客户、售后、金融、财务、网络管理等各业务部门能够采取的举措入手，通过多场景模拟，定量推演各项措施对渠道现金流的可能影响，支持快速科学决策。

- **“做”——落实行动，动态化解渠道网络流动性风险：**针对识别的重大风险，将有限的资源分配到最需要的地方，并且狠抓落实，确保到位速度。密切监控支持到位后产生的效果，及时反馈调整。
- **“预”——建立渠道网络风险预案，预防区域性、集团性风险意外事件：**即使采取了有效措施，压力之下，个别地区、集团仍可能发生预料以外的风险事件。此外，产业多元化经销商集团的现金流风险也可能从外部传导至网内。因此厂商做好充分应急预案是关键。

其次，经销商也需要从3个领域：经营、投资和融资，以及2个方向：流入和流出几个方面缓解自身现金流压力。具体包括：



### 经营活动现金流出：积极行动，合理少付、晚付：

- **充分获取经营成本的政策减免：**各级政府正在出台一系列援企稳岗的资金支持手段：政府主动减税、缓税、退税、降费，阶段性减免企业社保、缓缴住房公积金，同时引导各类业主降租、减租，成为必要举措。例如，2月18日国务院常务会议通过的政策决定，从2月到6月对中小微企业免征企业养老、失业、工伤保险单位缴费。充分解读和用好相关政策，尤其是各地的针对性政策，将会为降低流动性风险起到重要作用。
- **尝试用非现金手段兑付部分固定费用：**梳理固定支出明细，把控偿付节奏，尝试用部分产品或服务兑付固定费用，例如用库存车辆抵用租金或用售后服务承诺抵偿付现费用，减少现金流出。
- **加强沟通，延缓应付：**梳理应付供应商明细，按照偿付金额大小与账期排序、分级处理，尤其是大额、长期应付款项，逐一与供应商沟通延长账期、减免付款。



### 经营活动现金流入：灵活协作，实现快收、广收：

- **加速回流应收：**细致测算厂商的返利支持金额，密切沟通资金流入进程。同时，梳理应收明细，按照金额、回收期对回收可能性进行评估，协同业务部门依次沟通追款。
- **盘点资产，加快变现或盘活：**合理盘点库存和备件现状，评估实际库存车辆与备件资金占用情况，加速资产变现或盘活：例如，合理利用融资政策，充分利用账期；优先销售现金车，加速回收现金；将不在限制范围内的公司车租赁给重叠客户群的异业合作者（如保险公司）以盘活资产。



### 压缩投资现金流出：

- 暂缓一切不必要的投资现金支出，例如，暂停展厅返修升级、售后车间扩建等工程类项目。



### 力争用好政策，降低融资成本，挖掘融资现金流入：

- 融资方面，也需充分了解金融监管机构有关降低企业融资成本的相关政策，尤其是各地执行细则，争取相关优惠。例如，各金融机构已经开始安排落实2月1日央行等五部门《关于进一步强化金融支持防控新型冠状病毒感染肺炎疫情的通知》。采取下调贷款利率、增加信用贷款和中长期贷款，不盲目抽贷、断贷、压贷等措施，力图减轻疫情给各类企业尤其是中小企业带来的资金链压力。
- 另一方面，经销商可以尝试挖掘融资性现金流入：例如，将质量较好的应收账款抵押给银行或其他金融机构，获得借款；或进行资产的售后回租，将企业的机器设备、房屋等实物资产与租赁公司签订售后回租协议等。通过抵押借款，短期内帮助企业应对难关。



### 警惕过度减法：

- 需要注意的是，经销商应对现金流风险时，不能一味对费用做“减法”来“止血”，还要考虑过于激进的费用削减带来的潜在风险。例如，销量的锐减导致一线员工的绩效工资大幅下降，加剧了人员流失风险。可以考虑调整绩效结构，引导员工在数字化引流等传统薄弱点上发力，鼓励主动求变，寻找突破口。

从更广阔的时间尺度来看，中国汽车行业在经历一场以消费者为中心的深刻转型。因此，除了以上速成举措，厂商和经销商还应当利用好这次机会加速转型，转危为机。

第一，厂商可利用自身品牌资源，赋能经销商进行数字化营销转型，加速线上平台数据引流与线下门店体验服务的全渠道营销转变。

第二，汽车厂商和经销商合作伙伴共同抓住契机继续推动网络健康度管理的强化，从长远视角考虑网络的盈利性以及可持续发展，护航“血流”的健康运转。



### 加强渠道风险治理：

- 建立专业有效的专职经销商风险管理团队，以实现对渠道风险常态化的有效评估与应对，并通过风险预警模型，及时发现和监控渠道风险。
- 建立透明的沟通与汇报机制，定期上报、分享对于经销商的风险评估结果，为其他业务如销售、批售金融、账期调整、网络发展等政策做参考。
- 针对不同的风险原因与状况，综合考虑网点的战略重要性，采取差异化措施，以最大程度保持渠道完整性和健康度，保护品牌声誉。



### 通过渠道绩效提升体系，强化经销商持续造血力：

- 健全渠道绩效评估，通过标杆比对客观评估网络盈利能力、抗风险能力与可持续发展能力。
- 对于经销商业绩短板，通过深入的业务诊断体系和聚类测算，挖掘业务层面的共性问题、个性挑战和解决之道。
- 通过创新政策、业务支持、绩效辅导等方式分类管理，提供必要的支持与帮扶，协助经销商打造持续的造血能力，保证网络的长效稳定。



### 结语

在当前的疫情下，短期流动性危机严峻，需要产业链条上下游企业的协力应对。厂商与经销商共同战“疫”、共克时艰，需要顺畅及时的沟通渠道，更需要透明互信的协作关系。现金流风险是一个略显沉重的话题。在战术上重视风险的同时，我们也需要在战略上具备战胜困难的信心和进一步深化转型的决心。疫情好像冬天里的一场暴雪，能改变的只是当下车市的发展节奏，而不是未来车市的发展方向。短期之内，短暂“止血”或靠外部“输血”固然重要，从长期来看，更需要厂商和经销商携手完善针对“血压”的常态化监控能力，以及增强可持续的“造血”能力。在冬天做好保暖，练好内功，就能够更好地迎接终将到来的春暖花开。

谢谢大家！



如欲深度探索上述内容，欢迎联系：

**彭聪**  
德勤中国  
风险咨询合伙人

电话：+86 10 8512 5347

电子邮件：pepeng@deloitte.com.cn





# 汽车行业人力资源的规划与应对



新冠病毒肺炎疫情所造成的影响在各企业陆续复工后仍在蔓延，汽车作为国民经济支柱产业之一，同样面临来自产业链各个层面的冲击。例如因延长开工而承受高额固定成本损失的主机厂，因原材料断供、交通管控等其他不可抗因素而蒙受违约风险的中小型零部件企业，以及回款压力大、资金链吃紧的汽车经销商等等。从刚刚复工的短期来看，疫情将为企业带来生存压力，中长期则对企业的现金流管理、供应链管理、抵御风险能力、战略取向等等都形成挑战。德勤汽车行业团队，结合我们对行业的经验和对当前形势的分析，分享我们的观察和判断，希望帮助汽车行业的各个企业平稳快速恢复生产，度过难关，在危机中规划未来，把握机遇。

## 复工后新冠疫情对汽车行业人力资源管理提出的三大挑战：

### 汽车行业作为劳动密集型行业，延迟复工和用工方式的临时改变将对车企的后续人员管理提出挑战

虽然机器人技术的发展取代了部分流水线工人，汽车行业对劳动力的依赖度仍然较高。疫情核心区湖北省及广东省等疫情严重区域汽车产量均属于全国前列，面对众多的整车或零部件企业人员，延迟复工、招聘、员工情绪等因素都将对劳动密集型行业复工后的生产恢复产生一定程度的负面影响。

同时，疫情期间所带来的大量远程协作办公极大地改变了用工方式，员工与组织边界模糊化的雇佣关系在复工后应当如何进一步调整对较为传统的车企人力资源管理也提出了挑战。

### 汽车行业的市场优胜劣汰加剧，同时短期内人力成本增加，将要求组织更快速推进“降本增效”的管理优化

在疫情影响下，原本正处于转型升级时期的中国汽车产业将会出现强者恒强，弱者出局的情况。市场波动将促进企业在复工后进行“降本增效”转型改革，借此机会系统地提升组织管理水平。在业务应用先进数字化工具应用、转型业务模式的过程中，人力资源管理者可通过构建敏捷的组织和高效团队保障改革顺利进行。

同时，由于疫情的影响，在刚复工的短期内企业将增加卫生防疫成本，人力成本被随之推高。企业可通过薪酬调整、工作调整等短期措施以避免裁员，在保障企业稳定的前提下减少劳动力成本。

### 疫情所要求的“零接触服务”对于企业来说，不仅仅要求员工适应内部的远程办公，更重要的是帮助员工学习如何远程服务客户

疫情对线下所带来的影响一定程度促进了销售模式向线上线下相融合的新零售模式转型，能够在线上为消费者带来购物体验的新零售模式在疫情的持续状态下将成为企业生存和发展的重要基础。刚刚复工的短期内，很多企业第一次尝试远程办公，员工对客户远程服务的水平远远不如传统模式下有效，车企需要加速数字化工具的开发进程及重塑与数字化组织相匹配的管理机制，以推动组织的整体数字化进程，帮助员工快速进入线上服务客户模式，同时匹配相应的全流程的业务数字化转型。

### 复工后汽车行业人力资源管理的规划与应对建议：

虽在新冠疫情的余波下，企业不仅仅需要快速恢复秩序，组织需要快速响应市场需求，快速调整组织能力，我们从三个阶段来分享一下可以采取的措施。

#### 复工阶段：降本增效，有序恢复



##### 专题小组，持续监测：

在疫情爆发阶段，大多数企业在现有组织架构的基础上成立的临时危机管理委员会或疫情应对小组在复工后应持续监测疫情动向，承担整体决策、公共沟通、资源调配等职能。同时，危机管理委员会也能够未来助力组织建立完善的应急协作体系、良好的危机意识和高效的协同合作，持续提升组织对于危机的感知力及应对能力。



##### 控制成本，优化结构：

在疫情带来的暂时性盈利下滑中，复工后人力资源管理者应围绕控制劳动力成本开展组织结构、人员结构及数量的调整，避免组织精简考虑不周所带来的未来不必要损失。精简组织虽然可带来短期内人力成本的下降，但与此同时，高昂的裁员成本、人才流失成本、重新招聘难度及成本等都会对企业造成巨大损失。企业应当在此之前深入分析人力成本及价值，从人员结构优化的角度提升人岗匹配度，避免关键人才流失。



##### 调整体系，正常用工：

在疫情所带来的突发性人员需求或人员不足问题之后，复工后人力资源管理者应深入分析由于疫情所带来的用人需求及员工供给波动，对疫情期间临时采取的灵活用工调遣体系进行调整，梳理在复工后仍然有灵活用工需求的关键角色，基于复工后企业的业务发展需求重新设计相应的用工体系。



##### 沟通透明，氛围积极：

复工后，组织应通过公开透明的沟通给予员工方向感，在危机所带来的负面情绪中构建起员工的应对信心。首先，管理层应向员工公开经营情况和企业下一步举措等关键信息，告知员工事业发展前景。其次，在公司范围里树立共同积极恢复业务的氛围，基于全公司统一的应对策略统一员工思想，避免员工产生个人消极情绪，而是和同事客户一起共克时艰。最后，建立组织内部的沟通机制，增加员工在重大决策上的参与度，帮助员工树立共渡难关的信心。

#### 发展阶段：夯实核心，稳步提升



##### 分析疫情影响，调整组织体系：

在复工后的中后期，人力资源管理者应当全面分析疫情对于组织体系的影响，并基于此调整组织体系，以保障业务能够在疫情后稳步提升。针对疫情对业务和盈利造成的影响，调整工作流程和绩效管理体系，例如适当调低第一季度的绩效目标，针对远程工作调整绩效指标等。同时，根据成本和人员架构的变化，调整薪酬福利体系以应对薪酬成本压力，在未来还可考虑通过长效激励机制应对不确定性风险。在复工过程中，企业的组织体系调整应当是动态的，并根据政策调整及时与员工进行沟通，同时对可能的劳资纠纷提前做出预案。



