



Agero：围绕客户设计组织

Agero（2011年前名为越野俱乐部集团）最初的业务是通过运营的呼叫中心，为享有汽车厂商保修服务的车主提供道路救援服务。从1972年到2012年，Agero经历了三个阶段的演变，通过资源分配、组织设计和绩效指标的不断调整，持续强化自身的差异化竞争优势，最终与全国超3万家小型道路救援公司进行合作，成为美国最大的道路救援服务供应商。然而，大客户不断提高服务要求的同时，还在压低价格，Agero已相继失去多个大客户。在基于数据赋能客户的新变革中，Agero通过组织的重新设计，打造差异化竞争优势，跳出价格战的窘境。

◆ 案例学习要求

建议你至少通过1.5个小时仔细阅读案例，并深刻思考以下5个问题，最后将你的思考以个人作业的形式提交。在提交个人作业后，你将和小组成员彼此分享和研讨自己对于这5个问题的思考。在完成小组案例研讨后，我们在全班的课堂中进行更深刻的案例讨论。

◇ 思考题

1. 谁是Agero的客户群体？在Agero的价值创造过程中这些客户群体是如何连接的？
2. 谁是Agero的首要客户？
3. Agero的组织设计是如何演化的？演化的原因是什么？该组织设计是否基于首要客户的需求倾注了足够的资源？
4. Agero的管理者为哪些绩效成果负责？这些绩效衡量目标是否正确？为什么？
5. Agero应该如何处理新的车联网业务？

希望你全情的投入，享受这段与众不同的学习之旅！

Agero里程碑

● 1972年

西德尼·沃克创办了越野汽车俱乐部。

○ 1977年

第一家大客户：美国东南丰田。

○ 1998年

- 引进职业经理人，强化治理系统，并完善数据分析和汇报形式。
- 营收达1.9亿美元。

● 2005年

组织架构重组，划分了面向客户的独立业务部门（汽车、保险和多元化）和服务交付部门（联络中心、服务提供商网络和技术）。

● 2007年

- 将联络中心业务和道路救援服务提供商网络管理部门合并。
- 改变绩效考核标准，根据整体客户满意度和整体成本进行考核。
- 营收超3亿美元，服务提供商数量达3万家，“优秀”以上客户满意度评价达90%。

● 2008年

收购ATX公司，进军远程信息处理市场。

● 2011年

- 营收达5亿美元，服务保险、汽车主机厂等企业客户超100家，驾驶者超7500万名。
- 成为美国最大的远程信息处理业务独立供应商。
- 越野汽车服务公司和ATX合并，成立了新品牌——Agero。

● 2013年

迈克·萨克斯顿退休，戴夫·费里克成为Agero的新任CEO。



罗伯特·西蒙斯

纳塔利·金德里德

Agero：围绕客户设计组织

【电话铃声响起】

- 您好，这里是精密拖车（Precision Towing）。请问有什么可以帮到您？
- 晚上好，这里是 Agero 公司。I-93 高速公路南向车行道，刚过 5 号出口的位置，有一位客户需要帮助。您能安排拖车救援，把车拖到奎克雪佛兰汽车经销商处（Quirk Chevrolet）吗？
- 请问客户位置属于哪个城区？
- 伦敦德里（Londonderry）。客户目前所在位置不是很安全，我有点担心她。麻烦告诉我最快什么时间能到那边，非常感谢。
- 我先和我们这边的司机确认一下……请您稍等……
- 好的，我等你回复。

【电话铃声响起】

- 好的……我和司机沟通过了，我们预计三十分钟可以到达。
- 好的，那太棒了。
- 车辆要拖到什么位置？请您提供一下地址。
- 地址是曼彻斯特南柳树街 1250 号。
- 请提供一下车子的年份、品牌、型号、颜色？
- 2009 年产的雪佛兰 Traverse，颜色为灰色。
- 您的客户姓名？
- 霍利·诺贝里（Holly Noberi）
- 联系电话？

Professor Robert Simons and Senior Researcher Natalie Kindred, Global Research Group, prepared this case. Certain names, companies, and figures in this case have been disguised. HBS cases are developed solely as the basis for class discussion. Cases are not intended to serve as endorsements, sources of primary data, or illustrations of effective or ineffective management.

Copyright © 2013 President and Fellows of Harvard College. To order copies or request permission to reproduce materials, call 1-800-545-7685, write Harvard Business School Publishing, Boston, MA 02163, or go to www.hbsp.harvard.edu/educators. This publication may not be digitized, photocopied, or otherwise reproduced, posted, or transmitted, without the permission of Harvard Business School.

- 978-555-1976
- 您希望拖车费由保险全额报销吗?
- 需要报销从事发地到奎克雪佛兰汽车经销商处, 总共 23 英里的拖车费。
- 购车订单单号?
- 681 083 836
- 好的。已经为您全都安排好了。
- 非常感谢。等你们出发后我再通知她。

创办企业(1972 年 -1998 年)

“没什么生意是西德尼不想做的”

1972年, 西德尼·沃克(Sidney Wolk)创办了越野汽车俱乐部(Cross Country Motor Club)(以下简称“越野俱乐部”), 公司总部设在波士顿郊外的梅德福。自15年前从波士顿大学毕业后, 西德尼成为了美国全国保险公司(Nationwide Insurance Company)6000名销售员中的顶级销售, 并创办了三家公司: 一家保险代理公司、一家保费融资公司、一个越野俱乐部, 后者通过保险代理网络向消费者销售汽车相关服务。1980年, 西德尼卖掉了保险代理公司和保费融资公司, 把重心全部转到越野俱乐部及其向汽车主机厂(OEM)提供的服务上。

越野俱乐部的主营业务是为享受主机厂保修服务的驾驶者提供道路救援服务。(新车保修期通常为三年到五年, 保修范围涵盖因机械故障、蓄电池故障、车钥匙失灵等车辆故障而产生的拖车和维修。)例如, 克莱斯勒汽车(Chrysler)和现代汽车(Hyundai)的车主道路救援服务, 就是由越野俱乐部协调安排的。

新车保修期间, 当驾驶者需要道路救援服务时, 他或她可以拨打车辆保修单上的电话号码(各主机厂提供的唯一电话号码)。电话拨通后会自动转接到越野俱乐部的呼叫中心(也称为联络中心), 之后客服代表会按特定话术应答客户(例如, “感谢您致电丰田道路救援中心。我是xxx。请问有什么可以帮到您?”)。客服代表将向驾驶者询问一些关键信息, 包括车辆位置、品牌和型号, 然后与当地拖车救援服务运营商联系, 安排可派车的服务提供商。在确认救援派出信息之后, 客服代表会将服务提供商的姓名、电话号码及预计到达时间告知驾驶者(见附录1)。

◆ 服务提供商网络和客户关系

越野俱乐部的商业模式建立在与汽车主机厂和道路救援服务提供商的个人和合同关系上。但大部分的互动发生在越野俱乐部联络中心与被困驾驶者之间。正如沃克所言, “我们是一家B2B2C公司。我们通常与车主的互动比与主机厂的互动更多。”

