



前沿汽车行业营 销运营白皮书

An R3 Report



营销策略、适应未来趋势的体系、来源及目标

在传统过时的结构上组织运行营销团队和代理机构生态系统，就像驾驶老旧汽车参加勒芒24小时耐力赛一样。你的车或许能够跑完全程，但它不会给你带来能够取得胜利的竞争优势。

在企业争分夺秒进行数字化转型的过程中，一个常常被忽视的环节是营销运营流程的设计。采购并运用恰当的工具可能并不算难事，但是为了实现最佳的数据驱动及敏捷营销，团队需要采用合适的结构和思维方式。团队必须改变会使他们偏离目标的旧有流程，探索并绘制清晰的执行路径及流程。

当今的营销大环境正在变得日益复杂：消费者旅程日新月异、以产品为中心的营销手段持续兴起，以及日益复杂的营销生态都在不断驱动专项能力需求。在此大背景下，营销团队需重新审视自身业务，本报告着重讨论此时所衍生出的各类机会。其中展示的实例旨在让读者进一步了解这些公司为取得如今的成就，所经历的过程及思考。

助力团队保持正确的发展路径

培育数据驱动型组织



警惕各类阻碍

前瞻性。数据和分析的战略作用发生了转移，从最初的用于生成历史报告及绩效考核等事后情境转变为事前预测分析。

公司全覆盖。充分扩展数据和分析的使用，使其融入日常运营，应用于成千上万个小型决策。

功能广泛。提供涵盖数据收集、标准化分析工具、分析模型/技术在内的整套核心能力，可供所有业务线用于各类应用场景。

新型专业人才。挖掘新一代专家和经过培训的内部人才来更新充实数据人才库，包括精通业务和技术问题的“双料人才”。

数据易于前端获取。员工可以获取中心化、互联互通且准确描述事实的权威数据源，并运用这些数据进行分析、助力决策和汇报。

中心化数据治理。数据是整个组织的战略资产，需要正规流程和问责制来确保数据的准确性和及时性。

基准化衡量标准。通过一套关键绩效指标，时刻衡量数据和分析对业务产生的影响。

去中心化项目产出非标准化数据。数据和分析能力往往分散在整个企业中，水平不一且缺乏关键联结；办公室政治也会阻碍数据整合。

人才匮乏。大多数公司不重视，甚至从未雇用过具有敏锐数据直觉或出色技能的人才，目前的业务需求之下严重缺少训练有素的数据工程师和科学家。

管理不善。数据质量会因管理不善而受到影响。许多公司都存在内部不一致或不完整的数据、相互矛盾的数据定义以及难以扩展的人工流程。

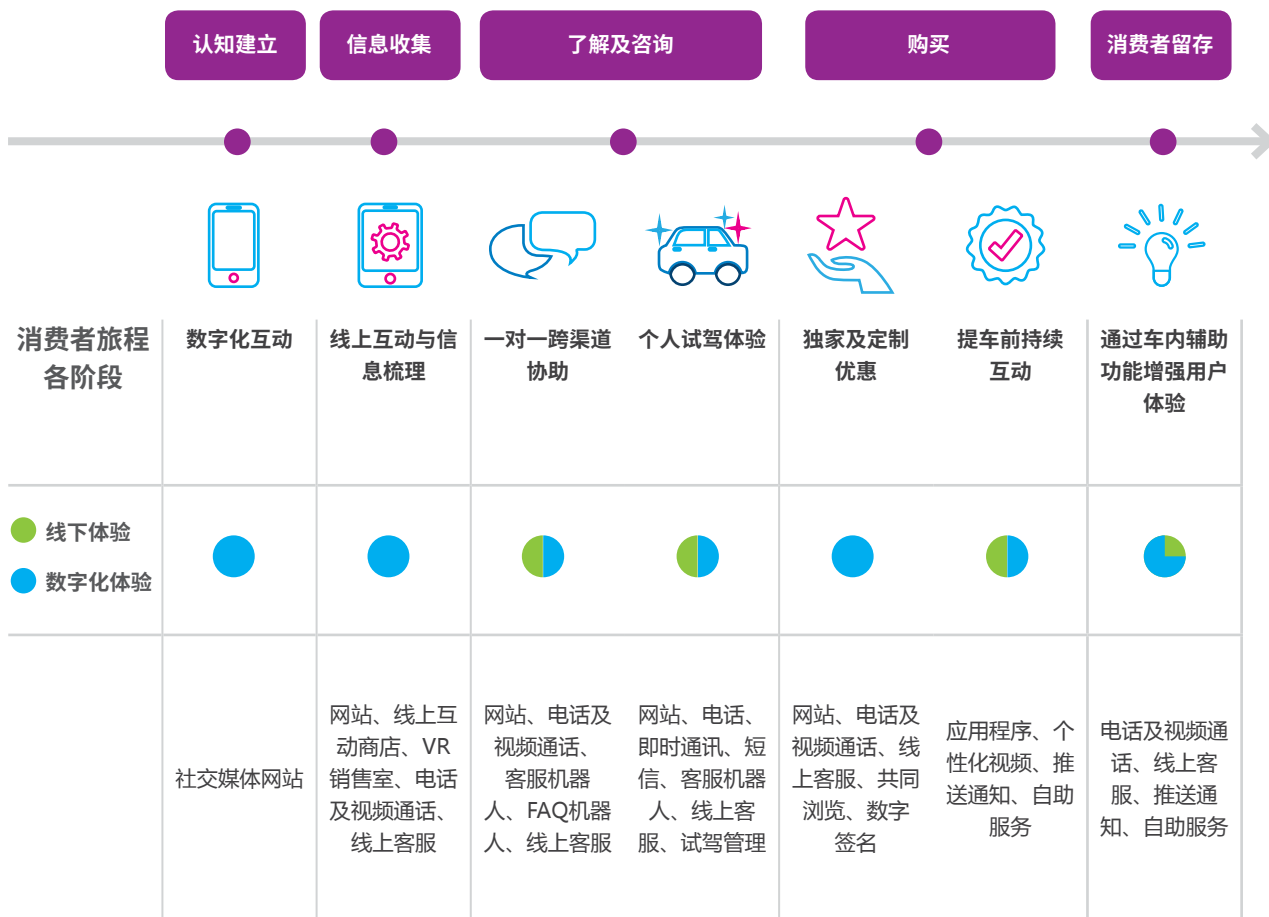
害怕失败的企业文化。很少有公司愿意培育并奖励创新试验。IT部门努力确保设备“正常运转”，而数据分析师多数时间在制作报告，而不是为一线决策提供支持。应当让数据发挥作用需要一种创新、敏捷的企业文化。

IT系统及设备老旧。许多公司的IT系统和软件平台杂乱无章地发展成如今这样一个笨重的“堆栈”，数据以不同的格式被分散保存在各不相同的数据库中。