### 保护核心人才，提供持续驱动力：

人才是驱动企业发展和变革的首要动力，保护好核心现有人才至关重要。在疫情过去后，组织应基于复工后的业务发展目标优化人才结构，梳理识别关键人才及关键岗位，及能够保障组织良好运转的最佳胜任数量。中长期而言，企业应着手布局环境变化后的中长期人才发展，提前储备所需的战略性人才。同时，持续关注国家出台的各项企业补贴及其它政策，从中获取并落实各项员工福利政策。



### 控制人才流动性，避免人员危机：

统计与监测员工的流动性能够帮助企业在疫情刚平复的不稳定期间，避免因为人员管理问题对组织造成负面冲击。而基于员工招聘、离职信息得出的人员流动趋势分析，能够帮助企业识别当前危机所带来的人才影响及预测未来危机。



### 以人为本，关怀员工：

坚持以人为本，将员工的安全与健康作为首要任务。企业管理层应在组织内部打造友爱互助的氛围，构建组织与员工之间的信任。对于员工的负面情绪采用积极疏导而非压制的策略，建立组织与员工之间的情感纽带。

人力资源管理者应及时从员工健康情况检测，员工隔离期和治疗期内的薪酬福利，医疗费用处理等方面给予员工足够的关怀，并在未来通过开展员工健康培训，完善医疗保障体系等举措进一步搭建起员工健康风险防御体系。

## 长期阶段：组织升级，转型突破



### 提升组织准备度，从容应对不确定：

在不断演变的环境中，危机事件无处不在。要打造能够从容面对不确定性的强大组织，不止需要组建专业的风险管理团队以制定全面风险应对计划，还需要提升组织本身适应变化的能力。通过对组织架构与管理机制特点、劳动力集中程度、人才类型等组织特性进行分析，评估组织在面临变化时的适应程度与速度。在未来可能持续出现的危机中，制定组织的危机应对基本原则，以快速定位组织的影响程度，并及时响应。企业内部的危机管理委员会也可以定期进行组织危机模拟，提高企业在迅速变化的环境中的准备程度，打造更为敏捷的团队。



### 打开组织边界，借力合作伙伴：

在面临不确定性环境时，能够打开组织边界，以开放的心态与生态圈中其它企业合作共赢的组织将更加具有优势。因此，疫情所带来的持续影响也正是企业在复工后考虑采用开源模式，建立合作伙伴关系，提升抗风险能力的良好机遇。在面对疫情的持续影响时，企业应当考虑和行业上下游的合作伙伴甚至竞争对手联手，共同制定应对举措，集思广益，资源共享。同时，危机事件也提示组织在未来应当与多方资源建立联系，提升专业能力。例如危机事件中大企业拥有的如律师事务所、咨询公司等专业服务机构及社会资源，能够为其提供强有力的助力。



### 推动数字化, 响应风险:

疫情一定程度上成为了发展数字化组织的契机。本次疫情中,除了线上营销及新零售模式等的需求增长,从业务端对车企提出了更高的数字化要求之外,强大的数字化能力也能够极大地提升组织管理水平,从而增加组织的抗风险能力。例如大数据的收集、分析和应用能够提升人员管理效率;数字化办公系统开发能够实现远程赋能进而提升工作效率;管理机制数字化重构能够使得组织能力与现有的数字化技术能力相匹配等。



### 发展企业文化, 践行社会责任:

发展以使命感和责任感为中心的企业文化,激发员工自身能动性,提升组织活力,以支持不确定性环境中的适应能力。通过企业文化为员工提供内在动力,动员员工养成主动关注市场客户和发展机遇的习惯,帮助企业在危机事件后能够尽快恢复业务。

此外,疫情期间很多车企用自己的方式积极践行了社会责任,为企业形象带来极大的正面影响,提升了员工自豪感,也为良好的企业文化树立奠定了基础。例如各大车企踊跃捐款,积极生产负压救护车,运送医疗物资等。在复工后,除了恢复自身的业务,企业也应根据疫情给社会带来的后续影响,做出力所能及的企业贡献。



### 结语

总之,疫情对所有都带来了企业挑战,也是对所有企业危机管理和适应能力的一次考验,我们看到一批对市场敏感,管理有序,文化富有凝聚力的企业在快速推出自救方案,并且已经在思考并规划转型方案,我们希望所有的企业都能度过难关,重新审视这次疫情对市场客户需求带来的改变,深度思考目前的商业模式是否能够满足市场的新需求,企业需要的怎样的管理升级,在危机中把握机遇,在危机的锤炼下变得更加强大,未雨绸缪,赢得未来!



### 如欲深度探索上述内容, 欢迎联系:

#### 颜蓉

德勤中国

人力资源管理合伙人

电话: +86 21 2316 6088

电子邮件: ramonayan@deloitte.com.cn

#### 应奇

德勤中国

人力资本咨询副总监

电话: +86 21 2312 7077

电子邮件: tying@deloitte.com.cn





# 汽车行业营销模式的应对与建议



2020年伊始开始爆发的新型冠状病毒肺炎疫情，无疑是影响中国经济的一次黑天鹅事件，并通过显性和隐形影响，层层传导，引发一系列连锁效应。汽车作为产业链纵深复杂、参与全球化程度之深、就业人数之多、对线下场景依赖度之高的支柱经济产业，正从各个方面遭遇疫情带去的冲击。其自去年年末开始出现的微弱复苏迹象，也因疫情而中断。如何客观判断此次疫情的影响程度和深度？突发公共安全危机之下，主机厂与经销商，又应该如何敏捷应对这次挑战？疫情过后，行业又将涌现哪些新的机遇？德勤以一系列的【汽车行业复工宝典】为中国汽车行业及从业者提供各面向的分析视角，分享可落地的应对建议，与行业同仁携手共渡难关。

## 新冠疫情对汽车行业影响的几个判断 短期冲击被放大，产销节奏受干扰

短期来看，本次疫情爆发最直接的影响就是人员流动及社会聚集活动的大幅减少。相比以往历次疫情，本次政府对人员流动、生产开工时间以及社会活动等方面都在短期内出台了较多严苛的政策和建议指引。因此，短期乘用车市场供需两侧势必会受到较强的影响。

## 中长期仍看好，且加速产业升级

从中长期来看，德勤对中国汽车市场的整体需求依旧看好。大量潜在换购及增

购需求未被满足，无论出于车龄老化、家庭结构变化还是消费升级的意愿，存量车的置换、增购已经成为市场主要增长力量，而非刚性需求受外部经济环境的影响相对较不明显，这也是近两年豪华车销售增速好于行业平均的原因之一。

但更重要的是，此次疫情对于中国汽车市场或将催生更深远的变革。受制于目前较为严格的隔离管控政策，线下实体销售模式受到打击，消费者传统的买车、用车、养车的需求和消费行为模式

将会发生从线下到线上的改变，从而加快催化乘用车产业下游零售端的转型和变革。

## 新冠疫情之下德勤对乘用车企业及经销商企业的销售和营销相关建议

总结来说，德勤建议主机厂从自身实际情况出发，在调整自身的生产销售计划和营销方案同时，进一步赋能经销商渠道。而中长期来看，主机厂应逐步改变传统线下零售的思维模式，加速完成数字化新零售的转型。



## 首先，主机厂自身迅速调整生产销售计划和营销模式

### 调整生产和销售计划

据往年数据显示，年后的2月并不是乘用车销售的旺期，但是却能为二季度及以后的销量爬坡打下扎实的基础。今年受疫情影响，虽然主机厂去年库存的结余尚能够在短期内支撑今年年初因为延迟复工带来的影响。但由于疫情影响，新车的投放和销售将会受到较大影响。为此，主机厂首先需要调整2020年的车辆投放及营销计划。对于车辆交付可能延后的问题，在尽快恢复生产的同时需协调保证上游供应链的顺畅，为二季度之后的销量提升提前做好准备。

### 开辟新型线上服务，线上线下营销整合

疫情期间，线下零售业所受到的影响最为显著。传统的乘用车市场也高度依赖线下销售，以4S店为主体的线下门店基本涵盖了客户选车、试车、交付的全购买流程。而处于疫情隔离的情况下，传统线下销售模式必将受挫。相应地，主机厂应该转变思维，在线下门店做好店内防疫工作的前提下，充分利用在线的媒介资源，打通线下与线上相结合的新零售模式。采用线上直播讲车的方式，在线评车；以线上旗舰店为平台或自主开发品牌APP，在线售车；搭载24小时的在线客服，在直播中通过弹幕的方式与消费者进行互动交流。打造线上互动分享直播平台，即时了解消费者需求，真正做到线上一对多的同步产品介绍与

销售。线上平台中还可以引入社群的模式，打造客户社交平台，以统一的客户ID作为触点，并与社交平台账号链接绑定，记录客户偏好，有针对性地提供更精准的产品和服务推送。

作为线上营销的端到端配套服务，汽车交易过程中仍然需要试驾、交车、检查、维修、置换等线下服务场景的切入。而在疫情影响下，传统线下交易场景受阻，为了给消费者提供一体化的服务，主机厂可考虑统一设立移动化体验解决方案。主机厂依托经销商，为客户提供上门试驾，上门置换评估等服务，将传统4S店的交易场景转移到客户家中，既保证了特殊疫情时期的安全，也为消费者带来了更多的便利。我们看到，疫情发生后，各大经销商均迅速反应推出了移动解决方案。但是经销商自主的快速反应必然存在较大差异性，导致缺乏标准化统一方案，客户体验参差不齐等问题。而主机厂统一设立的移动化解决方案可以保证在各经销商门店落地的一体化和高标准化，也提升客户体验。

### 应对新能源市场挑战，抓住机遇，加速市场布局

2018年之后，中国整体车市遭遇连续负增长，而与此同时，新能源汽车产量逆势增长。大量新能源汽车品牌诞生，

以蔚来、小鹏、威马为代表的造车新势力崭露头角，传统主机厂也依托其资金、供应链和技术的优势加快新能源车布局。但随着补贴政策退坡，2019年新能源车销量120.6万辆，比2018年有所回落。据中汽协数据统计，2020年1月新能源车销量4.4万辆，同比大幅下降54.4%。可以预见的是，2020年新能源车产业仍然面临着较大的压力，而持续的疫情也使得行业竞争将愈加激烈，快速进入优胜劣汰的市场化竞争。

相较于传统燃油车，新能源车不仅在设计上更加注重消费者的体验，在营销模式上也更加大胆和领先地使用新零售模式。在疫情期间，具备数字化营销基因的造车新势力也凭借其原生优势，最快速度地实践了线上看车、线上购车、线上诊断等新业务模式。快速应对市场变化、打通线上线下渠道、优化消费者购物体验，最终提升客户满意度和品牌忠诚度是新能源造车新势力在疫情期间所展现出的优势。而对于传统主机厂，其雄厚的资金实力优势将帮助其更好地抵御现金流压力等风险，使得其能够在疫情结束后加速完成对新能源车市场的布局。最后，无论是对于传统造车企业还是新兴势力，其在疫情期间物资捐赠、出行服务、客户关怀等方方面面展现出的社会责任感都将推动其品牌向上发展和疫情结束后中长期的销售增长。





### 然后,主机厂进一步赋能经销商,同舟共济,从长计议

#### • 下调渠道销售目标,给予政策优惠

近两年,中国整体乘用车市场低迷,经销商盈利性也持续走低。根据中国汽车流通协会2019年公布的数据,2019年上半年中国百强乘用车经销商销售净利率相比较同期整体有所下降,各大经销商2019年上半年销售净利率均在4%以下。突如其来的疫情可能会导致经销商出现大面积的亏损,令原本就岌岌可危的经销商雪上加霜。主机厂应该主动下调或者不设一季度销售目标,通过减免销量考核、增加返利补贴等方式为经销商减负。

#### • 引领并赋能经销商数字化转型,确保新营销模式的有效落地

经销商作为直接接触消费者的中间环节,其转型与变革是乘用车销售整体升级的关键之处。在销售端,经销商目前仍然缺乏统一的在线销售指导和规范化的品牌露出,由经销商独立进行的线上营销,其营销效果参差不齐,不利于主机厂的品牌塑造。德勤认为,主机厂应为经销商集团打造统一的线上营销平台和窗口,集中上线在线VR展厅、直播等数字化营销工具。更重要的是,主机厂应提供给

经销商集团标准化的线上营销指导,规范统一的营销话术,和一致的品牌宣传露出,统一的流程指导和培训体系能够保证数字化营销模式的有效落地。而在线下,主机厂也可以标准化地为经销商门店提供模拟试驾、全息投影等数字化工具支持。主机厂不仅仅是车源和配件的供应商,同时也是流程,技术和其他资源的提供方,应与经销商高效协同,实现线上集客,线下试驾,线上订购,送车上门等线上线下一体化的购车体验。