汽车原始设备制造商(汽车主机厂)。1977年, 西德尼结识了美国东南丰田经销

商的老板，在二人结下友谊之后，这家经销商成为了越野俱乐部的第一位大客户。西德尼回忆道：“这是我做成的第一笔生意，用交朋友的方式，拿下了价值数百万美元单子。”1981年，他敏锐察觉到来自本田团队对合作的兴趣，他立即搭乘飞机前往加利福尼亚与他们见面，于是签下了第二个客户，本田汽车（Honda Motorcycle）。凭借与生俱来的亲和力和强大企业家精神的驱动，西德尼全身心地投入到达成交易上。20世纪90年代末，越野俱乐部的签约客户包括现代汽车、宝马、克莱斯勒、阿斯顿·马丁（Aston Martin）等汽车主机厂（见附录2）。

越野俱乐部与汽车主机厂的合同通常为期三到五年，其中包括在美国和加拿大境内汽车主机厂保修范围内的道路救援服务。越野俱乐部向其客户提供几种合同收入模式。最受欢迎的是“每次派车固定费用”（flat-fee-per-dispatch）的合同模式，在这种模式下，重大风险由越野俱乐部承担（比如解决道路交通事故产生的成本）。这类合同吸引了许多客户，因为它不仅为客户的费用预算提供了担保，还帮助客户避免了劳动成本和燃料成本上涨的风险。对越野俱乐部而言，如果能够有效控制成本，这种收入模式创造了赚取额外利润的机会。第二种是“赔付转嫁”（claims pass-through）模式，即越野俱乐部向主机厂客户收取赔付实际费用和管理费用。在第三种模式中，越野俱乐部对每辆汽车、保单或会员收取固定费用（预付），并承担赔付频率和赔付严重性的风险。这种合同模式通常用于驾驶者在新车保修期结束后购买的道路救援计划。

电话请求道路救援的驾驶者通常认为与他们直接联系的，是主机厂，因此，沃克明白越野俱乐部的服务能力直接关系到主机厂的品牌声誉。正如他所解释的那样，“汽车生产商都已认识到建立高质量客户关系的必要性，而我们恰恰是在帮助客户把消极的驾驶体验——汽车故障——变成积极体验。”然而，主机厂通常不愿意为更高的服务水平支付更高的溢价。当越野俱乐部及其竞争者【通用电气（GE）、美国汽车俱乐部（United States Auto Club）、美国之路公司（Road America）及美国汽车协会（AAA）】共同参与主机厂的业务竞标时（大约每三年进行一次），只要供应商达到最低服务质量标准，主机厂往往就会选择最低的投标价格。

道路救援服务提供商。20世纪90年代末，越野俱乐部与1万多名独立的服务提供商签约——他们通常是拥有1辆至10辆卡车的小型企业所有者/经营者。越野俱乐部与服务提供商的合同包括各种道路救援服务（更换爆胎、拖车、蓄电池充电）的报销计划。根据合同条款，服务提供商可以根据其他订单情况、行程距离和设备可用性，自由接受或拒绝越野俱乐部的服务请求。

当服务提供商接到的救援请求多于其所拥有的卡车数量时——用车高峰时期经常出现的情况——他们就必须选择承接哪项救援订单。越野俱乐部提供的费率与竞争对手相当，但明显低于个人或当地警方支付的费率，后者经常在事故现场呼叫拖车服务。因此，越野俱乐部的客服代表经常要打多个电话，才能找到一位可以接单的服务提供商。

除了位置和基本设备信息外，越野俱乐部对服务供应商几乎没有收集更多的数据。

因此，它缺乏一个系统的方法来评估其道路救援提供商网络的表现，识别出最佳表现的服务商并培养他们的忠诚度。

客户联络中心。20世纪90年代期间，越野俱乐部拥有并经营着两个全天候呼叫中心（位于波士顿和亚利桑那州的图森），每个呼叫中心大约有300名员工，每年处理100万通呼入电话。尽管这些呼叫中心引进了最好的电信设备，但其工作流程的技术含量相对较低。例如，为了帮助受困的驾驶者联系到服务提供商，客服代表需要查找按邮政编码分类的救援服务提供商名录电子版（有时还要用黄页作为替代方案）。尽管如此，与竞争对手相比，这些呼叫中心的表现还是不错的，还获得行业卓越服务奖。

◆ 越野俱乐部集团：一个商业家族

道路救援业务并不是西德尼唯一的兴趣所在。作为一名连续创业者，西德尼在20世纪90年代以越野俱乐部集团的名义推出其他业务，并收购了其他公司。虽然道路救援是该集团的最主要业务（1998年，集团收入1.9亿美元，其中75%来自这项业务），其他业务包括：Before You Move（负责开发可以帮助银行和保险公司获得或留住搬迁客户的项目）；eSupport Now（负责为电商企业提供基于互联网的销售支持和客户服务）；HMS National（负责营销房产经纪人向购房者提供的担保）；以及越野俱乐部家庭服务（负责为房主提供各种维修服务，如暖气管、水管维修服务，按月或按年收取固定费用）。

西德尼将越野俱乐部集团描述为一个商业家族和家族企业：他的妻子、兄弟、侄子和侄女都曾在不同时期，在这里工作，他的两个儿子——杰弗里（Jeffrey）和霍华德（Howard）也是在这里开启各自的职业生涯。杰弗里·沃克曾是纽约一家并购公司的金融分析师，1992年从哈佛商学院毕业后加入集团，并成为汽车服务业务和eSupport Now业务的执行副总裁。霍华德·沃克（Howard Wolk）毕业于沃顿商学院和哥伦比亚大学法学院，曾担任白宫的律师，于1993年加入集团，并担任集团家庭服务、房地产及搬家相关业务的执行副总裁。

作为越野俱乐部集团的创始人，西德尼非常关心他的“商业家族”，努力确保所有员工得到公平待遇，并让他们感受到被认可。当该集团的股东出售其所投资的两家公司时，这两家公司的管理层和员工分到了大约10%的收益。早年间，人们都知道，西德尼会经常在公司附近散步，并在现场给员工发放20美元至100美元的现金奖励。

■ 商业模式转型(1998-2007)

随着道路救援业务的成熟和竞争的加剧，霍华德和杰弗里开始说服他们的父亲采用更加专业、更加去中心化的商业模式：引进职业经理人，强化治理系统，并完善数据分析和汇报形式。1998年，60多岁的沃克认识到改革的必要性。他说：“我

们是一家非常可靠的公司，我们拥有良好的关系网络和坚实的诚信基础，但业务模式有点过时。我知道，要想在竞争中保持差异化，我们必须把赚到的钱用于改进业务，提出新创意，并雇用最优秀的员工。在那之前，我一直是个仁慈的独裁者，即便如此，终究也是个独裁者。”

◆ 投资于人

1998年，越野俱乐部聘请迈克·萨克斯顿（Mike Saxton）出任道路救援业务的总裁，他曾担任通用电气车队管理部门的高管，拥有丰富的相关经验。萨克斯顿“对这家与十亿美元品牌价值企业进行合作的私营企业很感兴趣”，不过他也认为这家企业存在一些明显弱点：