复杂的新架构。着手筹备新一代系统以获取、清理和处理数据是一项棘手而艰巨的工作。海量的数据带来了全新的技术挑战，也可能会引致网络安全风险。

资料来源：Oliver Wyman

汽车行业的数字化消费者旅程



优化消费者体验和员工体验以有效降低成本

以消费者及员工体验为核心而设计的营销团队能够降低成本，这一点在时间、资源以及构建整体消费体验所需的资产数量方面的表现尤为明显。

阶段	趋势/新兴方案	成本影响
 <p>持续/下意识的信息摄入</p>	<ul style="list-style-type: none"> 针对特定消费群体的事件营销，例如：福特针对女性及少数族裔消费者进行营销 利用趋势营销建立品牌知名度，例如：奥迪向富人借出新车 	<ul style="list-style-type: none"> 减少大众媒体广告投放 增加更具成本效益的目标营销 减少整体广告费用
 <p>主动/有重点的信息收集</p>	<ul style="list-style-type: none"> 附带移动电脑终端的巡回产品展示，如克莱斯勒的Chrysler Showcase和Plymouth Place移动展厅；互动型产品信息传播 通过汽车制造商、经销商网站及第三方平台，展示产品信息、吸引潜在客户 推介/研究服务 	<ul style="list-style-type: none"> 减少仅提供基本信息的销售人员 减少对经销商广告的依赖/需求 缩小汽车制造商的现场销售团队
 <p>试驾</p>	<ul style="list-style-type: none"> 集中至主城区和汽车制造商经营地段 拓展借用车队业务 外包给可信第三方 	<ul style="list-style-type: none"> 减少销售人员 减少试驾相关资产
 <p>车辆选择</p>	<ul style="list-style-type: none"> 利用互联网及其他互动技术，选择车型/功能/配色/造型 	<ul style="list-style-type: none"> 减少销售人员
 <p>购买/谈判体验</p>	<ul style="list-style-type: none"> 目前，已有技术可以通过电子邮件处理所有的谈判/文书工作，包括信用申请、批准、质保及文件签署。 不议价政策 	<ul style="list-style-type: none"> 减少销售人员及后台操作
 <p>售后</p>	<ul style="list-style-type: none"> 为铭牌车主提供特别功能的网站 	<ul style="list-style-type: none"> 为铭牌车主提供特别功能的网站