### 最后,长远来看,由产品为中心转向服务为中心是发展的大势所趋,而销售模式转型,渠道业态升级,以及销售流程再造是车企应考虑的核心问题

在乘用车市场遭遇连续两年销量下滑的寒冬之后,越来越多的车企将线上电商的互联网思维带入汽车零售业。为把控消费者需求,优化消费者旅程体验,乘用车市场也开启了向以消费者体验为核心、依托于大数据的新零售形态的变革。汽车新零售的重点在于以消费者为核心,为消费者提供一体化的无缝式购物体验。一方面,传统的线下销售模式悄然发生转变,越来越多的主机厂在线下推出体验中心、直营品牌门店等创新型线下店铺,以体验作为核心卖点,借用高科技数字化工具完成数字化转型,为消费者提供更加智能化、个性化的购车体验。另一方面,主机厂打通线上和线下的渠道,通过线上平台的搭建和数字化工具的引入,帮助消费者自主完成筛选、比价、预定的过程,引导消费者线上看车,线下试驾,节省交易成本和时间。

未来新零售模式下乘用车市场将不仅仅依靠经销商进行销售,越来越多的主机厂将会开设自己的直销和基于代理的直销门店。这类品牌旗舰店和体验店不仅

仅承担销售的职能,更多的是为消费者打造产品体验中心。同时,主机厂将会将销售和售后职能相分离,进一步细分销售业态。针对销售和售后环节上车辆展示、客户体验、线索收集、试驾、签约付款、售后服务等不同职能,一些新的销售业态诸如城市展厅、体验中心、交付中心、维修保养中心将会被单独设立。针对不同的体验和业态,采用不同的选址和渠道,在提升客户体验的同时也可以优化主机厂的成本。在不同的线下销售业态中,辅以VR展厅、全息投影、模拟试驾、客户ID等新型数字化工具,将线下销售场景与线上的在线服务相整合。通过统一ID实现销售场景与流程的无缝衔接。

主机厂可以与电商平台进行线上合作,也可以打造自己的线上平台。这其中既包含了像天猫、京东这样的传统电商平台,也包括了汽车之家之类的垂直汽车网站。在与电商平台的合作中,主机厂参与并管理,实现线上线下的渠道通畅。在产品方面,保证同款产品在线上 and 线下的价格统一,避免价格战扰乱

市场秩序。或者针对电商平台专门开发特定的定制车型款式,将不同渠道的产品进行区隔;在渠道方面,电商平台的渠道渗透更加深入,在一些线下经销商尚未覆盖的四五线城市,主机厂需要协调好线上平台与线下经销商、二级经销商的合作关系,保证服务提供的顺畅,解决消费者购车的后顾之忧;在数据方面,通过大数据的分析,电商平台帮助主机厂获取消费者的消费需求和消费偏好等相关信息,而另一方面,主机厂也需要打造自己的客户数据平台,以便实现更加精准的客户营销和长期的客户运营。

通过线上平台的数据引流和线下门店的体验服务形成良性循环和完整的营销链条,实现线上和线下的全渠道营销。线上和线下的多元化布局以消费者的数据作为连接点,通过大数据对用户的行为进行预测,从而定向地为消费者推送其感兴趣的产品与服务,更加精准地对接消费者需求,加快促进消费者和品牌之间互动沟通的双向生态圈的形成。





这次疫情，对于主机厂和经销商都是一次巨大的考验，行业竞争将更加激烈，优胜劣汰的行业洗牌将会提前完成。这次疫情也给行业带来了发展的机遇。通过这次疫情，乘用车企业也会在逆境中加速对传统销售和营销模式的变革，催生出满足客户买车、用车、养车需求的“新客户旅程”和与之对应的数字化“销售模式”和“销售流程”。最后，德勤祝愿乘用车企业和经销商企业能够平稳度过此次疫情，并且在接下来的2020年中加速革新，快速发展。让我们同舟共济，携手努力，共克时艰。



如欲深度探索上述内容, 欢迎联系:

**周令坤**

**德勤中国**

**汽车行业管理咨询主管合伙人**

电话: +86 21 6141 1028

电子邮件: andyzhou@deloitte.com.cn

**牟嘉文**

**德勤中国**

**管理咨询汽车行业总监**

电话: +86 21 2316 6256

电子邮件: jemou@deloitte.com.cn

**梁木**

**德勤中国**

**管理咨询汽车行业经理**

电话: +86 10 8524 8236

电子邮件: billiang@deloitte.com.cn



# 汽车行业供应链的规划与应对



历经了两年的低迷和深度调整后，中国汽车产业原本期待在2020年能筑底企稳，有所回升。却不曾想，被黑天鹅般突然来袭的新冠疫情打乱了整体节奏。目前汽车行业的“断供”危机已经开始受到广泛关注，对全球汽车产业链的影响也已开始显现。但整个汽车产业链条纵深复杂，涉及上下游企业众多，同时考虑到中国企业在全球汽车产业的参与度之深，相信此次疫情对整个全球汽车产业供应链的全面影响，将可能在未来几个月甚至更长时间才逐步显现出来。

## 疫情对汽车产业供应链的影响：从零部件生产到整车销售节奏均被打乱，疫情的蝴蝶效应会逐步显现，波及全球供应链

### 销售短期停摆，市场需求节奏受到较大干扰

目前本次疫情影响范围，基本可以判断一季度车市销量将受到很大影响，虽然预计得到控制后，一部分被延滞的需求释放可能会带来一定程度销量反弹的机会，但考虑到整个市场目前的整体基盘规模和发展阶段，德勤预计今年车市将大概率持续下降趋势。

而对于供应链的更大影响是对于整个需求节奏的影响，短期销售停摆和之后积压需求的集中释放，以及疫情下一部分经销商受到冲击后所带来在微观层面订车、提车和销售节奏的变化，在一定时期内对于整车企业的整体产销计划和库存管理都将带来多重挑战。

### 整车生产面临“复工难”，产能恢复需要时间

此次疫情各地政府均对复工时间和复工申请流程进行明确的规定，目前尽管多数省市允许企业在2月10日复工，但受到各地人员流动政策和相关隔离要求限制，各地均出现工人返厂延迟，目前大部分整车厂均将复工时间推迟到了2月15日或之后，同时，升级的安全防护要求也对生产安排和管理提出巨大挑战，相信复工后各家的产能恢复将需要相当一段时间，对整个第一季度的整体产能和生产计划实现带来较大冲击。

### 零部件“断供”带来长短期多重风险

汽车产业供应链长而复杂，任何一个环节的零部件供应出现问题，都会“牵一发而动全身”，给整个链条带来冲击。

首先是零部件的短期“断供”风险，根据目前中汽协的最新调研，本次延迟复工导致大部分整车和零部件企业较往年平均晚开工7-11天，复工之后的产能恢复也将需要更长时间。而本次疫情的中心湖北省更是中国最大的汽车产业基地之一，拥有近1.2万家、占全国13%的汽车零部件企业，其中武汉就汇集了全球零部件供应商20强中的一半。关键厂商的停摆，给行业带来了一定零部件供应中断的风险，并将影响下游的整车生产。

更值得关注的是此次疫情对供应安全的长期影响，疫情带来的停工和前端整车生产销售的短期低迷势必又将对供应商产生“反噬作用”，上游二三级中小零部件供应商面临的资金流动风险、财务经营风险将被放大，这将给下游带来更长期的供应安全风险。

此外，“断供”带来的需求突变还可能带来潜在“啤酒游戏效应”风险。在当前部分上游供应商产能受到限制情况下，一部分下游企业可能通过增加订单量、启动备份供应、增加库存等机制保证正常运转，但也因此带来一定的过量备货，而这种扭曲的需求信息沿供应链传递放大，会给整个链条带来牛鞭效应，在一定时期后出现上游产能过剩、供需错位、下游零部件库存积压的风险。

### 物流“断网”进一步加深零部件“断供”风险

在物流环节，受疫情影响，目前整个物流行业面临严重的运力短缺、因道路封闭、限行和各省市流动性限制而带来网络通畅性严重受阻等问题，整车和零部件运输一定时期内都将面临长距离运输中断、时效不能保障的实际问题，将可能进一步加深零部件“断供”风险。

### 影响蔓延，全球汽车产业供应链震荡，需要警惕“供应替代风险”

经过近30年发展，中国汽车工业已经深度嵌入全球汽车产业链，本次疫情带来的中国汽车供应链大面积停摆也将给全球汽车产业链的供应都带来潜在风险，目前已经看到的一部分全球车企因在华供应商断供，导致韩国或日本工厂短暂停工，部分全球性零部件厂商也均发布全球供应链风险预警。因此，也需要密切关注本次“断供”可能带来的中国汽车产业供应链替代和松动风险。但也不必过于悲观，疫情如果在短时间内能够得到控制，企业能够逐步恢复生产和供应，凭借中国汽车产业链近十年来在技术、质量、价格和产能上所积累的长期优势，此次疫情带来的产业替代影响应该还是相对有限的。



### 短期应对建议：整车企业发挥“链主”作用，加强上下游可视和协同，化解供应链不确定性，携手攻克时艰

从短期来看，作为整个供应链条的“链主”，整车企业需要发挥更大的作用，将视野一定要放大到整个供应链和产业链，通过加强对上下游的支持，提高整个供应链条可视度和协同，通过主动计划和监控供应风险、携手整条产业链共克时艰。



#### 上下游协同，确保整个链条信息透明

主机厂应与零部件供应商、经销商充分协同，打通价值链条中的信息渠道，提高供需信息的透明度。需求变化、生产限制、零部件供应限制等信息都应该及时化、透明化，使供应链上下游的企业可以针对情况的变化准确调整生产计划，降低信息不对称带来的潜在供需错配和短期波动放大的风险。



#### 提高经销商话语权，洞悉市场需求

调整经销商的批售策略和目标及商务政策，并提高经销商在订单、提车方面的话语权和主动权，以透过经销商订单更好地反映前端市场需求，有利于主机厂根据市场真实需求做针对性调整。调整批零售目标及商务政策、提供金融支持、提高经销商订单提车方面的灵活性还可帮助经销商共同度过难关，推动经销商和整车企业的紧密捆绑和深度协同，也将有利于整车企业在后续整体产销节奏调整上获得更多经销商的有力配合。



#### 供需多情景模拟，调整产销计划

重新摸排前端市场需求和库存情况、生产产能、上游零部件供应计划和限制情况，根据疫情期间的控制情况分析市场需求变化和波动、上游零部件供应和自身产能恢复计划定义不同情景，对产销平衡计划进行多重情景模拟，并制定多套计划方案，以优先生产出“有需求的，且能生产出的”的车型，分配给最重要的市场。



#### 柔性调整生产安排，尽快实现可控复工

可控复工是整车企业恢复运作的重点，鉴于全面复工仍有挑战，一方面加强防疫安全管理，同时结合安全管理要求，员工返厂情况，通过调整生产计划、产能、生产节拍、产线安排等逐步恢复生产，特别重点考虑如何在目前特殊情况下进一步放大整体生产柔性空间，以实现产销计划变动的灵活支持。



#### 快速检查、识别“断供风险”，启动供应链备份和应急计划

整车企业应协同核心的一级零部件供应商对上游供应商的短期供应能力展开逐层、全面调查和评估，识别风险，启动和实施供应链备份和应急计划，特别是对于部分共线共用的关键零部件，需要及时确认和锁定供应计划。同时针对这一段的零部件供应的质量管理也需要启动特殊监控流程，确保整个零部件在短期供应的安全性和质量。



### 监控长期供应风险，给予上游供应商适当支持

主机厂应同时开展对上游供应商的财务健康性等评估，监控长期供应风险，必要时对重要环节的供应商给与一定支持，如协助不可抗力申请应对合同毁约风险、缩短付款账期、提供金融支持等多方面支持等，确保共同度过难关。同时，部分上游关键零部件供应商的停产对整车企业的影响可能相对滞后，整车企业应及时展开基于关键零部件的筛查，向上游层层追溯零部件的供应并核对生产计划，识别高风险供应商，制定并适时启动供应商替换计划。