这家企业拥有令人兴奋的前景——一个市值上亿美元的以主机厂为中心的业务。但是，坦率地说，在那个时候，道路救援业务相当不成熟，市场不成熟，操作也不成熟，而且缺乏消费者跟踪。为了挣钱，我们什么都愿意尝试。没什么生意是西德尼不想做的。我们的IT系统经常瘫痪，而且每次一瘫痪就是一周，但这对我们没有什么影响，因为我们本身对它就没有寄以厚望。没有人给我们或我们的竞争对手打分，也没有人和我们的客户沟通，因而我们的相对业绩表现无从评估。

萨克斯顿建立了一套严格的组织发展流程，目的是促进绩效管理系统正规化，提升管理能力。他实施了新的评估标准，创建了绩效记分卡，并引进了强制排名系统，促使管理者识别表现优异和表现不佳的人。

当两位员工晋升到集团最高管理层时，这个流程的优点也得以证明。其中一位员工叫查理·卡沃利纳（Charlie Cavolina），他在1998年受聘管理越野俱乐部的图森呼叫中心。在六个月内，卡沃利纳就晋升为副总裁，负责整个呼叫中心的运营，最后成为部门总裁和公司的首席服务官（CSO）。另一位员工叫戴夫·费里克（Dave Ferrick），他成长于萨默维尔市的工人家庭，离公司总部不远。费里克在攻读法律学位期间，白天在学校上课，晚上在公司的呼叫中心工作，赚取学费。也就是在这期间，公司发现了他的潜力。后来，他负责维护集团与所有主机厂和保险客户的关系，并担任首席执行官（CEO），成为萨克斯顿的继任者。

◆ 投资于数据分析

21世纪初，关于道路救援业务发展方向的讨论越来越多。正如霍华德所回忆的那样，“我们反复讨论：道路救援业务是否会像钢厂一样，利润率很低，且价格只跌不涨？最终，我们决定再次对这项业务注入数千万美元资金。我们进行了三轮大规模系统重做，不过，得益于我们在技术方面的投资，如今我们的服务水平和利润率都已大幅提升。”

越野俱乐部将部分资金投资于技术，从呼叫中心、驾驶者和服务提供商那里收集

新数据，并组建了客户满意度部门。“每年我们为七百万起道路事故提供救援服务，我们尝试对每一次服务进行调查”，客户体验总监克里斯·斯莫尔（Chris Small）解释道，“如此一来，我们要分析数据点就超过了75万个。”数据分析结果令人意外：虽然呼叫中心的表现很重要，但高达85%的客户满意度指数（CSI）得分是由驾驶者与服务提供商之间的互动情况决定的。客户特别看重的要素，包括服务提供商在承诺时间内到达、他们的专业能力，特别是仪表外观。驾驶者特别偏爱那些干净、有标志的服务车辆和穿着制服的机械师。

当某项调查得出的客户体验评价为“一般”或“较差”时，越野俱乐部的客服代表就会给驾驶者打电话，了解其中原因，以便获得更多的“满意”评价（“不满意”因素分类见**附录3**）。随着时间的推移，这种系统性的跟进和纠正措施让客户满意度评价高于“优秀”的占比，从全部调查的69%上升到91%。主机厂客户过去只收到与月度账单相关的道路事故发生率统计数据，如今，在越野俱乐部与它们的合同谈判中，满意度数据已成为重要的营销工具。例如，越野俱乐部可以证明，客户满意度指数的评分与驾驶者再次购买同一品牌车辆的意愿之间存在相关性（关于主机厂层面的数据示例见**附录4**）。

除了顾客满意指数的评分、每月道路事故数据和合同规定的其他信息外，越野俱乐部还定期向主机厂提供预警信息。杰弗里解释道：“我们把数据分析能力视为价值主张的重要部分。例如，我们可以告诉主机厂，由于锁的设计有问题，我们在某款新车型上遇到了大量的锁死问题。比方说，在最近一个案例中，我们能就反复出现的变速器问题提醒主机厂客户，然后将问题反馈给供应商，让它在成为保修问题之前得到解决。”

新数据还有助于越野俱乐部了解并管理成本驱动因素。例如，该公司使用的新软件按地理位置显示服务提供商的覆盖范围和表现，并在彩色编码地图上以数字形式显示。这些地图揭示了服务覆盖范围的缺陷，这些缺陷对到达时间、驾驶者满意度和派车成本有消极影响。这促使越野俱乐部额外招募了8位招聘专员，他们与7000名新的服务提供商签约（到2007年服务提供商数量已达3万家）。越野俱乐部还采用了先进的卫星地图等其他工具对数据进行微调，使客服代表们能够精准地选择距离道路事故位置更近的服务提供商。通过这种方式，越野俱乐部每年节省的成本超过100万美元。

此外，越野俱乐部通过近年来不断强化的分析能力，完善服务提供商的绩效考核。它将驾驶者调研得出的反馈与利用全球定位系统（GPS）和通信技术收集的数据相结合，确定服务提供商的电话接听率、接单率，以及在承诺时间内到达道路事故位置的比例。服务提供商还获得了他们的客户体验分数，并知道了他们在当地竞争中的排名。越野俱乐部还通过聘请“神秘顾客”来请求道路救援，对服务提供商进行评估。此外，它还要求公司高管在全国各地旅行时申请道路救援。

◆ 强化服务提供商网络

认识到服务提供商对客户满意度有巨大影响时，越野俱乐部的管理者们意识到，在日益商品化的市场中，强化服务提供商网络有助于提升公司的竞争优势。然而，在早期阶段，越野俱乐部对服务提供商的影响力有限，他们历来对越野俱乐部和其他汽车俱乐部的抽成感到不满。卡沃利纳所回忆道：“他们对我们的定价一直不满。他们说，‘警方联系道路救援时给的价格是175美元，而你只给我65美元，我为什么要接你的单子？’我们需要让他们明白，我们并不是敌人。所以，对服务提供商进行教育培训至关重要。”

为了壮大服务提供商网络，越野俱乐部采用了三管齐下的办法：

1. 强化服务提供商的价值主张：越野俱乐部努力让服务提供商明白，他们可以通过提高接单率和设备利用率来获得更高收入。卡沃利纳解释道：

市场行情已经发生巨大的变化。过去，我们的服务提供商小组讨论会已沦为对费率和政策的吐槽大会。如今，我们邀请最优秀的道路救援服务提供商参加三个小时的会议，回顾市场的整体状况，介绍新技术，与他们讨论如何能成为更好的合作伙伴。我们提供了大量的数据和分析，向他们展示各个地区的业务量和商业潜力，与他们一道进行成本效益分析。对于目光短线的经营者，如果他们能在别处拿到 80 美元的价格，就会拒绝我们 65 美元的价格。我们向他们展示了按 80 美元做 5 单拖车业务和按 65 美元做 20 单拖车业务之间的体量差异。而且，我们可以让他们在较小的半径范围内提供这 20 次拖车服务，减少他们的出车时间，提高设备利用率。我们的单量巨大，对他们来说是最大的机会。不过，让他们把握住这个机会才是关键：