案例一：日产汽车以消费者体验为核心，构建其营销团队及技术能力

日产汽车（Nissan）彻底改革了七个关键消费者旅程，并改变其组织结构，以迅速适应并响应新一代消费者需求。这一转变并非一蹴而就、需持续进行，但转型已经初见成效。



围绕消费者关键旅程建立体验团队

日产汽车利用定量和定性客户研究确定出一个高级框架，其中涵盖日产汽车消费者一生要经历的七个旅程，并逐步深化对该框架的理解。每个旅程都是由几个关键时刻组成的，即客户为达到其旅程目标而采取的步骤。有些时刻可在多个旅程中共享。

日产成立了一个全球消费者体验团队，其中包括来自体验战略和设计、产品、实施（技术交付）、分析、市场和业务参与（专注于区域协调和国家推广）以及业务运营（项目管理）团队的代表。由企业高管组成的消费者体验指导委员会确保方案可自上而下一致推进，在长期项目和持续改进之中取得平衡发展。日产的全球数字化平台能够为全球用户提供一致的使用体验，并通过快速测试和假设验证赋能团队。



建立技术能力以支持消费者旅程

起初这只是日产的一个前端体验优化及品牌一致性项目，后来扩展至涵盖数据整合（线上数据、汽车数据、配置数据、报价、库存和经销商系统）；各种后端系统的整合；以及一个区域性、可扩展的云基础设施（网络安全及自动化）。



转型初见成效

这一转型整合了日产在100个市场中的200多个网站，完成了从消费者触点到消费者旅程的转变，以便日产能透过消费者视角看世界。

2020年日产同比业绩表现(美元)

根据2020财年第四季度平均外汇汇率106.1日元/美元和127.8日元/欧元计算。

+16亿
收入

+7.13亿
营业利润

+59亿
净收入

消费者旅程=需求=能力

消费者	需求	日产转型举措
自信做出财务决策	定制付款方案；贷款申请批准；获得以旧换新估值；最终敲定付款合约；更新并调整付款方案；订购、支付并安排交付；保存并分享；与日产工作人员商讨付款事宜	<ul style="list-style-type: none"> 形成一个完整的在线消费者旅程，其中涵盖与购车及其服务相关的金融方案选择、申请直至完成交易。 确保购车金融信息的质量及准确性（包括定价和优惠）。 减少消费者和经销商的工作量。
体验流畅试驾	个性化预约试驾；办理试驾手续；试驾；在试驾中与日产工作人员交流；接收后续信息	
选择我的车辆	探索车辆配置选项；选择心仪用车；查询库存及优惠信息；保存并分享；与日产工作人员沟通相关购车选项及优惠	
管理我的座驾	学习并改进；检查管理车辆信息；定制驾乘体验；订购、支付并安排交付；管理账户 - 选择服务和偏好；在购车过程中与日产工作人员进行沟通；接收后续信息	
上手新车	了解您的车辆；学习并接受车辆信息；首驾设置；获取日产工作人员的新车上手帮助；接收后续信息	
享受售后服务	探索并查阅升级和服务；预约；到店接受服务；服务车辆；检查售后工作；订购、支付并安排交付；管理账户 - 查看服务历史；与日产工作人员就售后服务进行沟通；接收后续信息	
		<ul style="list-style-type: none"> 消费者以最简单的方式评估、预订、购买最好的产品和服务并为此付费，整个流程均可在一个完全数字化的互联服务生态系统内完成。 提高消费者对经销商以及售后产品和服务的信任度。 减少消费者和经销商的工作量（无需依赖电邮往来进行沟通）。