### 协同物流合作伙伴，确保物流不断链

尽管物流端影响相对小于生产、采购供应，主机厂仍需重视评估整个物流网络稳定及安全性，制定应对物流能力、物流时效短期内受到限制的应对方案。整车企业此时需要与3PL紧密合作，共同关注整个运力的调配和物流资源分配，同时识别零部件供应物流端的主要风险，提高合作3PL对生产零部件供应的覆盖比例。对于涉及进口的零部件，还应关注零部件在国际运输和通关效率上的风险，及时进行运输线路的挑战和通关流程调整，确保企业的生产不受物流断链的影响。

### 长期应对策略：能力导向、技术赋能、协同共赢、打造“刚柔并济”的未来供应链

在短期调整与恢复的基础上，汽车企业更应做好长期应对，以能力为导向进行网络布局、推进智能制造提升柔性、构建行业共赢生态资源网络，一方面塑造供应链之“柔”，提高灵活性及敏捷性；另一方面，锻造供应链之“刚”，提升企业在风险面前的坚韧性，以持续打造出一张“刚柔并济”的未来供应链。



### 百炼成“刚”：布局能力导向的战略性供应网络

汽车行业的竞争早已进入了产业链生态的竞争，供应链的核心价值在完成产品交付和实现成本效率最优化的基础上，整个供应链的柔性、敏捷性和坚韧性是汽车企业在未来产业竞争中的关键。因此汽车企业的未来网络规划需要进入战略导向阶段，能够根据外部市场、客户需求、产业链生态的变化实现动态灵活配置，从而能够最大化调用企业的供应能力和产业链生态资源。以最小的成本提供更优质的供应质量、更卓越的客户服务、更坚韧的供应持续性、从而建立刚柔并济的供应能力。

在网络布局上企业需要突破以产品交付为核心任务、“制造”为轴心、以职能为导向的传统方式，突破传统边界，改变网络布局的导向要素，从物理节点布局转为能力布局导向，具体来说，未来的网络布局不仅仅是传统意义上供应链的物理节点布局，而是从能力角度对整个汽车供应链进行重新能力分解和组合，物理节点只是一系列能力的载体，节点的布局是能力布局的物理体现，能力的变化不等同于节点的变化，在这种策略下，网络能力的配置是整个网络规划的核心。企业需要对端到端的交付价值链后的所有资源能力进行梳理，对能力进行模块化的组合和调拨，并关注轴心能力的定义和建立，从而进行整个网络能力的重新配置。



### 建立供应链备份能力, 加强供应链风险管理

风险本质是难以预测的, 传统风险管理方法基于“风险事件驱动”方式来管理风险, 也就是以穷举归纳的方式来总结所有的潜在风险并针对高概率风险制定相应的风险应对措施, 这种方式一方面整体的风险管理投入成本较大, 另一方面当类似此次疫情这种黑天鹅低概率事件发生时, 企业又难以有效应对。因此, 根据前面所提到的在基于“能力布局”的供应网络规划中, 基于“能力”配置, 进行供应链备份, 是企业提升风险抵御能力更行之有效的方法, 供应备份的核心理念是, 在当前的主供应网络内“隐藏”一张或者多张隐形辅助供应链网络, 一旦出现风险, 备份供应网络能够帮助企业平稳度过危机。例如, 某企业级互联网设备供应商基于其核心组装能力进行布局, 在不同区域建立了类似规模与水平的组装能力, 当重大危机事件如地震、海啸等基于传统概率难以预测的不可抗力事件发生时, 每个节点都具备相当的组装能力, 可以立即启动跨区域应急供应, 以避免整个供应链的断供风险。再比如某日系车企在2011年大地震后进一步标准化零部件并重新进行供应部署, 使得多个供应节点都具备相同零部件的生产能力, 以增强整个供应链风险应对能力。

同时整车企业和核心一级供应商还应积极利用数字化工具, 主动介入上游风险管理, 确保对上游供应商的风险及时把控和分析, 提升风险管理的及时性和专业性。



### 持续推进智能制造、提高供应链柔性

积极推进工业4.0, 实现智能制造; 在产品研发和零部件标准化方面进一步推动和提高生产和供应灵活性; 同时通过优化整体流程, 实现柔性生产和供应链, 更好地应对隐藏的供应风险。如某美资豪华车品牌在中国的工厂基于工业4.0, 车间可以支持7款车型的柔性生产, 帮助企业迅速进行生产切换, 同时该品牌在阿根廷、波兰、泰国、巴西等国的工厂也按照统一模板、相同设计、生产流程和技术进行改造, 当一个地区生产出现严重问题时, 其它工厂可以迅速支持。



### 深化供应链上下游协同和长期共赢, 构建汽车产业生态资源网络

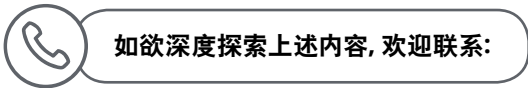
在运营层面, 整车企业和上下游企业需要在研发、计划、供应链运营多个环节上进一步深化协同, 特别是如何借助数字化的手段, 建立整个供应链的上下游信息共享, 提高能见度, 加强多方运营协同。

在整体战略上, 整车企业需要重新思考对上下游经销商和供应商的整体合作模式和策略, 如何站在共赢的前提和原则下重塑与经销商、供应商的“共赢”合作关系, 建立长期信任。同时, 整车企业主动推动构建汽车产业资源生态网络, 加深协同甚至建立产业联盟。相对于企业自身的供应链管理, 生态资源网络可以在危机时刻“抱团取暖”实现需求、供应、资金等资源共享, 对企业供应链的恢复产生巨大的助力。1997年, 某日系车企曾因为供应商工厂火灾, 导致98%的刹车流量阀断供, 预计停产两周。该车企快速号召其它供应商, 尽管从未生产过此类零部件, 200多家供应商却通过相互协调、密切配合快速研制, 在一周之内生产出了合格且足够的刹车流量阀。正是因为该车企一直倡导的与供应商联盟合作的关系, 形成了这种“一方有难八方支援”的互助文化, 使得其供应链在独家供应商的情况下还能保持较高的柔性和快速响应能力。



危机发生时，更需要思考如何聚焦和展望未来，并为此做好准备，这是供应链风险管理和业务连续性思维方式的转变。

2020年开年这一场疫情，给整个汽车产业带来巨大的冲击，尽管形势严峻，但德勤坚信整个汽车产业将在政府和行业各界的支持下，积极应对、深度协同、相互支持、攻克时艰，打赢这场没有硝烟的战争。并在共同走出低谷后，进一步深化“四化”步伐，打造“坚韧”供应链，加强产业协同和联盟，持续推进与全球汽车产业链深度融合，为中国汽车产业迎来“下一个明天”！



**冯莉**  
德勤中国  
管理咨询战略和运营合伙人  
电话: +86 10 8512 4885  
电子邮件: lifeng@deloitte.com.cn

**刘浩**  
德勤中国  
管理咨询战略和运营合伙人  
电话: +86 21 2316 6294  
电子邮件: haoliu@deloitte.com.cn

**周令坤**  
德勤中国  
汽车行业管理咨询主管合伙人  
电话: +86 21 6141 1028  
电子邮件: andyzhou@deloitte.com.cn





# 关注风险，精益车企数字营销体系



随着疫情防控和复工复产的统筹推进，车企和经销商的生产经营活动正逐步回归正轨。根据德勤风险咨询“企业抗疫十步法”，在疫情趋缓之际，广大汽车从业者应认真总结本次疫情紧急事件带来的冲击，并以此为契机升级企业管理机制，提升企业治理和经营管理的现代化水平。

本次新冠肺炎疫情恰逢我国车市寒冬，部分消费者需求受到抑制或推后，车企和经销商正常销售业务受到干扰，种种因素都为车市复苏再添变数。疫情防控对汽车行业的显著影响之一是消费者线下活动骤减，线上互动激增。为响应客户需求，夯实营销工作，各车企和经销商在特殊时期迅速加大数字化营销力度，在线上宣传手段和内容等方面推陈出新，在一定程度上对疫情时期的新车销售等工作形成了有力支撑。

车企数字化营销工作的陡然提速的同时，风险也蕴藏其中，或将给企业中长期发展埋下隐患。具体包括：（1）战略风险：特殊时期快速上线的系统、功能和渠道等大都缺乏通盘考虑，有损线上营销体系的宏观布局，为企业数字化营销工作的长期有效运作带来不确定性；（2）合规风险：车企数字化营销工作缺乏统一规范和指引，部分营销内

容为急于发布或“博人眼球”，使用来源不明或未经授权的素材，容易产生内外部合规风险；（3）运营风险：数字化营销工作与企业整体营销和销售体系相互割裂，或仅在疫情时期“昙花一现”，而复工复产之后无法对长期业务形成有效支撑；（4）财务风险：绝大部分企业对数字化营销工作缺乏综合有效的投入产出管理手段，容易造成资源的低效投入与浪费。

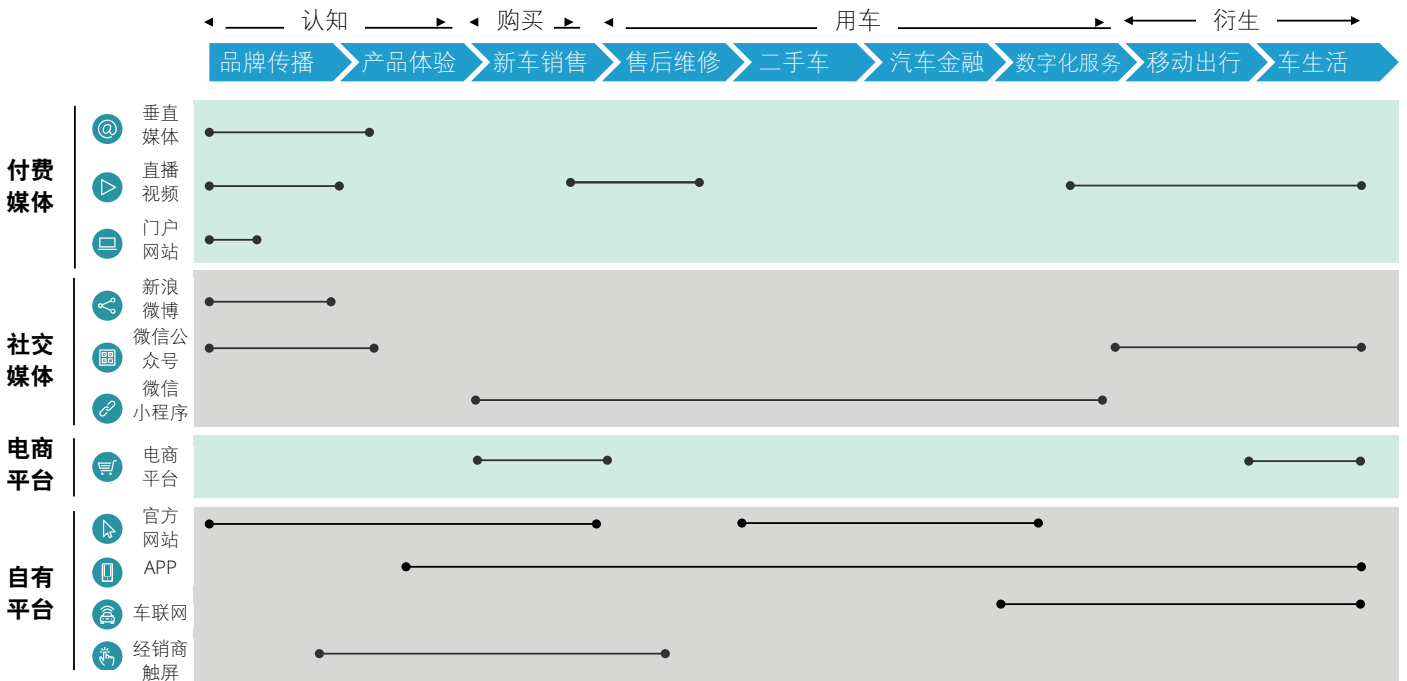
在复工复产之际，车企有必要对所面临的数字化风险做通盘考虑，为中长期竞争做足准备。在本文中，德勤将基于对上述车企数字化营销风险的行业观察，分别从全维度、立体化布局数字化营销渠道；构建实施高效统一的多渠道管理体系；数字化营销与线下销售流程有机对接；评估渠道效率与优化资源投入等四个方面深入分析，阐述如何在疫后数字化营销生态建设过程中构建闭环管理的车企数字化营销体系。