数量 * 设备利用率 = 增加收入。

为了赢得他们的支持，越野俱乐部还为顶级服务提供商赞助了高尔夫比赛，邀请他们在贸易展会上分享最佳实践，为他们提供为期一天的免费培训，教他们如何更有效地管理业务。越野俱乐部赞助了一个博客网站，让服务提供商在博客上分享最佳实践，还推出了一个发票提交网站，加快付款速度。

2. 帮助协调和开展推广活动：为了给道路救援服务提供商创造更多价值，越野俱乐部还与各类供应商谈判，为道路救援服务提供商争取关键设备的推广和折扣，如车辆、制服、移动电话和燃油等。

3. 建立一个精英服务团队：最后，越野俱乐部利用其数据分析技术，在其700个运营区域（按邮政编码划分）中找出表现最佳者，为他们提供“业绩优先权”。3500家优秀的服务提供商获得了越野俱乐部的优先权，他们可以在各自的区域范围内优先接单，从而获得显著的单量效益。杰弗里解释道：“我们几乎是在创造一种实

时竞拍模式，努力吸引最好的服务提供商——拥有最好的设备、可用率最高、满意度最高、响应速度最快——来接单。但是，我们通过‘胡萝卜加大棒’的措施，对他们软硬兼施，让他们知道，‘如果他们无法接单，我们就会把单子重新分配其他的竞争对手。’”

越野俱乐部与服务提供商的日常关系由12名网络绩效经理管理，他们负责各自地理区域范围内的救援服务效率。每一位绩效经理（依次向区域网络经理汇报）必须按要求每年至少联系250位服务提供商。绩效经理的奖金并不固定，而是根据反映区域内服务提供商绩效的四项指标确定，即客户满意度指数、参考范围内的预计到达时间、预计到达时间的准确性及服务提供商的电话接听率。

这些努力的成果体现为服务提供商对越野俱乐部的评价情况（相较于竞争对手），列入每年两次的正式调查报告中（见附录5）。

◆ 改变组织设计：第一部分

自成立以来，越野俱乐部一直按传统的职能型组织形式运作（见附录6a）。萨克斯顿所回忆道：“这是一个扁平化程度很高的组织，员工基本都可以直接向高层领导汇报。但这影响了决策速度——做主的人太多反而会耽误事——而且我们对市场机会没有任何了解。”

于是，在2005年，这家企业经过重组，划分了面向客户的独立业务部门（汽车、保险和多元化）和服务交付部门（联络中心、服务提供商网络和技术），各部门都有各自的副总裁（见附录6b）。在需求方面，高级管理人员希望新的组织架构能够推动更多以市场为中心的创新，提升客户满意度。在供应方面，他们希望给负责主要成本驱动因素和客户满意度的管理人员更多发言权。

为了让这项新设计发挥作用，萨克斯顿意识到，他必须继续提升公司的内部财务能力。公司的财务主管所提供的只有基本报表，而萨克斯顿需要的更多。因此，他聘请了佩吉·沃德（Peggy Ward）作为新的首席财务官（CFO），她带来了从唐恩都乐（Dunkin' Donuts）和喜健步（Stride Rite）等公司的经验。她的首要任务是构建新的业绩报告系统，该系统可以按客户和垂直市场单位提供损益表，并提供关于服务交付成本和产能利用率的精细数据。

汽车保险业务部门（垂直管理部门）由戴夫·费里克（Dave Ferrick）领导。越野俱乐部于1991年进入汽车保险领域，为标准汽车保单上的“拖车和人工”选项提供道路救援。对于这些汽车保险行业的客户而言，节约成本往往比客户满意度指数更重要。“保险公司在某些方面非常出色，但当车辆因事故而报废时，它们的表现就很混乱，而且是汽车保险业务中管理最差的部分，”费里克说，“因为管理的混乱，一辆车可能存放了14天——保险公司也会为此买单——而整个处理过程原本只需要一天。

费里克及其团队与保险客户合作，向他们展示越野俱乐部如何在事故管理和车辆

放行服务方面为他们节约成本：例如，确保车辆在第一时间被送到指定地方，节省因错误地将报废车辆送到修理厂而产生的额外拖车费用和处理费用。费里克说：

“过去，从事故发生到把车辆送到修理厂，保险公司平均需要8天时间。而我们通常能在一天之内支付应付费用，完成必要的手续，安排拖车把车辆拖走，并确认送达经销商门店。因此，仅就直接发生的拖车费和人工成本而言，我们就能为每起事故的处理节省100多美元，而且这笔钱很快就会积少成多。”此外，许多保险业务都是按每次派出的救援服务来收费的。正如CFO沃德所说：“保险公司就是干理赔的，所以它们的付款时间非常短——通常是7到15天。而主机厂通常是45天。由于我们每两周就会向服务提供商付款，这对我们保持好的现金流是有利的。”

除了事故管理，杰弗里还阐述了越野俱乐部为其保险客户提供的另一个好处：“一些保险公司盲目致力于提供卓越服务，而很多公司只想提供最低限度的服务。他们把保险看作是最终的商品。但精明的保险公司知道，如果能提供一些低成本的道路救援，让客户‘尝试’它们的优质服务，它们就能赢得终身客户：用75美元的免费拖车建立忠诚度，是个不错的方法。”

有了新的组织设计和费里克的领导，越野俱乐部在保险公司道路救援和事故管理业务方面的收入很快就超过2亿美元。

◆ 改变组织设计:第二部分

在越野俱乐部的供应端（见附录6b），联络中心和网络管理仍然是独立部门——一位经理把这两个部门描述为两座“孤岛”。两个部门之间经常爆发地盘争夺战，如果收益不归本部门，他们就不愿意承担成本或进行投资。卡沃利纳回忆道，“当我发现我们的呼出电话很多却又找不到服务提供商时，我要求网络技术人员创建一个模型，以找出覆盖范围方面的漏洞。可是他们拒绝了，他们声称雇用新员工的成本太高，技术投资太大。他们觉得这对他们自己没有什么好处。”霍华德也表示，“公司缺乏大局观思维。整个公司缺乏‘人人为我，我为人人’的集体主义精神。

2007年，越野俱乐部将其联络中心业务和道路救援服务提供商网络管理部门合并为一家实体，由卡沃利纳负责管理并担任首席服务官（CSO）（见附录6c）。绩效考核标准也有所改变，把重点放在萨克斯顿所说的“更大的利益”上。“在重组之前，呼叫中心经理主要是根据每次派出救援人员所需的成本进行考核，而服务提供商网络部门则是根据每次索赔的成本进行考核，”他说道。“如今，这两个部门都要根据整体客户满意度和整体成本进行考核。”

通过将客户满意度指数与公司每一位员工的薪酬挂钩，萨克斯顿进一步推动变革。如今，每一位员工——无论是一线的客服代表还是部门总裁——他们的一部分奖金由客户满意度指数决定。