来源：日产/Forrester 2020

确保数字创新部门规模稳步扩大

警惕数字创新变成一场无效表演

数字创新部门（DIU）旨在推动公司内部进行数字创新，但诸多研究发现，尽管这些举措增加了数字创新活动的数量，但鲜有回报。



有研究（Strategy&，2019年）表明，只有10%的组织成功运用数字创新计划推动集团收益增长5%以上。40%的企业认为数字创新并未对其产生重大影响。

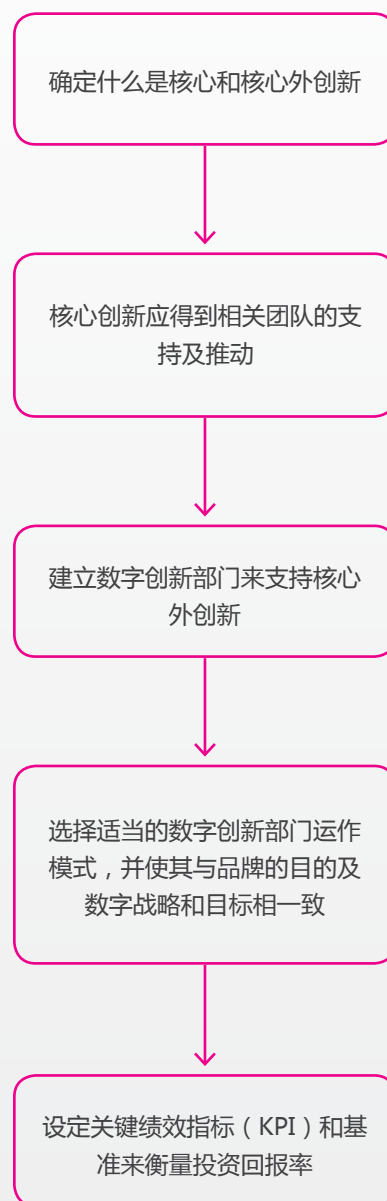


埃森哲（2019年）的调查发现，只有22%的大型组织将数字创新的想法引入概念验证（PoCs）阶段，以推动增长。那些专注于利用创新来增加营收的组织获得了高达9.9%的数字投资回报率（RODI）。



Infront咨询公司和Capital联合发布的一项德国研究报告称，50%的数字实验室和创新部门将其商业成功率评为“不高”，只有不到20%的数字实验室和创新部门产生了正现金流。

为核心以及核心外创新构筑有效的数字创新部门



典型的数字创新部门结构

	A. 实验室	B. 能力中心	C. 解决方案供应商	公司构建者
价值主张	面向业务部门推广创意及原型设计	专门的方法及技术能力(如设计思维或人工智能)	作为即插即用的解决方案,对产品或服务进行端到端的扩展	组建最终可退出的公司
设置	<ul style="list-style-type: none"> • 专门的团队或线上人才网络 	<ul style="list-style-type: none"> • 专门的团队或线上人才网络 	<ul style="list-style-type: none"> • 专门的部门 	<ul style="list-style-type: none"> • 分拆成独立实体 • 监事会/投资人委员会
能力	构思专家 技术专家 商业专家	构思专家 技术专家 商业专家	构思专家 技术专家 商业专家	构思专家 技术专家 商业专家
	IT开发人员 业务人员 公司开发人员 ²	IT开发人员 业务人员 公司开发人员 ²	IT开发人员 业务人员 公司开发人员 ²	IT开发人员 业务人员 公司开发人员 ²
财务模型	从业务部门抽调人员(利润中心或成本中心)	从业务部门抽调人员(利润中心或成本中心)	从业务部门(利润中心)抽调人员或自上而下推动(成本中心)	自上而下的重点领域,通常会划拨专款为其注资
典型团队大小/生产力	5-10名员工 每年开发10-20个原型 200-500万欧元预算	少于25名员工 每年支持20-40个项目 小于1000万欧元预算	25-50名员工 每年启动2-3个解决方案 1000-2000万欧元预算	10+X ³ 名员工+风投团队 每年启动2-3个创业项目 500万欧元+X ³ 行动预算+基金

¹ 仅抽调后台及招聘团队成员

² 例如, 募资人员, 并招聘关键员工(如创始人或产品经理)

³ 此处指每个风险项目的具体团队人员数/资金数额

来源: 普华永道思略特全球战略咨询公司



案例二:保时捷通过数字化技术中心提升竞争力及用户联结

保时捷为客户提供符合其独特生活方式的数字购物体验。目前该公司正在加大投资,以强化其豪华跑车业务相关的数字化产品及服务,以吸引更多重视技术型客户。据2021年报告显示,该公司每年在数字化方面投资约9亿欧元(折合11亿美元)。



跨越时间、地点和渠道,深度渗透品牌互动

保时捷的愿景是,希望打破时间和地点的限制,使消费者能够在线体验并购买所有可在线下购买的保时捷产品及服务。该公司致力于为为消费者提供独一无二的购物体验,无论消费者在何时何地,与品牌互动,购买什么产品,或使用哪种渠道,购物体验都是一致、无缝衔接且令人满意的。



公司内部的技术能力

Porsche Digital负责保时捷数字化产品的软件开发。并为母公司提供产品经理、工程团队以及构建解决方案的技术架构师。个性化、人工智能和数据对于提供独一无二的客户体验并赶上纯技术公司的步伐变得日益重要。



Forward 31培育创新及专业知识

Forward 31是保时捷公司的一个内部团队,它将与外部企业家合作,打造新型数字化商业模式。该业务部门支持Porsche Digital(其首席执行官是保时捷的首席信息官)的工作,目的是为母公司创造额外的可持续收入。