## 如何构建全维度、立体化、基于闭环管理的车企数字化营销生态体系 对客户旅程各阶段需求基于全维度立体化布局进行数字化营销渠道整合

疫情背景下，大部分车企全面上线APP、“双微”、垂直媒体等各类线上营销渠道，并开始试水直播、短视频等新兴手段。但是各线上渠道营销往往存在内容重复、功能冲突的问题，而如一键问询、在线客服等关键客户需求又没有任何线上功能支撑。究其原因，任何单一线上渠道均具有专业性和局限性，仅能够满足客户旅程需求中某一个或某几个环节。为了全面响应用户需求，企业应深入理解和分析客户需求和业务目标，全维度、立体化构建线上营销渠道体系，从而以最合适的线上渠道满足用户的相应需求，实现渠道间在功能、内容等方面的协同与衔接，既提升客户体验又避免资源重复投入。

针对粉丝营销、潜在客户营销和保客营销的不同阶段，德勤建议关注如下数字化营销渠道来满足客户在相应阶段的特定需求：

- 粉丝营销：**重点关注直播、短视频平台等高互动性数字化渠道的市场投放，并及时匹配营销措施。例如结合直播说车、评车、网红直播卖车等内容，匹配在线客服，实时解答客户问题，回应用户的疑问和关切；增加链接引导至在线展厅看车，及时收集购买意愿及销售线索等。
- 潜在客户营销：**重点利用车企及经销商自有的、且已拥有一定粉丝流量的线上平台、社交媒体及电商账号等渠道，提供例如专业销售顾问讲车、360°在线看车、VR智能展厅等功能，可以线上直连经销商销售顾问，畅通线上至线下的销售转化流程。
- 保客营销：**重点依托APP、售后服务微信公众号及小程序等渠道，提供线上维修保养进厂预约、一键救援、远程电子续保等服务，结合智能在线客服等24小时远程服务，及时回应客户在用车养护等方面的问题，并与在线销售渠道打通，实现服务套餐、配送备件等的一键下单。



**针对各种线上营销渠道，根据车企整体客户营销策略及客户画像高精度分析，构建实施高效统一的多渠道营销生态体系**

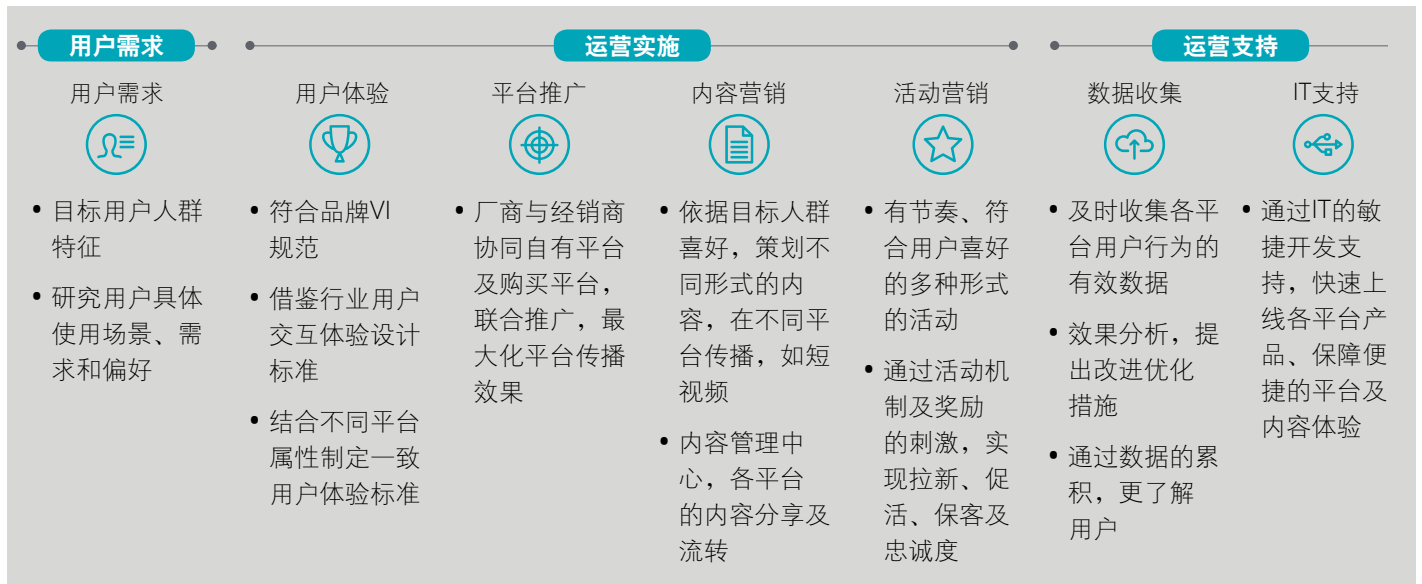
疫情时期，企业为加大宣传力度，在线上营销的内容和形式上“各显神通”，但数字化营销标准体系的缺失也给企业带来了一系列问题，例如内容活动针对性差、传播平台受众群体不匹配、部分内容存在合规风险等，会造成品牌形象受损及资源浪费。

针对数字化营销的多个不同渠道，车企有必要制定一套统一的运营标准和流程体系，并对相关部门及经销商提供培训指导。具体应包括如下方面：

- **明确用户需求：**通过用户调研及数据分析，识别用户对内容类型、活动形式等方面的偏好，形成线上宣传的统一策略指导。
  - **实现跨平台协同：**规范各平台间相互引用、导流的协同标准。
  - **完善数据收集工作：**制定统一的线上数据监测标准，包括用户档案、字段维度、统计频率等。
- 
- **统一用户感知与体验：**制定适用于各线上营销渠道的统一视觉识别系统和交互体验标准。
  - **规范内容及活动标准：**发布统一的内容及活动执行标准，包括文字规范、图片规范、视频材料规范、活动流程规范等。
  - **提供敏捷化IT支持：**针对线上营销过程中遇到的IT问题及需求，构建标准化、敏捷化的IT支持流程规范并匹配相应资源。

需要指出，在疫情应急背景下，短期内厂商建立上述规范体系后，对有关部门及经销商的执行应以指导与服务为主；中长期伴随企业业务回归正轨和数字化营销体系的不断完善，应逐步建立起相关考核体系，实现数字化营销工作的长期健康发展。

**数字化营销的运营实施体系：**





## 打通线上数字化营销生态与线下业务落地环节，构建线上线下一体化营销体系

实现销售与成交转化是企业核心目的之一。车企和经销商应建立完善“线上销售漏斗”的运营转化流程，与传统线下销售流程和保客营销相对接，形成推动成交转化和保客营销的“组合拳”。

“线上销售漏斗”包括线上集客与线索留资（媒体触达、点击、跳转、留资）、远程体验与线上洽谈、进店前预约和数字化支持、最终引流到线下进店与成交等环节。与线下传统销售漏斗所不同的是，“线上销售漏斗”从线索形成、到销售顾问跟进、用户体验等大部分环节均依靠线上技术完成，对企业的技术能力和线上服务能力等都提出了新要求，德勤建议从以下四方面建立线上线下一体化的销售体系。



### 线上集客与线索留资

与数字化营销体系有机衔接，从包括直播平台、短视频平台等在内的重点线上营销渠道形成集客；设定线上销售线索甄别标准，对符合标准的线索留资；将线上销售线索引导至品牌线索管理体系，或提供至当地经销商进行后续跟进。



### 远程体验与线上洽谈

以数字化方式全方位展示品牌和产品，例如借助AR、VR等技术实现虚拟展厅、制作试乘试驾多媒体视频供客户在线浏览等；积极采用企业微信平台等洽谈工具，与客户建立良好互动渠道，将客户需求分析、产品与服务答疑、销售洽谈等传统线下销售流程环节，布置在线上业务平台内通过远程技术实现。



### 进店前预约和数字化支持

延续线上服务的便捷化优势，建立进店到访预约机制，缩短用户进店等待时间；探索24小时上门送车试驾、上门办理购车手续、在线金融保险办理等增值服务；提供数字化产品和服务说明，引入智能语音客服机器人等数字化手段及时响应用户需求。



### 加强数字化对保客营销的支持

尽管在疫情影响下，加强市场营销和新车销售成为车企本年度关键任务，但是在“造血”的同时，更不能“失血”，即应通过数字化手段进一步赋能保客营销工作，开展保养、维修、延保、续保等线上服务推动营销裂变，提升保客经营价值。

**根据整个疫情期间各新媒体渠道投放的效果，对各线上渠道的投放有效性进行全面评估，指导中长期营销资源的有效投入**疫情压力下，降本增效将是各企业本年度另一重要目标。企业在全渠道、立体化布局数字化营销的同时，有必要评估各渠道的投入产出效率，形成数字化营销效率管理看板，并不断选择更高效的渠道优化线上营销效果。



### 构建数字化营销效果评估模型

除了传统CPM、CPC等维度之外，建立以CPL（单位线索成本）为核心的渠道投放效率评估标准，实现企业内部对单一客户的One ID管理，利用技术手段追踪各线上营销渠道的曝光对象，并与未来一个周期内成功实现销售转化的客群进行比对，使用建模分析等手段量化评估各渠道的投入产出效率。



### 形成数字化营销效率管理看板

将上述量化评估结果，按数字化营销渠道、投放地区、受众客群类型、投入产出效率等维度拆分细化，利用BI等技术开发数字化营销效率管理看板，有效支撑管理决策。



### 反馈调整与闭环提升

根据各渠道投入产出效率的量化分析结果，不断优化线上投放的渠道组合，形成闭环提升管理体系。



### 结语

伴随疫情控制工作的向好发展，车企和经销商的生产经营活动不断回归正轨，传统线下业务也将逐渐企稳回升。值得指出的是，疫情不是车企数字化营销的“决战”，而是吹响了未来“冲锋的号角”。广大从业者在共克时艰的同时，更应认真思考此次疫情“大考”中车企数字化工作的核心痛点，从本质上夯实企业数字化营销体系基础，与传统线下销售体系有机结合形成“组合拳”，进而在全渠道营销和销售的中长期竞争中不断抢夺先机。

\*本文亦感谢德勤高级经理曲陆芳，经理于乐然及王月。



### 如欲深度探索上述内容，欢迎联系：

#### 谢安

德勤中国

华北区副主管合伙人

风险咨询客户与市场领导合伙人

电话：+86 139 1006 4656/+86 8520 7248

电子邮件：allxie@deloitte.com.cn

#### 张旭东

德勤中国

风险咨询合伙人

电话：+86 180 0112 7600/+86 8520 7248

电子邮件：denzhang@deloitte.com.cn

#### 戴江宁

德勤中国

风险咨询总监

电话：+86 138 1043 3645/+86 8512 4607

电子邮件：jiadai@deloitte.com.cn



# 车企CSR和品牌战略加速转型



企业社会责任(Corporate Social Responsibility)是一个用来描述企业发展与社会发展之间关系的概念，是企业追求经济利益最大化过程中所肩负的提升社会福利的责任与义务，其内容主要包括企业对雇员、客户、合作伙伴、股东、政府、社区与环境所要承担的责任。越来越多中国企业将CSR纳入到企业的发展战略和公司治理当中，在追求利润最大化的同时，履行一个社会公民的责任，对环境负责、对社会承担义务。

近几年，在监管、资本市场等因素的大力推动下，企业开始编制和对外发布企业社会责任报告。一些交易所更是增加上市公司在环境、社会和公司治理（简称ESG）方面信息的强制性披露要求。ESG绩效，作为衡量上市公司履行社会责任、践行可持续发展目标的重要评估指标，已经被越来越多投资人、资产管理机构纳入其对上市公司标的研究和投资框架中。

汽车作为综合性产业，生产工序众多，供应链系统复杂多样，主机厂无论从生产端还是需求端均处于产业链核心位置，承担着更复杂更艰巨的社会责任。除其产业特性外，现阶段的产业纲领性政策也促使汽车产业往高质量、重技术、促创新的战略方向演变，上述因素将加速车企在践行社会责任或ESG上做出积极调整，而此次疫情将作为催化剂加快转变的进程。

## 新冠疫情下, 车企CSR呈现新趋势

新冠疫情期间，包括汽车企业在内的众多企业提供了大量的捐助。据不完全统计，自2020年1月23日起，汽车行业在不到两周的时间内，累计超过120家的整车企业、零部件供应商、经销商集团、充电企业、物流和出行公司等企业，为此次抗击疫情捐款捐物金额突破12亿元。除了捐款捐物之外，我们看到此次疫情期间，汽车产业企业在践行CSR上采取了不同于以往的举措：