卡沃利纳是个技术狂，非常善于使用根源分析、帕累托图（pareto charts）等识别瓶颈和提高效率的技术。他与团队积极合作，精简业务流程，降低成本，提高

客户满意度。他创建了跨部门的流程改进团队，并调整措施，将重点放在结果而非流程上。在确认受困的驾驶者多次打电话求援（呼入电话200万个，派车100万次）后，卡沃利纳修改了程序，让驾驶者可以通过自动短信提醒收到最新信息。通过这些措施和其他方式，每次救援派车的成本减少了65%，客户满意度大幅提升。在三年内，公司在服务交付方面累计节省的成本已高达4000万美元。杰弗里指出：“我们在成本和服务方面的最大突破是将客户服务和网络运营相结合。”

◆ 得到(失去)主机厂客户

如附录2所示，越野俱乐部在十年间赢得了几家大客户，包括丰田（Toyota）、通用（General Motors）和福特（Ford）。通用这家客户——包括别克（Buick）、凯迪拉克（Cadillac）、雪佛兰（Chevrolet）和GMC（通用集团旗下的商用车部门）——来之不易。2000年，越野俱乐部输给竞争对手，错失通用汽车的合同。到2004年，萨克斯顿及其团队决定接受勉强覆盖其成本的交易。沃德指出：“我们知道我们无法在通用汽车上获得很高的利润，但它对我们的其他业务产生了光环效应。我们的规模因此而扩大，其他业务会因此而创造更高利润率。”

高级汽车公司（Prestige Motors Inc., PMI）。2006年，越野俱乐部失去了合作18年的大客户PMI（化名）。PMI一直是非常苛刻的客户，但也是能够为公司带来丰厚利润的客户——它按固定收费标准定价。卡沃利纳解释道：“我们试图为他们创造一个零缺陷的环境。我们为PMI配备了一个70人的服务团队；如果有人在电话那头打了个喷嚏，问题就会很严重。”越野俱乐部管理团队认为，主机厂会继续为他们所提供的高水平服务支付高额溢价。沃德说：“如果我们承诺的到达时间为一小时，像PMI这样的奢侈品牌就会要求30分钟内到达。为满足客户要求，我们就必须向我们的服务提供商支付加急服务费。”

然而，在当竞争对手通用电气【后来被好事达保险公司（Allstate）收购】以更低的价格进入市场，而越野俱乐部坚持不降价之后，PMI便将其业务撤出。沃德回忆道：

那时候，我们的管理团队日渐成熟，我们刚刚实施了新的组织架构，采用新的客户损益表。我们有更好的活动成本数据，而且也有很大的压力，必须确保我们得到服务应得的报酬，因为在过去，我们总是在不了解我们付出了多少代价的情况下，答应客户一切要求。他们要求提供所有这些服务，我们提供报价，而且我们确实降价了，但我们的报价只是勉强能够覆盖我们的成本。我们的价格已经低到没法再低，除非我们愿意接受亏损。

杰弗里也有同感，“我们曾试图通过服务来实现差异化，我们认为PMI作为各个品牌中的一员，会支持差异化的服务。但是PMI并没有认可我们；也许我们在阐述我们的差异化和创造额外价值方面还做得不够好。”

当越野俱乐部的高管团队决定放弃PMI时，西德尼很不高兴。“失去PMI是我们的错。我们没有注意他们，我们的定价也不合理。失去PMI真的很痛苦，”他回忆道。

“客户就像家人一样。因此，当你为了客户竭尽所能时，你无法接受价格被压低。我至今想不通我们为什么会失去PMI。我天性要强，我很难接受失去……不过，我相信我们能再次赢回他们。”尽管如此，西德尼也承认企业中出现了新的紧张关系，他说：“我们不是非营利性组织；我们做生意就是为了赚钱，你不可能满足所有人的需求。但我们是否应该选择赔本交易来甩开竞争对手呢？在这个问题上我们没有形成一致意见。我个人认为，我们想要得到市场份额，就应该尽我们所能保住目前的份额并削弱竞争对手。我认为，我们现在应该拿下这笔生意，之后我们再想办法盈利。”

失去PMI的刺痛对越野俱乐部产生了挥之不去的影响，尤其是对当时的主机厂客服主管艾米·罗利塔（Amy Roritan）而言。后来她离开了越野俱乐部。“她受到的打击最大，”卡沃利纳回忆说。“失去PMI这件事以及希德尼的反应，让公司所有人都噤若寒蝉。”“后来，西德尼表态，我们不能再失去任何客户。”沃德补充道。“战斗口号变成了：‘如果大家各自为战，我们就会再次失去客户！’有那么一段时间，我们都处于失去客户的担忧中。”

RV National。2007年底，在另一个长期客户RV National（化名）的问题上，越野俱乐部再次面临相似决定。RV National是一家为房车车主提供服务的汽车俱乐部。RV National曾给越野俱乐部创造了超1000万美元的年收入和超100万美元的利润。

在20世纪90年代初，越野俱乐部首次与RV National签订合作协议，那是激进和机会主义投资组合增长的时期。然而，满足房车的特殊需求所需要的成本巨大，随着时间的推移，这个问题日渐突出，因为它不得不招募拥有专业拖车设备和不同于小轿车的专业知识的服务提供商。因此，它通常需要打五个以上的电话才能找到能够为客户提供服务的服务提供商。卡沃利纳解释道：

拖动房车需要专门的设备。此外，房车抛锚的地方可能在一个州立公园，而不是某个停车场。而且，房车相当于车主的家，服务提供商往往需要先把房车拖到车主可以接上电源、方便休息的地方，再于次日早上拖到维修店。所有汽车维修点都可以维修汽车，但只有少数维修点能修理房车。可见，房车业务并没有增长空间，也没有规模效应。服务于房车需要超高容量的管理带宽。

正如越野俱乐部的许多客户一样，RV National的合同每三年续签一次。卡沃利纳继续说道：“合同是以‘赔付权转嫁’【赔付费用】为基础的。由于赔付不可预测，我们的利润空间较小。虽然我们的客户满意度很高，但RV National总是在压价，同时提出越来越多的服务要求。大约在续约谈判的前一年，它们就会拿一大堆文件来找我们，说：‘看看你们怎么把这些处理得乱七八糟的。’接着就开始提要求，比如要有专门的呼叫中心和专门的机械师，而我们也会答应他们的要求。结果就是我们的服务成本越来越高。”

2008年，在美国之路公司（后被Mapfre收购）故意虚报低价以压低越野俱乐部

投标RV National的价格后，萨克斯顿决定放弃这家客户。不过，管理团队也担心西德尼对此有何反应，毕竟这是他最早发展的客户之一。西德尼与RV National的CEO私交甚笃，对两家公司的合作关系也非常关心。此外痛失PMI已经让团队噤若寒蝉，担心留不住客户。大家都想知道西德尼会有什么反应。“但我们最终也意识到，我们无法在满足客户要求的同时实现公司的业绩目标，”霍华德回忆说道。