电商业务的发展需要本土化团队及战略

保时捷认识到不同地区的消费者旅程不同，所以分别在德国、美国和中国建立了针对当地市场的电商团队、战略和合作伙伴关系。



北美: Porsche Finder是一个官方认证的二手车交易平台，供消费者搜索并购买保时捷跑车。



欧洲:通过数字化销售渠道出售新车和二手车，提供当地数据，为保时捷制定营销方案和战略模型提供参考（如：意大利所有线上买家中40%是首次购车的新买家）。



中国:通过微信的保时捷零售合作伙伴搜索并寻找二手车；在天猫开设品牌旗舰店。



保时捷的“数字化产品组织”团队



重点: 打造数字化产品，以补充保时捷现有产品系列



规模: 约400人

规模化敏捷框架 (SAFE)

产品导向团队

围绕价值组织团队及其附属团队（分析、研究、科技团队），整合相关能力，并采用统一流程、保持节奏一致。

统一用语

手工制品和常规程序使用统一术语，内部统一角色及职责，并采用相似的应用流程和程序。

整合投资组合

精益预算编制和治理，内部共享目标及优先事项，并精简投资组合管理。

组织参与方

精益-敏捷卓越中心
(LACE)

MHP
A PORSCHE COMPANY
保时捷旗下子公司

FLOWSPHERE
SCALED AGILE PROFESSIONALS

P3

bridging IT
Gruppe

资料来源：保时捷公司/Medium (2020)