### • 形式上从“出资模式”到“技术输出”和“能力输出”

此次疫情期间，医用物资严重告急，全国产能面临缺口。多家乘用车企业迅速组织人员、采购原材料和生产设备，自建生产线或以委托供应商的方式，生产口罩等抗疫应急物品，并在短时间内下线将物资运送至前线，为疫情防控提供及时的保障。主机厂能够在迅速及时的调用一系列生产资料，跨界生产医用物资，显示出汽车产业作为综合性制造业在生产端的各方面能力，是其所积累的资源整合能力、供应链能力和生产经验的一次外溢，例如车企在转产口罩过程中在原材料采购、存储和运输、车间管理（口罩需要在无尘车间进行生产）、自动化生产、质量管控等方面的综合性优势。

### • 高效调度和整合资源

随着疫情发展的深入，企业解决问题的潜力也被激发出来。车企充分发挥了企业内部和跨界力量，联合专业组织和机构，合理分工、合作创新。例如吉利连同科研机构、空气滤芯企业，合作开发了一套智能空气净化系统，帮助阻隔和过滤细菌和病毒进入车内，并在短时间内实现量产，搭载该净化系统的车辆已经发往防控一线供工作人员使用。另外，许多“走出去”的车企发挥全球网络优势，在全球范围内购买疫情所急需的医疗物资，以助力“战疫”行动。这些车企借助庞大的渠道优势，为前线的抗疫人员解决物资紧缺的燃眉之急。

### • 保障特殊时期企业利益相关方的基本权力

随着湖北省外疫情发展趋于稳定，企业为确保能够如期复工，运用自动化/大数据/云计算/共享中心等科技手段，保障员工能够远程办公、在健康安全的前提下为客户提供基础服务。同时车企也更加注重对其整个价值链上供应商/经销商等合作伙伴的员工健康要求，并提供延长免息期、免季度考核目标等缓解下游企业现金流压力等举措。



### 疫情缘何能触发主机厂改变CSR思维?

此次疫情期间，在捐款捐物等传统救助渠道传递效率相对低下、且无法精准匹配需求的情况下，车企主动做出调整，重新思考自身的定位和能力优势。德勤认为新冠疫情将加速车企CSR战略和实践的转变，并逐步进入到2.0阶段。在2.0阶段，汽车企业履行企业社会责任，将上升为现代社会企业的一种生存方式，是为品牌可持续发展奠定基础，是企业作为社会资源更有效的组织者反哺社会的方式。疫情之所以能触发企业在社会责任活动上跳出原先战略框架而在方式和方法上有所创新，有以下几方面原因：

#### • 社会治理“去中心化”的趋势下，企业是社会资源更高效的组织者

我们看到企业在突发公共卫生事件面前，发挥了其在组织、调度、协调各路资源的天然优势，为抗疫提供更高价值的社会效用。例如改造生产线生产口罩是主机厂对社会生产能力的有效调度；一些主机厂还采取包括提供应急车队运送医护人员、加大对医用所需的负压救护车的供应，则体现其强大的供应链和恢复组织生产能力。

#### • 同产业“链属”企业的利益休戚与共

受疫情影响，很多零部件企业、4S店无法开展正常经营，而上下游的利益相关者也直接和间接影响主机厂自身的经营效益。我们看到，主机厂主动排查上游供应企业的受影响面和影响程度，积极组织帮助企业开工复工，降低履约难度；对下游经销商，通过调整任务考核、发放返利补贴、贴息降息等举措，更为经销商减负。在疫情期间为上下游企业提供便利和助力，是车企作为中间企业向其链属企业履行社会责任的具体体现。

#### • 解决问题中催生的商业机遇

疫情的广泛传播，加深了对车主对车内空气健康的担忧，激发了消费者对车载环境下的健康、智能等的新需求。作为对消费者践行企业社会责任的一部分，疫情将促使车企在今后的产品研发中主动强调安全和健康概念，例如推出车内空气净化、除菌功能，采用抑菌抗菌能力更强的内饰材料，能够对车内人员实时的体温、体征等监测的传感器等。等疫情过后，健康相关的子功能也有望激发一个新的细分需求，转为为车企业务成长的一个增长点。

#### • 对车企品牌的大幅提升

通过此次疫情，内资车企发现自己的品牌认知度出现了大幅提升。以此次表现突出的某内资车企的百度搜索指数看，在2月出现了两个大幅的提升，超越了部分外资车企品牌。这和其利用供应链优势投入口罩生产从而获得了全社会的高度赞赏分不开。而大部分外资车企囿于决策权等原因，无法进行这么快速与接地气的行动。因此，接下来对内资车企而言，就是如何把此次提升的品牌加以固化。而对于外资车企而言，是如何能够透过更本地化的CSR和品牌活动，优化品牌的本地化内涵。

### 疫情之后，车企的CSR战略将出现重要调整



#### CSR规划必须站在企业战略高度

社会责任在企业内部常常被认为是“成本开支”项，或者为了应付社会舆论和政府关系的“被迫之举”，而且社会责任活动的预算、策略、执行方案都放在市场营销或品牌部门中进行整体规划，执行上也多委托公关公司进行。

CSR2.0阶段，车企将对社会责任活动进行全面调整，使其更符合公司的价值观和战略目标。

- 基于公司长期可持续发展目标，确立CSR的顶层战略和设计路线
- 融入到原料采购、生产制造、物流运输、组装、营销等各个运营环节；
- 将供应链中存在的全球性课题，同供应链企业进行共享，对可能出现的CSR风险，提出相应的应对措施
- 制定CSR活动的绩效体系，确定衡量的标准，对可能产生的企业经济价值和社会价值进行评估和量化
- 使企业社会责任融入到组织文化和行为操守中



### 可考虑同主营业务相关度高、且利益相关方强诉求的社会议题

中国企业在社会责任践行上，基本可分为三类：第一类，公益慈善活动，例如震灾救援捐款、资助希望小学、留学儿童项目等等，无偿付出、不求直接或间接的经济回报。第二类，企业承担针对自身生产经营和上下游企业在可持续化生产经营和环境保护方面的一致性责任，例如降低各环节的能耗和排放水平、降低对环境的影响、资源的循环利用、源头上采用清洁能源、生态环境的保护等等。第三类，企业利用现有的技术、产品、人力等资源去解决社会问题的商业创新活动，例如中国互联网企业在农村地区发展电商、移动支付、物流运输，帮助提升农村居民收入、解决就业等问题。过去几年的实践中，汽车行业企业的社会责任议题仍停留于第一类和第二类。

“联合国全球契约”的十项原则，包括经营活动与战略符合人权、劳工标准、环境保护和反腐败措施等，为企业制定和履行自身的CSR战略提供了指导意见。企业可以在此原则框架下，思考自己的具体行动。

德勤认为，主机厂需要寻找合适的切入点，同企业长期的可持续发展战略、企业的使命和目标相匹配，避免一次性活动投入或雷同的投入。但在行业整体“削成本、紧预算”的背景下，CSR议题的选择和实施又需要“有的放矢”，尤其注重能否获取对明显可见的、可量化的商业价值和经济价值。因此，企业必须平衡好长期和短期的矛盾。

车企在制定CSR战略、选择社会责任议题是可以遵循以下几个原则：

- 基于公司现阶段的战略需求，在核心业务基础上做延伸和拓展
- 筛选对公司不同利益方能产生共同价值的社会议题
- 根据利益相关方对现阶段企业经营的影响度的高低、诉求的紧迫性、普适性都多角度对议题进行优先排序，确保在履行CSR相关义务的同时也能维护利益相关方的权力

疫情也给CSR社会责任议题的选择，提供了新思路：企业需要将偶发性的公共安全事件（包括自然灾害、传染病、事故灾难、社会安全事件）发生时，企业的应急方案、抵御风险的管理举措也纳入到企业社会责任的范围中去，为企业的可持续经营计划提供保障。



### 扩大影响力，构建围绕CSR的生态伙伴

CSR不应该局限于企业内部，而要突出其平台效应，调动客户、供应商、所在社区等各方面资源，发挥各利益体所长，整合式创新地解决问题。例如疫情期间，某内资车企能够短时间内向防疫前线供应自产口罩，很大一部分原因在于其充分发挥了供应商优势，其隔音棉供应商正好拥有口罩所需原材料（聚丙烯），并且掌握口罩的核心滤材——熔喷无纺布所需的生产工艺，而此内资车企则在生产管理、项目管理、设备保障、质量管控、包装等方面提供人员及技术支持。在各方的积极合作和紧密配合下，从立产到上线不到一周时间。尽管在疫情过后，转产面临经济回报问题，但此次合作为零部件厂和主机厂都赢得了声誉，创造了社会价值。



### CSR将更深入融合进车企的可持续发展战略

可持续发展管理规划是企业思考和评估自身长期发展战略的工具。主机厂必须履行全球性趋势下的社会议题，同时也要针对中国市场制定本地化的可持续发展战略。例如最近考量点是如何在气候变暖、新能源汽车、移动出行的冲击下，汽车企业如何考虑将企业自身和环境/城市融合、对于经销商等外部合作伙伴的重新定位、如何为用户创造新价值，乃至对员工作为内部合作伙伴的新思考等方面来制定可持续发展战略，体现自身对未来发展的态度和考虑。



### 重视社会责任报告的披露工作

车企可将全球报告倡议组织（GRI）的可持续发展报告标准、中国企业社会责任报告编写指南（CASS-CSR）或其他 用之准作为框架，编写企业的社会责任报告。发布社会责任报告的价值不仅仅体现在向社会展示其在履行社会责任方面的实践和所取得的成就，还包括通过增强透明度来缓解相关利益方的顾虑、赢得其信任，推销企业的价值观、树立负责任的品牌形象，提高企业声誉。



### 如欲深度探索上述内容, 欢迎联系:

**谢安**

德勤中国

华北区副主管合伙人

风险咨询客户与市场领导合伙人

电话: +86 139 1006 4656/+86 8520 7248

电子邮件: allxie@deloitte.com.cn

**Hannah Routh**

德勤中国

风险咨询合伙人

电话: +852 2109 5158

电子邮件: hrouth@deloitte.com.hk

**顾玲**

德勤中国

风险咨询合伙人

电话: +86 10 8512 5340

电子邮件: ligu@deloitte.com.cn

**陈宁**

德勤中国

管理咨询战略与运营合伙人

电话: +86 10 8512 4819

电子邮件: michaelchen@deloitte.com.cn





# 汽车行业“无接触”营销风险初探



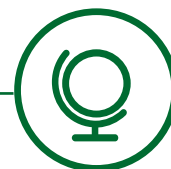
随着疫情防控和复工复产的统筹推进，车企数字化营销工作陡然提速的同时，风险也蕴藏其中。我们对于最近的热门话题“无接触”卖车进行了专题研究。本文将结合我们在汽车风险管理及数字化营销领域的经验，对“无接触”营销的以下问题进行思考与讨论：



- “无接触”营销对于汽车行业的影响有多大？



- “无接触”营销中异军突起的直播存在哪些风险？短期内如何应对？



- 从长远发展的角度，“无接触”营销面临哪些风险？应如何布局？

## 全景概览：“无接触”营销对汽车行业的影响和价值

作为汽车数字化营销体系中的重要组成部分，本文探讨的汽车行业“无接触”营销特指社交媒体营销：即当前阶段通过无接触的方式，基于三方社交媒体平台，远程帮助潜在消费者和目标客户了解品牌、产品，进而支持产品购买过程和售后、衍生等增值服务的营销手段。