“因此，我们决定放弃这项业务。在当时，这样的选择实在有违初衷。”杰弗里也是这样认为，并补充道：“我们的父亲对此有不同的看法。他认为我们应‘不惜一切代价保住业务’。但我认为，我们只有赚了钱，才能更好地投资于业务。放弃客户是一个大胆而审慎的决定。业务中超出目标计划的需求会在利润上把你拖垮。即使是一个简单的需求，比如‘给驾驶者提供26升汽油而不是16升’，也会改变服务提供商的操作规程。而且，我们正在继续发展我们的客户，服务的差异化确实很重要。”

◆ 经营成果

2007年，与越野俱乐部在道路救援业务方面合作的主机厂品牌汽车数量占北美新销售汽车数量的90%。随着越野俱乐部在保险方面的业务持续增长，盈利能力不断提升，公司营收已超3亿美元。客户满意度评价高于“优秀”的驾驶者占比基本稳定在90%以上。

持续变革(2008 年至今)

“我们是家默默无闻的大公司……”

本案例的其他部分讲述的是2008年后公司高管层所关注的四项举措：进军远程信息处理市场、为服务提供商网络赋能增效、重塑Agero品牌，以及为即将进行的PMI合同谈判制定计划。

◆ 进军远程信息处理市场

“远程信息处理”（或“车联网系统”）指的是驾驶者通过平板数字仪表盘【包括全球定位系统、免提电话和安吉星（OnStar）等紧急警报系统】进行日益复杂的汽车技术操作。新车型逐渐增加了这些系统的功能，提供娱乐、有限的互联网接入、天气和其他信息。驾驶者在购买新车的一段有限时间内可以免费获得这些服务，此后则通过付费订阅获得。

远程信息处理技术给越野俱乐部的所有客户带来了各种好处。对于驾驶者来说，这项技术增强了安全保障和便利性。对于原始设备制造商来说，车载数据收集为它们提供了关于车辆性能和服务需求的反馈，同时也使数字仪表盘成为与客户沟通的平台。而汽车保险公司则有望利用车辆数据，如位置、速度和驾驶者的加速

习惯来为个人保单定价。此外，这项技术还创造跨界合作的机会，例如，保险公司可以向主机厂提供事故数据以发展潜在客户。信息娱乐和基于位置的广告公司也对远程信息处理领域很有兴趣。

越野俱乐部的管理层认为，凭借与主机厂和保险公司的合作关系，再加上强大的数据收集和分析能力，他们可以在新兴的远程信息处理领域占据独特优势。这个市场有着巨大的潜力：据业内观察人士预测，在未来，基于车辆的、云端互联的计算机技术将成为驾驶体验的一部分，并为采集和使用数据的企业带来丰厚利润。2011年，大约70%的新车不同程度地采用了远程信息处理系统。据预测，到2015年，超过3000万辆新车将配备某种类型的连接盒，以实现远程信息处理。

为打造内部远程信息处理能力，在对全新项目进行初期投资之后，2008年，越野俱乐部收购了远程信息处理公司ATX。该公司主要在德克萨斯州开展业务，并在德国杜塞尔多夫和法国巴黎设有办事处，为多家主机厂客户提供自有品牌的远程信息服务。ATX的技术是在主机厂安装的系统【如梅赛德斯-奔驰的电子救援助手（Tele-Aid）和宝马语音助手】上运行，目前已为200万用户提供支持。由远程信息处理业务向首席服务官查理·卡沃利纳（Charlie Cavolina）负责，他在波士顿和达拉斯两地均有办公室。

由于利益如此之大，远程信息处理技术领域的竞争格局十分激烈，所需的资金投入也十分巨大。该领域的主要参与者包括越野俱乐部在道路救援领域的竞争者——它们新设立了远程信息处理部门，此外还有休斯通信公司（Hughes Telematics），后者在2012年被威瑞森（Verizon）以7亿多美元的价格收购。远程信息处理技术仍处于早期阶段，正在迅速发展，需要持续的技术投资。西德尼解释道：“远程信息处理技术没有固定的标准。每家主机厂都有不同的平台，每一代汽车都会有新的创新。因此，如果我们要想与大公司竞争，我们就必须在新技术上投入大量资金——每年利用核心业务创造的利润投入数百万美元。即使是汽车公司也不确定未来会发生什么。我们需要不断投资于新的事物。”

虽然远程信息服务和道路救援业务存在相似之处，但商业模式却有所不同。在远程信息处理方面，投资回报期更长，客户互动更加复杂，需要与多个主机厂部门（如工程、设计、维修）合作。杰弗里解释道：

在道路救援领域，我们发展一位新客户可能需要三到六个月的时间，投资5万到25万美元。而我们所得到的回报也是立竿见影：收入马上到账。但在远程信息处理方面，我们发展一位新客户可能需要花费三年时间，投入1200万美元，而且在两年内没有任何收益，直到系统完全整合和运行起来。此外，远程信息处理系统的推广过程也更为复杂。最近我们在日本与丰田公司沟通。对方的参会代表来自9个不同部门：设计、工程、售后服务、维修……他们纷纷作了陈述，希望在决策中拥有发言权。我们与现代汽车公司的沟通则甚至更为复杂——对方有一半的决策者在韩国，另一半在美国。

霍华德继续说道：“过去，我们在各个市场都有明确的领导地位，但远程信息处理领域仍然是开放的，竞争非常激烈。要在这一领域获胜，我们确实有必要转变成一家技术型企业，更加关注消费者的需求和品味。而且，全球化是远程信息处理技术的本质，主机厂客户希望讨论全球招标。”

◆ 为服务提供商网络赋能增效

在2008年至2012年期间，越野俱乐部采取的另一项关键举措是进一步强化对服务提供商的价值主张。“如果我们已经拥有90%的市场份额，我们该怎么做才能继续增长？”霍华德问道。“我们认为，我们需要为客户提供增值服务，而要做到这一点，就必须依靠服务提供商。”

在为服务提供商创造新机会，提高他们的收入和设备利用率方面，费里克发挥了非常重要作用。例如，他的团队帮助为汽车保险公司设计了一款新产品，服务提供商在事故现场为车辆拍照，为保险公司的索赔处理提供经济、及时和客观的证据。越野俱乐部还对服务提供商进行培训和认证，以便他们能够代表保险公司进行损害评估。

在为主机厂和保险公司提供的另一项服务中，拖车运营商可以在它们的非营业时间提供成本较低的运输服务（例如，从汽车修理厂运到废品站）。与时间较为紧急的道路救援相比，非紧急工作的时间安排可以更加宽松一些，这让服务提供商可以在空闲时间充分利用他们卡车的过剩产能。

“我们不断创新，想出各种办法提高我们对服务提供商的吸引力，”费里克说。“他们在一天当中有很多空闲的时间——他们的忙碌时段通常是在早上和傍晚人们上下班的时间段。因此，对那些时间要求不高的工作，我们会提供特殊报价。例如，对于服务提供商在非忙碌时段（上午10:00到下午4:00的时间段）提供的拖车服务，我们可以支付较低的费用。尽管费用较低，但这也有助于提高他们的设备利用率。”