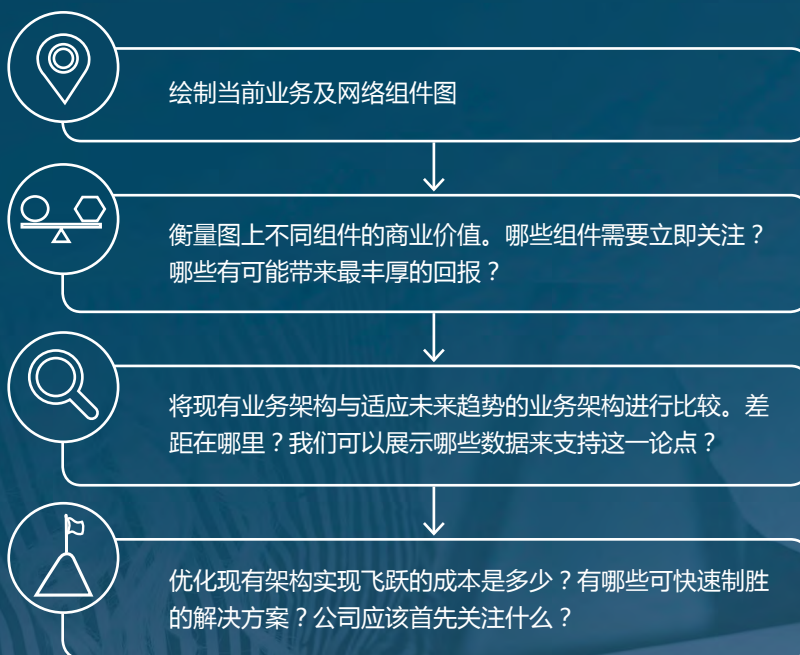
使用组件化业务模型思维开发商业价值

在复杂的生态系统中运作的营销人员所面临的挑战是如何在无法完全控制端到端价值链的情况下，仍能使营销运营保持一致流畅。采用组件化模型思维可以起到至关重要的作用。

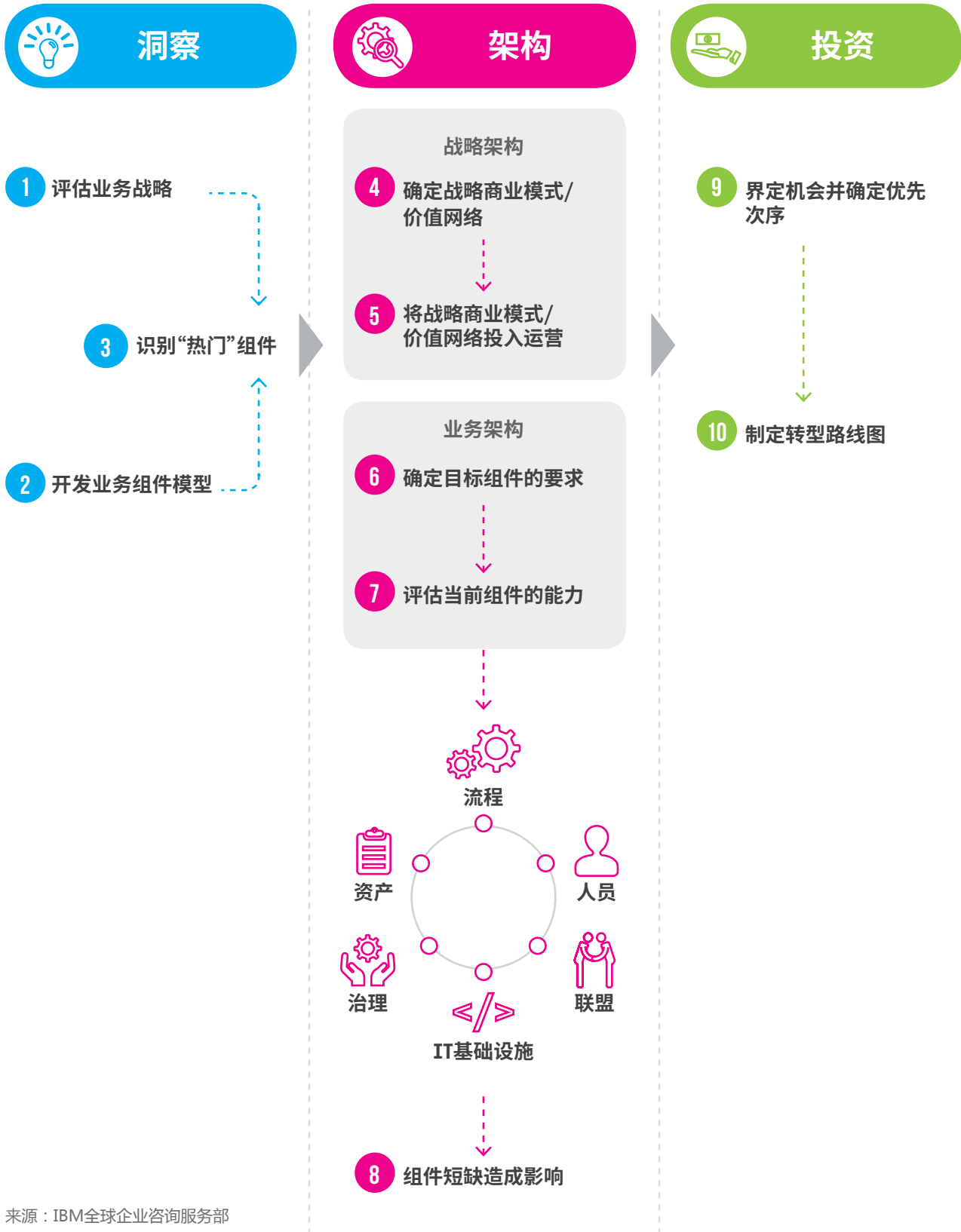
在营销方面，这一模式综合了流程优化以及数据分析和电商等领域的专业优势。这需要团队围绕应如何优化运营结构、促进资产互动、改进团队协作以推动企业价值提升。

区分专业化与流程优化尤为关键。流程优化的目的是使现有流程变得更好。专业化的结果是针对企业的特定目的，实现量身打造的效果。

应用组件化模型思维



透过组件化业务模型的视角看待问题



来源：IBM全球企业咨询服务部



将团队从项目式心态转向产品式心态

CarMax很早就开始关注数字化转型。该公司敏捷的营销框架帮助其极大提升了新冠疫情期间及时响应消费者动态需求的能力。公司始终倡导持续驱动并以产品为中心，在快速迭代、日新月异的汽车市场上保持高速发展和竞争力。



为特定的产品组件建立问责制

组建产品团队，对全渠道业务模型的具体组成部分负责。该组织起初设有三个团队（网络团队销售团队、重新建立的CarMax.com平台团队、），如今拥有30多个跨职能团队。



用CRM系统建立核心基础

CarMax专注于打造一套CRM系统并将其投入使用，以确保各个渠道的互动都以强大的客户数据和销售交易数据为基础。



区分面向客户型和客户支持系统

为面向客户型系统（即应用程序、网站）提供新功能的创新能力是在技术和产品领导者的迅速推动下建立起来的。帮助员工服务客户的客户支持系统在功能上迭代较慢，且具有偶发性。



利用团队组织结构巩固战略目标

每个CarMax产品团队都有三名核心成员：一名产品经理，一名产品设计师以及一名首席开发人员。产品经理和设计师向首席营销官（CMO）报告，而开发人员则向首席信息官（CIO）报告。大多数产品团队的成员人数上限为7人，但如果某项任务需要更多人手，团队会进一步细分扩招。

公司领导层从不告诉产品团队要做什么，团队只会被告知需要解决的问题是什么，以及要参照哪些关键绩效指标开展工作。

我们的解决方案



企业应思考以下几个问题:我们的营销业务组织结构是否可以帮助团队在未来取得发展?