- 数字化营销



- 社交媒体营销  
（“无接触”营销）



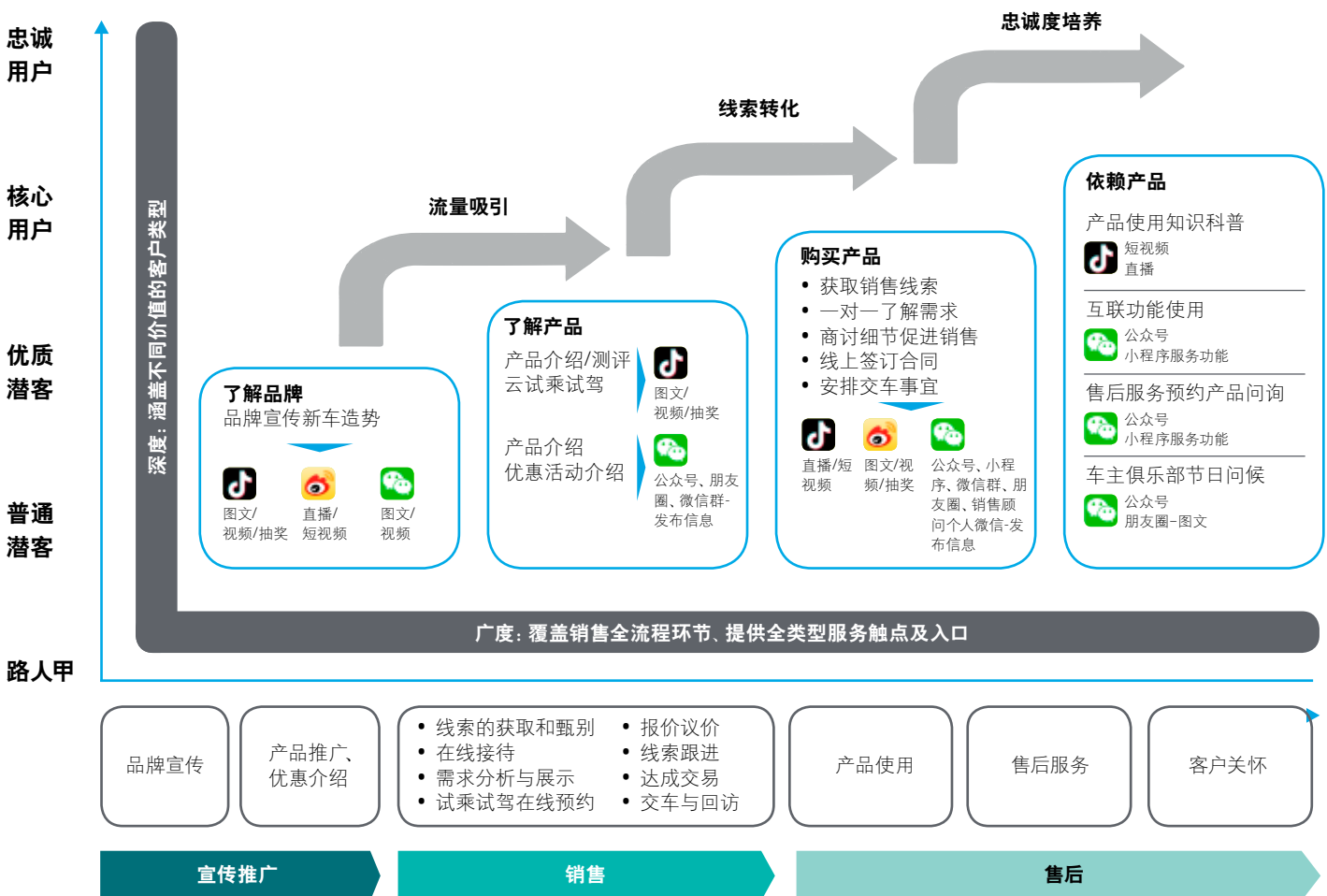
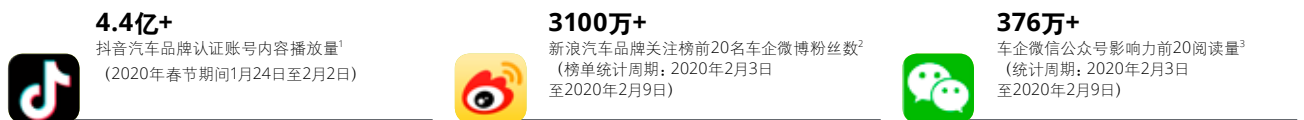
- 直播视频
- 微博
- 微信
- ...

“无接触”营销往往覆盖多个数字化社交媒体平台，如短视频、视频直播、微博话题、微信公众号等。通过多平台多手段布局，涵盖了不同价值的客户类型，贯穿了销售全流程环节，并为全类型服务提供了触点及入口。面对规模庞大的数字媒体平台用户，“无接触”营销产生了巨大的影响力：根据不完全统计，排名前20名的新浪车企微博粉丝数超过三千万；仅春节假期，抖音上的汽车品牌认证账号内容播放量就超过了4.4亿次，而节后一周，排名前20位的车企微信公众号阅读量也达到376万多次。

而高效实时的平台用户互动，可以给车企带来的价值远不止天量的数字：

- **品牌推广：**增加品牌曝光度和流量，发展忠实粉丝，促进形成口碑营销
- **销售转化：**合理的平台定位与页面布局，将有效收集并跟踪线索，促进销售转化
- **市场洞察：**掌握客户动态，及时把控客户需求的变化和实际关注点，加强市场洞察力
- **客户发展：**对现有客户关系紧密维系的同时，多渠道发展潜在客户，建立品牌的私域客户群
- **财务优化：**无门槛的移动媒体平台准入，降低营销费用

车企及经销商在代表平台的内容影响力：



数据来源：

1) 巨量算数,《鼠年春节一抖音汽车数据盘点》; 2) 榜单排名见新浪汽车品牌关注榜总榜; 德勤研究; 3) 新榜榜单, 中国汽车微信影响力排行榜

疫情之中，原本汽车行业涉足相对较晚的视频直播异军突起，迅速吸引了广泛的关注。车企和经销商期望通过尝试这个新渠道，来缓解消费者线下活动骤减的燃眉之急。我们希望通过多维度的剖析，近距离地了解直播，举一反三，探索“无接触”营销的风险与应对。

## 管中窥豹：从汽车视频直播，近距离看“无接触”营销



### 崛起之路

- 零售业开启“直播+电商”新模式：伴随着“OMG，买它”的吆喝声，直播带货一夜爆红。各类品牌都开始利用这种“直播+电商”的新模式，试图将流量转化为销量。
- 网红直播初试汽车销售：2019年天猫99划算节当晚，主播薇娅直播卖车，累计观看人数高达220万，创造了15分钟卖出40多台的记录<sup>1</sup>。聚焦汽车行业，在增量市场变为存量市场的压力下，车企和经销商正在开始积极探索新的客户触点，以扩大流量提升销售。而这种直播方式，为汽车行业的营销带来了新的灵感。
- 疫情助推汽车行业“无接触”直播：2020年春节，受疫情影响，汽车线下销售几乎停滞，车企和经销商则被迫迅速行动，抢占先机。直播作为“无接触”营销新兴代表，此时真正得到了汽车行业的重视和普遍应用。



### 现状观察

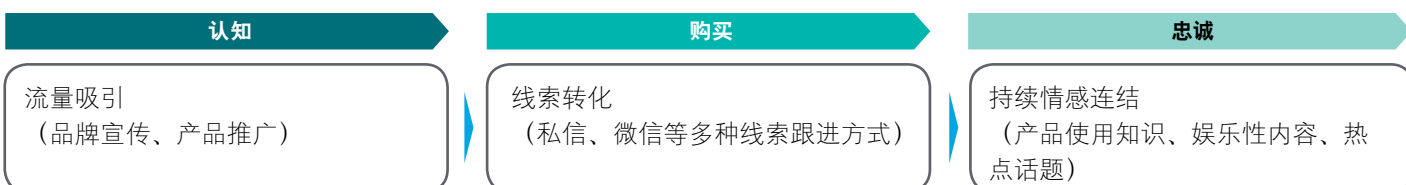
短短2020年春节期间，已有二十多个汽车品牌开展视频直播，内容类型涉猎广泛，利用的平台也涵盖了天猫、京东、抖音、快手、火山小视频等不同流量入口。参与直播的经销商也从传统的一二线城市和省城迅速下沉至低线城市。可以说，汽车行业的视频直播走向了新的高度。我们选取了三个代表品牌进行了梳理，带读者更近距离感受这种方式的火爆：

	某德系豪华品牌	某美系新能源品牌	某造车新势力	概览
频次	2月10日 - 2月16日共27场	1月28日起累计超65场	2月8日发起26场 2月13日共37场	<b>品牌</b> 20多个传统车企主要依托经销商开展线上直播
主播	品牌官方资深产品精英	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 体验中心工作人员</li> <li>• 受邀老车主</li> </ul>	展厅工作人员	<b>平台</b> 充分利用天猫、京东、抖音、快手、火山小视频等 <b>流量入口</b>
内容	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 明星车型解析</li> <li>• 实时互动答疑</li> <li>• 互动抽奖</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 汽车性能</li> <li>• 试驾体验</li> <li>• 官网预定方式</li> <li>• 充电质保</li> <li>• 亮点功能介绍</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 试驾体验</li> <li>• 产品介绍</li> <li>• 娱乐性直播，如约会妆容教学、Bbox教学、网红脏脏包教学等</li> </ul>	<b>地区</b> 参与热潮的4S店从 <b>一二线城市和省会城市</b> 下沉至 <b>地区、县城</b>



### 价值发现

视频直播利用巨大的流量池和有别于微信、微博文字图片为主的巨大信息量，顺应多数年龄层的生活娱乐习惯趋势，借助疫情的特殊时点得以爆发，为车企和经销商带来了全新的客户触点，并在客户认知、购买和忠诚三大生命周期阶段均发挥着不可忽视的作用：





### 关注3大领域9类风险

无论是车企还是经销商，在享受视频直播带来的各种短期好处的同时，也应敏锐地意识到在信息传递的有效性、用户体验和合规与品牌声誉等领域，其蕴含的9类潜在风险：

示例		
信息传递有效性	<b>直播主题不明确</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>同一品牌、同一时间、多个账户进行直播，无明确主题或车型，难以引发观众观看兴趣</li> </ul>
	<b>直播流程欠规划</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>缺乏对直播流程、话题、形式的细致规划和突发状况应对预案；容易被观众“带着跑”，偏离原本传播方向和目标</li> </ul> <p>某德系豪华品牌经销商直播中，有客户提出与汽车无关的话题，主播缺少准备，索性与客户展开闲聊，直至结束也未完成重点车型介绍</p>
	<b>信息传递不高效</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>由于缺乏潜在客户画像，直播内容难以精准触达客户兴趣点，导致耗时长，而传播效率低</li> <li>同一品牌官方直播与经销商直播时针对产品的定位和细节性介绍存在差异，引起观众困惑</li> </ul> <p>某美系豪华品牌经销商直播时长通常达4个小时，对店内车型逐一循环介绍，耗时长，难以高效触达目标客户</p>
用户体验	<b>直播人手不足</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>遇到大量观众密集提问，主播无法逐一记录并回应，容易引起观众抱怨</li> </ul> <p>某德系豪华品牌的经销商直播中，弹幕观众在10秒钟内询问了6个车型，主播一人难以记录并回答，引起观众不满</p>
	<b>直播设备不专业</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>受设备限制，背景嘈杂，镜头在走动和驾驶中抖动严重，影响观感</li> </ul> <p>上述主播在为客户演示车辆功能时，频繁走动，导致镜头抖动并时常对向地面，有观众表示“晃得头晕”</p>
	<b>网络质量不佳</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>常见于停车场演示，卡顿严重甚至直接掉线，导致观众抱怨和离开</li> </ul> <p>上述主播在停车场演示功能时，网络不佳，画面出现长时间卡顿，直播大厅人数显著下降</p>
合规与品牌声誉风险	<b>直播话术不规范</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>出现严重违禁话术，甚至违反三包服务原则，若经社交媒体发酵，对品牌影响尤为不利</li> <li>为促成销售，话术表达过于绝对，造成客户投诉的隐患</li> </ul> <p>某德系品牌经销商直播话术中出现拒绝退换车的表达：“新车也是不能退不能换的” 某新能源品牌：“大家只需要买低配就够了，所有的东西后期都可以加装”</p>
	<b>品牌调性不统一</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>某些经销商难以把握直播形式多样化和品牌调性之间的平衡，试图走“亲民”路线却脏话与三俗段子频出，影响观众对品牌的印象</li> </ul>
	<b>主播业务不过关</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>主播对产品特性了解不足，在直播中“露馅”被当场指出，降低对品牌的信任度</li> </ul> <p>某新能源品牌销售顾问将车机中显示的车外温度理解为车内温度，观众提出质疑，最后由其他销售通过留言更正补救</p>