◆ 品牌重塑:Agero

到2011年，越野俱乐部已拥有2600名员工，营收高达5亿美元，是为主机厂和保险提供服务的最大的道路救援服务提供商。越野俱乐部为100家保险、主机厂和汽车俱乐部客户以及超过7500万名驾驶者提供服务。排名前30的汽车制造商中，有25家是它的签约客户（见附录2），另外还有14家排名靠前的保险公司（见附录7a）也是它的客户。在新兴的远程信息处理业务方面，越野俱乐部是美国最大的独立供应商，客户包括著名品牌，包括宝马（BMW）、雷克萨斯（Lexus）和劳斯莱斯（Rolls Royce）（见附录7b）。越野俱乐部运营着六个联络中心和四个数据中心对信息进行存储和处理。

然而，正如CFO沃德所说，“我们是家默默无闻的大公司”。

在2011年12月，越野汽车服务公司和ATX合并，成立了一个新的品牌——Agero

(这个词源自拉丁语，寓意是成为“行动者、领导者、推动者”)。据新闻报道，公司的新名称“反映了在道路救援、理赔管理和车联网服务领域的领导者的诞生，它将继续把重点放在安全、保障和创新上，以提高汽车保有量。”西德尼解释了新品牌的基本理念：

我们对 ATX 的收购是一项革命性的举措。它让我们不得不面对一个事实，即我们必须改变我们的形象。我们在远程信息处理领域的一个客户正在进行新的招标，可我们甚至不在它的考虑范围内。越野俱乐部凭借诚信、能力和乐观进取的态度获得了应有的声誉。我们坚实可靠，受客户喜爱。但从另一个角度看，我们的创造力、创新性和吸引力还未得到认可。

于是，我们聘请了咨询顾问，请他们对我们客户进行采访，并帮助我们重塑形象和身份，即拥有最多车主信息的技术领导者和解决方案供应商（品牌形象和定位见附录 8）。

◆ 重新参与 Prestige 汽车和大众的招标

2013年1月1日，迈克·萨克斯顿退休，戴夫·费里克成为Agero的新任CEO。

在上任后的6个月里，PMI和大众/奥迪都将迎来续约季。Agero在2006年丢了PMI这家客户，几年前失去了大众/奥迪。这两家公司都是被报价更低的竞争对手抢走的。但Agero管理层认为，赢回它们的机会就在眼前。大众/奥迪已经在四处调研：先是去了美国之路、美国汽车俱乐部，然后是好事达（Allstate）。

多年来，Agero拥有行业领先的客户满意度评价，而且能为主机厂客户提供潜在的关于车辆的有效反馈（例如故障数据与类似车辆的同组比较），凭借这两点，Agero一直努力提升服务的差异化。但到目前为止，只有少数原始设备制造商表示愿意支付溢价作为回报。

它们能否证明优质服务物有所值？客户逐渐以数据为导向，所以它们应该知道每一分净推荐值（Net Promoter Score, NPS）有多重要。否则，如果它们依然把价格视为决定性因素，那么它们是否应该不惜一切代价也要把客户抢回来？如果合同价格低于最低利润目标，它们是否愿意再次放手？

• • • • •

2012年，越野俱乐部集团（包括最重要的Agero道路救援业务部门）举办了40周年庆典。回顾这些年，西德尼说：“为了持续获得成功，我们必须不断地重塑自己。而且，最重要的是，我们必须要有诚信，言而有信。我们的第一笔交易——价值数百万美元——就是用交朋友的方式达成的。”