团队及运营模式咨询服务

向数字化转型的强烈转变使营销人员意识到,他们的组织结构和运营模式依旧是为传统营销而设计的。

随着品牌对电商和数字化营销业务愈加重视,组织需围绕品牌目标再次审视自身的报告水平、全球及本地团队,以及对人才的投入培养。

R3在帮助营销人员设计适应未来趋势的团队并规划其内外部生态系统方面具有丰富经验,能够帮助企业为未来的发展打下坚实基础。

1 优化工作流程及环节

了解您的竞争对手在数字领域的具体表现,并学习行业最佳实践。了解其他团队采取了哪些有效策略。

2 推动创新及协作

提升您的数字化投资的效率及效果。

3 识别并填补人才缺口

持续不断地跟踪您的团队在数字营销方面取得的进展,以便公司内部团队和外部机构合作伙伴对可量化的业务成果负责。

我们探索的领域



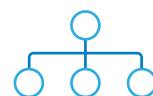
全球



区域及本地



媒体投放支出与人才资源



外部机构模式



合作伙伴关系



关键角色



我的团队拥有合适的营销技术组合方案吗？ 我们要如何获得诸多利益相关者的认可？

营销技术咨询服务的

近三分之一的营销预算被分配给营销技术（martech）。然而，当营销技术与现有的系统和流程不匹配，或是由于缺乏适当的使用和管理方法而无法发挥作用时，这部分投资很快就会成为阻碍而非解决方案。

R3的营销技术咨询能力可以帮助营销人员更好地了解营销与技术关键交叉领域的进展动态。我们的营销技术培训研讨会针对特定主题提供深入洞察，例如，如何建立一个单一综合的消费者视角？如何管理您的营销技术组合方案？该组合方案对企业整体营销战略有何影响？

1 早期规划

通过举办研讨会、培训并与利益相关者沟通协调，保持目标一致。

2 挖掘业务需求

我们会根据企业当前以及计划中的销售和营销工作以及营收目标进行评估，以揭示其关键功能及团队规模扩展问题。

3 技术栈评估

对营销平台进行高水平的投资回报率分析，以确定并弥补其中的不足之处。

4 确定供应商

确定拥有匹配模式和适当报价的供应商。

5 实施支持举措

在所有内部利益相关者团队中取得一致意见，并就如何开展工作提出建议。



我们的媒体投资回报是否已最大化?

数字审计优化服务

R3的数字审计服务可以对您品牌的数字营销效率及效果进行全面评估。该服务旨在发现并弥补不足之处，以提升效率，并确定潜在机会，以改进数字营销对您业务的影响。

1 评估效率

我们会评估您的媒体投资情况，以衡量并提高您的营销投资回报率。

2 提升效力

提升您的渠道选择、信息传递策略以及数据使用效果。

3 提高透明度

在程序化媒体购买的过程中，破解代理费细则，以确保预算被优化运用到行之有效的媒体渠道之中。

我们探索的领域



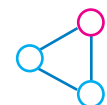
研究



显示



内容



社交媒体



电商

审计优化



渠道有效性

您是否充分挖掘了数字化渠道的潜力？您的营销活动设置、跟踪及控制是否符合渠道最佳实践？



数据运用

您收集的数据是否切实有用？您是如何使用这些数据为决策链的其他环节提供信息的？您的数据池是否已更新换代、干净无杂质？



方案透明度

您从合作机构处得到的程序化购买信息是否足够透明？您还应关注哪些方面的信息，应如何解读数据？



与竞争对手和理想中的品牌形象相比，我们的表现如何？

数字对标评估及分析服务

R3的数字对标分析服务以数据为导向，比对您的直接和间接竞争对手以及行业领导者，分析品牌的数字化表现。该报告将揭示品牌的具体优势、待改进的领域以及潜在机会，以使数字化营销对您业务的积极推动影响达到最大化。

这些洞察也是对您的品牌在数字领域目前所处位置的客观现实评估。诸多企业受益于我们提供的数字对标评估服务，这些公司使用我们提供的报告来确定他们需要达成的目标，并利用该目标来指导制定相关战略。