### 未雨绸缪，建议参考最佳实践，主动应对风险

从当前“疫情”这一突发情况来看，车企和经销商应当如何针对上述风险迅速地调整策略，从而达到视频直播的预期效果？结合相关直播案例，我们提出以下应对举措以供参考：

应对举措	1. 优质的内容策划	2. 全方位的宣传造势	3. 专业的直播支持	4. 创新的效果反馈形式	5. 超级网红的模式打造
<b>应对方式例举</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>充分了解用户需求，选择用户真正感兴趣的话题</li> <li>明确直播主题，更加高效的吸引潜在消费者</li> <li>丰富直播内容的表现形式，保持用户在观看直播过程中的热情</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>借助其他平台进行全方位宣传，扩大直播热度</li> <li>利用名人效应进行宣传</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>确保直播人员的专业素质，规范直播用语及流程，避免出现错误、歧义话术，以及不文明用语等有损品牌形象的现象</li> <li>确保直播场地以及设备的专业性，为用户营造一个良好的观看环境</li> <li>设立应急预案，避免出现冷场等尴尬场面</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>充分利用直播流量，创新线索收集方式，将流量最大程度变现</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>坚持日常短视频创作，增加客户粘性</li> <li>灵活跟拍翻拍当下热点并进行创新</li> <li>积极跟进留言，重视各类销售线索</li> </ul>
	<b>以某德系豪华品牌春节期间官方直播系列为例</b>			<b>以某网红销售顾问为例</b>	
<b>案例总结</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>针对不同车型主题明确地分时段安排直播，方便用户挑选自己真正感兴趣的场次</li> <li>“实车讲解+弹幕抽奖+有奖问答”的形式相结合</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>开播前通过官方公众号宣传造势，结合企业高管及各经销商转发</li> <li>首场直播最高观看人数高达4.1W人次</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>两位产品精英相互配合，分别负责弹幕播报、拍摄、问题挑选和讲解，各司其职</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>在直播过程中销售1元试驾券，收集线索，最终引流到线下零售终端</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>坚持在抖音分享选车用车知识及买车卖车故事，创作200+作品</li> <li>保持“客户为中心”的作品风格，利用4S店资源，在客户“身边”拍摄，创作“接地气”的抖音作品，收获800W+粉丝，获赞5724.5W个</li> <li>在评论区与客户积极互动，不放过每一个销售线索，每月单店成交10+，全国推荐20+</li> </ul>

数据来源：  
数据来源：抖音，TooBigData，德勤研究



### 长计远虑：应对“无接触”营销风险的思考框架

推而广之，视频直播中存在的9类风险，在“无接触”营销其他平台中同样存在。除此以外，还要考虑各平台的战略定位，打好配合战，以及和后续落地销售工作的衔接。因此，我们建议从更全面的角度考虑做好“无接触”营销风险管理的4个方面：

<b>定位</b>	1. 明确各平台的角色定位，避免角色重叠及资源浪费。
<b>效用</b>	2. 建立“无接触”营销运营机制，避免用户体验不达标。
<b>效率</b>	3. 建立数据分析和线索管理机制，避免高投入低回报。
<b>合规</b>	4. 提供监管与指导，避免合规和声誉风险。

结合具体案例，以下建议可供车企和经销商参考：

<p><b>1. 明确各平台的角色定位，避免角色重叠及资源浪费。</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>深入挖掘各平台优势，根据客户类型与客户生命周期各阶段的特性，调整并匹配平台角色，并依此制定相应的宣传策略，合理分布资源。</li> </ul>	<p>例如利用微博抖音的公域属性进行品牌和产品宣传，利用微信的私域属性进行售后服务和用户关怀。</p>
<p><b>2. 建立“无接触”营销运营机制，避免用户体验不达标。</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>根据平台特性及用户需求进行内容运营，并统一协调各平台账号使用者，进行多维度互相配合宣传，最大限度的发挥平台作用。</li> <li>针对大规模的网络用户和更加频繁的实时互动建立用户反馈机制，及时响应用户问题，从而保持用户粘性。</li> </ul>	<p>例如某新能源品牌为其品牌日活动在多平台进行前、中、后期宣传造势时，维持宣传内容框架一致性，并以统一话术回复多平台用户问题，保证了用户体验。</p>
<p><b>3. 建立数据分析和线索管理机制，避免高投入低回报。</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>进行多平台数据整合分析，有效挖掘用户属性及需求，助力精细化营销。</li> <li>建立线索管理机制，便于收集并及时跟进客户线索，最大限度将数字流量转化为现金流量。</li> </ul>	<p>例如某德系豪华品牌在抖音直播过程中提供试乘试驾链接，有效收集客户信息，形成线索。</p>
<p><b>4. 提供监管与指导，避免合规和声誉风险。</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>规范或指导经销商的移动媒体使用行为，在协助经销商有效引流的基础上，避免碰触法律法规红线。</li> <li>在鼓励创意发挥吸引用户的同时，监管所发布的内容，保证品牌及经销商形象不受负面影响。</li> </ul>	<p>例如某德系豪华品牌为经销商提供直播的指导手册和培训课程，增强其合规性。</p>



伴随着疫情的逐步控制，线下展厅客流量将逐渐有所恢复。但是在“无接触”营销中尝到甜头，节省了时间和金钱的消费者、经销商和车企还将进一步展开探索。正如我们在前文中提到的，疫情不是车企数字化营销的“决战”，而是吹响了未来“冲锋的号角”。机遇和风险是一枚硬币的两面，相信通过对“无接触”营销风险的认识和管理，汽车行业能够在营销转型中走得更远。



如欲深度探索上述内容, 欢迎联系:

**谢安**

**德勤中国**

**华北区副主管合伙人**

**风险咨询客户与市场领导合伙人**

电话: +86 139 1006 4656/+86 8520 7248

电子邮件: allxie@deloitte.com.cn

**周梓滔**

**德勤中国**

**风险咨询汽车行业主管合伙人**

电话: +86 23 8823 1266

电子邮件: totchow@deloitte.com.cn

**彭聪**

**德勤中国**

**风险咨询合伙人**

电话: +86 10 8512 5347

电子邮件: pepeng@deloitte.com.cn

**张旭东**

**德勤中国**

**风险咨询合伙人**

电话: +86 10 8520 7248

电子邮件: denzhang@deloitte.com.cn

**戴江宁**

**德勤中国**

**风险咨询总监**

电话: +86 10 8512 4607

电子邮件: jiadai@deloitte.com.cn

# 办事处地址

## 北京

北京市朝阳区针织路23号楼  
中国人寿金融中心12层  
邮政编码: 100026  
电话: +86 10 8520 7788  
传真: +86 10 6508 8781

## 长沙

中国长沙市开福区芙蓉北路一段109号  
华创国际广场3号栋20楼  
邮政编码: 410008  
电话: +86 731 8522 8790  
传真: +86 731 8522 8230

## 成都

中国成都市高新区交子大道365号  
中海国际中心F座17层  
邮政编码: 610041  
电话: +86 28 6789 8188  
传真: +86 28 6317 3500

## 重庆

中国重庆市渝中区民族路188号  
环球金融中心43层  
邮政编码: 400010  
电话: +86 23 8823 1888  
传真: +86 23 8857 0978

## 大连

中国大连市中山路147号  
森茂大厦15楼  
邮政编码: 116011  
电话: +86 411 8371 2888  
传真: +86 411 8360 3297

## 广州

中国广州市珠江东路28号  
越秀金融大厦26楼  
邮政编码: 510623  
电话: +86 20 8396 9228  
传真: +86 20 3888 0121

## 杭州

中国杭州市上城区飞云江路9号  
赞成中心东楼1206-1210室  
邮政编码: 310008  
电话: +86 571 8972 7688  
传真: +86 571 8779 7915 / 8779 7916

## 哈尔滨

中国哈尔滨市南岗区长江路368号  
开发区管理大厦1618室  
邮政编码: 150090  
电话: +86 451 8586 0060  
传真: +86 451 8586 0056

## 合肥

中国安徽省合肥市  
政务文化新区潜山路190号  
华邦ICC写字楼A座1201单元  
邮政编码: 230601  
电话: +86 551 6585 5927  
传真: +86 551 6585 5687

## 香港

香港金钟道88号  
太古广场一座35楼  
电话: +852 2852 1600  
传真: +852 2541 1911

## 济南

中国济南市市中区二环南路6636号  
中海广场28层2802-2804单元  
邮政编码: 250000  
电话: +86 531 8973 5800  
传真: +86 531 8973 5811

## 澳门

澳门殷皇子大马路43-53A号  
澳门广场19楼H-N座  
电话: +853 2871 2998  
传真: +853 2871 3033

## 蒙古

15/F, ICC Tower, Jamiyan-Gun Street  
1st Khoroo, Sukhbaatar District,  
14240-0025 Ulaanbaatar, Mongolia  
电话: +976 7010 0450  
传真: +976 7013 0450

## 南京

中国南京市新街口汉中路2号  
亚太商务楼6楼  
邮政编码: 210005  
电话: +86 25 5790 8880  
传真: +86 25 8691 8776

## 上海

中国上海市延安东路222号  
外滩中心30楼  
邮政编码: 200002  
电话: +86 21 6141 8888  
传真: +86 21 6335 0003

## 沈阳

中国沈阳市沈河区青年大街1-1号  
沈阳市府恒隆广场办公楼1座  
3605-3606单元  
邮政编码: 110063  
电话: +86 24 6785 4068  
传真: +86 24 6785 4067

## 深圳

中国深圳市深南东路5001号  
华润大厦9楼  
邮政编码: 518010  
电话: +86 755 8246 3255  
传真: +86 755 8246 3186

## 苏州

中国苏州市工业园区苏绣路58号  
苏州中心广场58幢A座24层  
邮政编码: 215021  
电话: +86 512 6289 1238  
传真: +86 512 6762 3338 / 3318

## 天津

中国天津市和平区南京路183号  
天津世纪都会商厦45层  
邮政编码: 300051  
电话: +86 22 2320 6688  
传真: +86 22 8312 6099

## 武汉

中国武汉市江汉区建设大道568号  
新世界国贸大厦49层01室  
邮政编码: 430000  
电话: +86 27 8526 6618  
传真: +86 27 8526 7032

## 厦门

中国厦门市思明区鹭江道8号  
国际银行大厦26楼E单元  
邮政编码: 361001  
电话: +86 592 2107 298  
传真: +86 592 2107 259

## 西安

中国西安市高新区锦业路9号  
绿地中心A座51层5104A室  
邮政编码: 710065  
电话: +86 29 8114 0201  
传真: +86 29 8114 0205

## 郑州

郑州市郑东新区金水东路51号  
楷林中心8座5A10  
邮政编码: 450018  
电话: +86 371 8897 3700  
传真: +86 371 8897 3710

## 三亚

海南省三亚市吉阳区新风街279号  
蓝海华庭 (三亚华夏保险中心) 16层  
邮政编码: 572099  
电话: +86 898 8861 5558  
传真: +86 898 8861 0723







因我不同  
成就不凡  
始于 1845

#### 关于德勤

Deloitte (“德勤”) 泛指一家或多家德勤有限公司, 以及其全球成员所网络和它们的关联机构。德勤有限公司 (又称“德勤全球”) 及其每一家成员所和它们的关联机构均为具有独立法律地位的法律实体。德勤有限公司并不向客户提供服务。请参阅 [www.deloitte.com/cn/about](http://www.deloitte.com/cn/about) 了解更多信息。

德勤亚太有限公司 (即一家担保有限公司) 是德勤有限公司的成员所。德勤亚太有限公司的每一家成员及其关联机构均为具有独立法律地位的法律实体, 在亚太地区超过100座城市提供专业服务, 包括奥克兰、曼谷、北京、河内、香港、雅加达、吉隆坡、马尼拉、墨尔本、大阪、上海、新加坡、悉尼、台北和东京。

德勤于1917年在上海设立办事处, 德勤品牌由此进入中国。如今, 德勤中国为中国本地和在华的跨国及高增长企业客户提供全面的审计及鉴证、管理咨询、财务咨询、风险咨询和税务服务。德勤中国持续致力于中国会计准则、税务制度及专业人才培养作出重要贡献。德勤中国是一家中国本土成立的专业服务机构, 由德勤中国的合伙人所拥有。敬请访问 [www2.deloitte.com/cn/zh/social-media](http://www2.deloitte.com/cn/zh/social-media), 通过我们的社交媒体平台, 了解德勤在中国市场成就不凡的更多信息。

本通信中所含内容乃一般性信息, 任何德勤有限公司、其成员所或它们的关联机构 (统称为“德勤网络”) 并不因此构成提供任何专业建议或服务。在作出任何可能影响您的财务或业务的决策或采取任何相关行动前, 您应咨询合格的专业顾问。任何德勤网络内的机构均不对任何方因使用本通信而导致的任何损失承担责任。

©2020。欲了解更多信息, 请联系德勤中国。  
RITM0416625 CoRe Creative Services



这是环保纸印刷品