1 获取竞对情报

了解您的竞争对手在数字领域的具体表现，以及如何从行业最佳实践中获益。了解其他团队采取了哪些有效策略。

2 利用洞察指导战略制定

提升您的数字化投资的效率及效果。

3 通过衡量业绩助力组织坚定前行

持续不断地跟踪您的团队在数字化营销方面取得的进展，以便公司内部团队和外部机构合作伙伴对可量化的业务成果负责。

我们探索的领域



研究



显示



内容



社交媒体



电商

关于我们

胜三成立的理由

一言概之，我们致力于为企业转型提供力所能及的帮助。胜三管理咨询公司成立于 2002 年，成立的目的是为满足市场主日益扩大的对于提升广告传播投资回报率以及改进营销效率和有效性的需求。

我们希望帮助市场主其他相关部门做到营销有责。

胜三的背景

成立至今，我们为全球、亚太及本土市场的 100 多家公司提供了多方面的咨询服务，帮助他们提高市场营销的效率和有效性。

我们拥有来自美国、亚太、欧洲和我们拥有来自美洲、亚太、欧洲的优秀行业人才，以及来自拉丁美洲和非洲的合作伙伴。以及非洲的合作伙伴。通过与三星、可口可乐、强生、VISA、联合利华等跨国品牌在全球范围内的合作，我们积累了涵盖超过 70 个国家可靠的衡量基准数据以及工作流程范本，以帮助跨国客户更好地应对来自全球市场的挑战。



胜三的业务范畴

我们是受雇于市场主的独立转型咨询公司，帮助品牌的市场营销更具可衡量性，并对业务影响负责。



胜三的工作方法

- 我们崇尚最优秀的人才，引入拥有市场、代理商及分析经验背景的资深行业专家。
- 我们是一家独立的咨询公司。独立于市场主内部的营销团队或外部的代理商，我们客观可靠且保持透明。
- 我们依托独有数据库作为外部衡量基准来协助市场主进行深入分析营销效果。
- 从 2002 年起，我们访问了 2,000 多位市场主以了解他们的代理商合作关系。
- 从 2006 年起，我们访问了中国二十我们访问了分布于中国的 20 个城市，总数超过 8 万多名消费者，并持续进每三月进行一次调研。
- 我们共同开发了衡量代理商和媒体业绩表现的专利软件。
- 每个月，我们独立追踪超过 500 项代理商新业务，以及 100 多笔在市场营销领域中收购并购的交易。
- 我们洞察全球最佳实践。我们与想要在不同类别和地区进行最佳营销的公司合作。
- 我们撰写了关于在全球范围内领导数字转型的营销人员的籍“Global CMO”。
- 我们维护并持续更新关键市场媒体成本的数据库。

推动市场主及其代理商的转型

代理商关系管理

得益于胜三多年来对代理商不断的深入了解和研究，我们运用一系列专业研究工具为市场主提供代理商甄选、报酬管理及效率评估等独立咨询服务——涵盖创意、媒介、互动、公关、社交媒体、线下活动以及客户关系管理等营销领域的每一个环节。

媒介效率审计

借助于胜三庞大的媒体价格及媒介返点数据库，我们提供独立的媒介审计和财务审计服务，并致力于帮助市场主改进媒介流程。

投资效果评估

通过定制化的方法和独有的工具，我们帮助市场主设定有针对性的营销基准参考，并针对您的数字营销策略在您的类别和跨类别中的表现提供咨询服务。

CONTACT US

NORTH AMERICA

New York

79 Madison Ave
8th Floor
New York, NY 10016
T +1 646 416 8088

LATIN AMERICA

São Paulo

Rua Jerônimo da Veiga
428 – conjunto 21
São Paulo, Brazil
T +55 11 3071 0678

EUROPE

London

Fora
35-41 Folgate Street
E1 6BX
T +44 20 7998 9588

Madrid

Velazquez 24 3 izd
Madrid 28001
T +34 91 702 1113

ASIA PACIFIC

Beijing

A 1801, Chaowai SOHO
No.6 B Chaowai Street
Chaoyang District
Beijing 100020, China
T +8610 5900 4733
F +8610 5900 4732

Shanghai

2E, Apollo Building
1440 Yan'an Road
Jing An District
Shanghai 200040, China
T +8621 6212 2310

Hong Kong

23/F, One Island East
18 Westlands Road
Hong Kong
T +852 3750 7980

Singapore

1 Keong Saik Road
Singapore 089109
T +65 6805 4050

Sydney

Level 26, 1 Bligh Street
Sydney, NSW 2000

SOCIAL MEDIA

www.rthree.com
Website

weibo.com/r3china
Weibo

twitter.com/R3WW
Twitter

facebook.com/r3worldwide
Facebook

linkedin.com/company/r3
LinkedIn





www.rthree.com