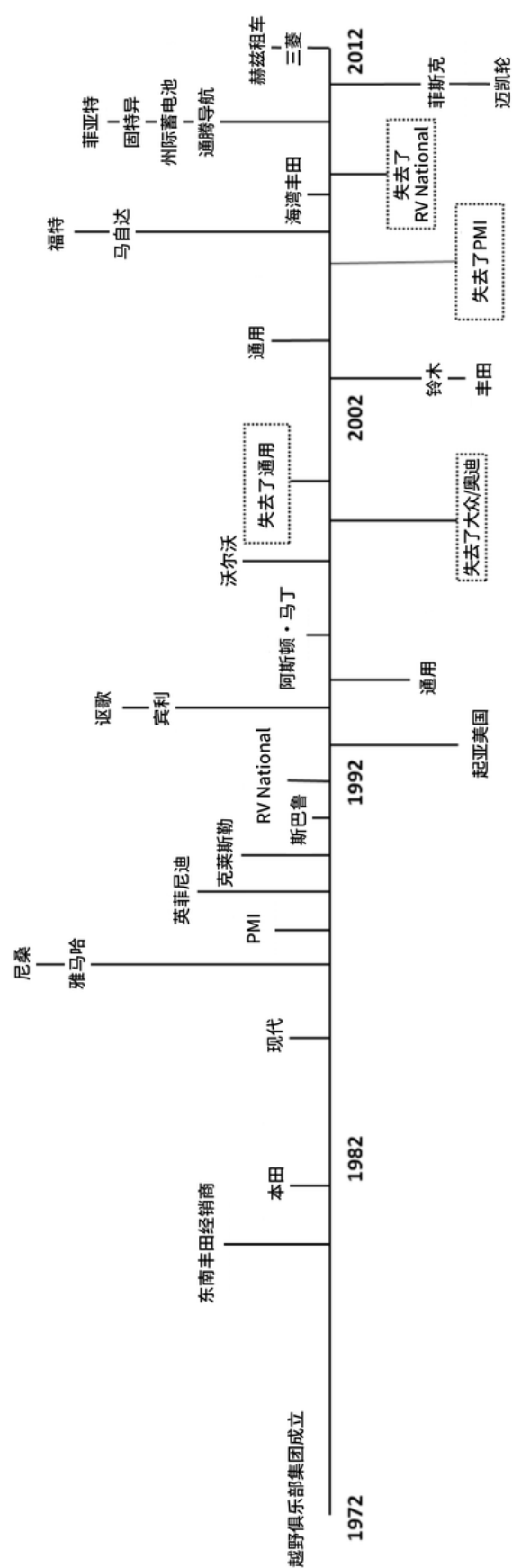
I 附录

附录1 呼叫中心派车



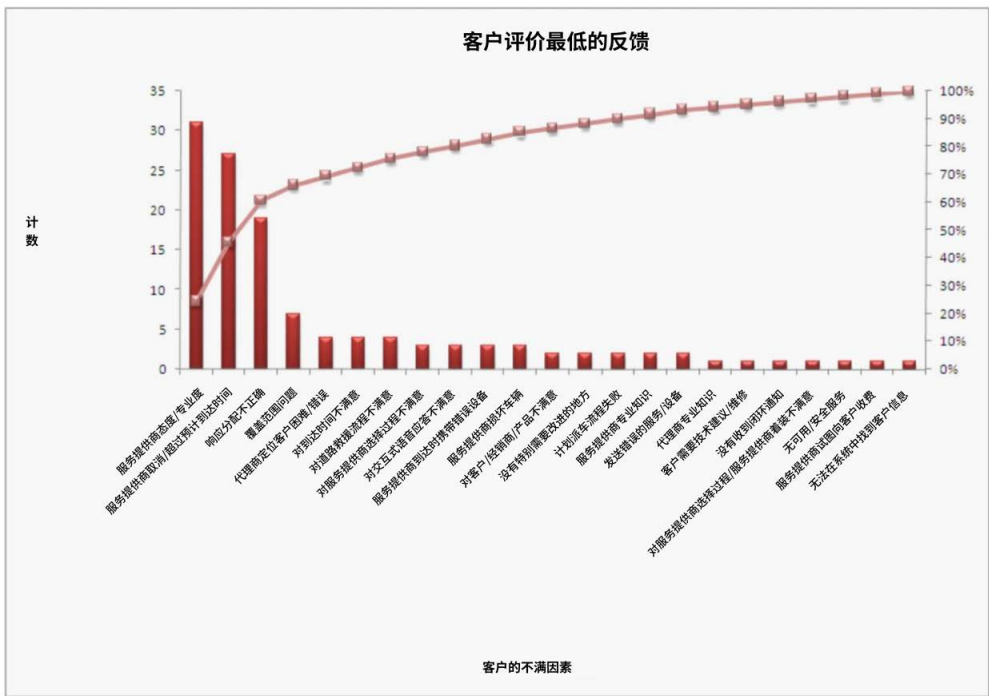
资料来源：盖蒂图片社和公司照片。

附录2 Agero获得（失去）的汽车品牌客户



资料来源：作者。

附录3 帕累托图：客户评价最低的反馈



SP：服务提供商

（为保密起见，数据已作脱敏处理）

资料来源：公司文件。

附录4 主机厂道路救援客户满意度调研样本

客服代表（CSR）	选择“好”和“优秀”的用户占比	优秀	好	一般	差
客服代表接听电话是否及时？	95.29%	85.44%	9.85%	2.63%	2.08%
对客服代表的态度进行评价	98.23%	91.76%	6.47%	0.72%	1.05%
对客服代表的知识/能力进行评价	97.31%	89.59%	7.72%	1.81%	1.51%
对客服代表的整体服务进行评分	97.20%	90.91%	6.28%	1.40%	1.40%
服务提供商（SP）					
对服务提供商的态度进行评价	97.68%	93.49%	4.19%	1.25%	1.08%
对服务提供商的服务能力进行评价	97.95%	93.39%	4.56%	0.63%	1.42%
对服务提供商的专业性进行评价	96.91%	85.86%	11.05%	2.00%	1.09%
对服务提供商的整体服务进行评价	97.53%	93.17%	4.36%	1.03%	1.44%
道路救援计划					
总体满意度	96.49%	90.40%	6.09%	1.21%	2.30%
服务速度	30分钟内	31-45分钟	46-60分钟	61-90分钟	90分钟以上
服务提供商到达的速度有多快？	67.86%	15.62%	9.76%	1.95%	4.80%
	符合	不符合			
救援时间安排是否符合您的期望？	93.48%	6.52%			
回购决定	很可能	可能	不大可能		
您回购的可能性有多大？	80.84%	15.87%	3.29%		

资料来源：来自公司文件（数据已作脱敏处理）。

附录5 服务提供商调研（摘录）

A.服务提供商的人口统计和偏好：

- 你的车队中有多少辆拖车（1辆、2-5辆、6-10辆、11-20辆、21-30辆、31辆以上）？
- 你定期阅读哪些行业出版物？

B.你对Agero和其他汽车俱乐部有什么评价

(1) 对于以下每个领域，选出你认为在过去6个月内表现最好的汽车俱乐部。

	美国汽车协会	好事达	Agero	盖可	美国之路	美国汽车俱乐部	无
索赔提交							
索赔付款							
处理损坏的车辆							
提供详细的派车信息							
数字化派车							
提供准确的驾驶者位置信息							
回电话							
代理商的帮助							
自动电话应答系统							

(2) 根据你愿意接听电话的意愿程度，按最愿意（1）到最不愿意（6）对将上述汽车俱乐部进行排列。

C.对Agero的总体满意度：绩效经理，协助解决车损争议，管理当前派车和以往派车，以及在线提交和处理发票。

(1) 请你对在过去6个月内与Agero绩效经理（PM）合作的体验进行评价。

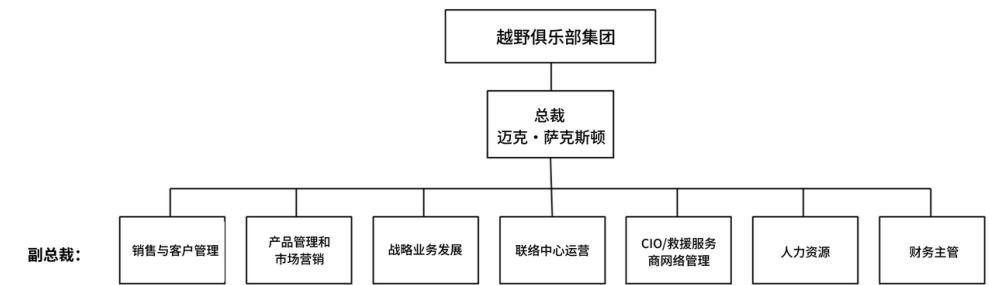
	非常满意	满意	不满意	非常不满意	不确定
绩效经理的态度					
绩效经理的服务能力					
绩效经理回电话的及时性					
对绩效经理的整体满意度					

(2) 请你对Agero在过去6个月内提供的以下派车信息进行满意度评价。

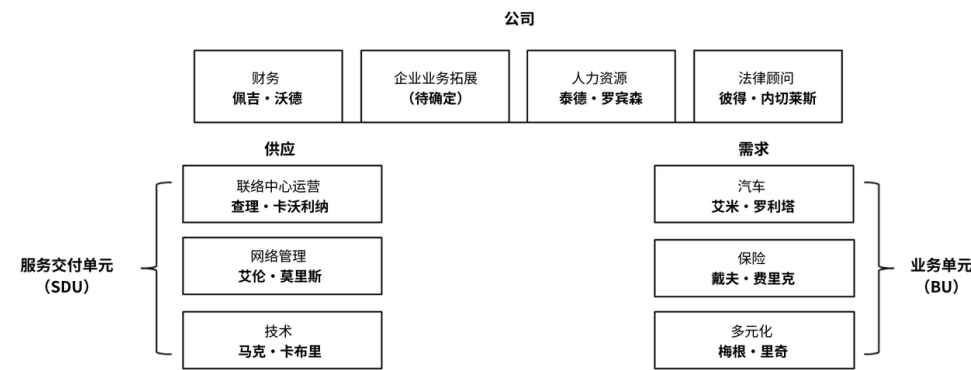
	非常满意	满意	不满意	非常不满意
故障位置（客户位置）				
拖车救援目的地				
客户遇到的问题				
客户信息（如姓名、回电号码）				
客户投保限额				
车辆信息				
乘客/货物数量信息				
对派车信息的整体满意度				

资料来源：来自公司文件。

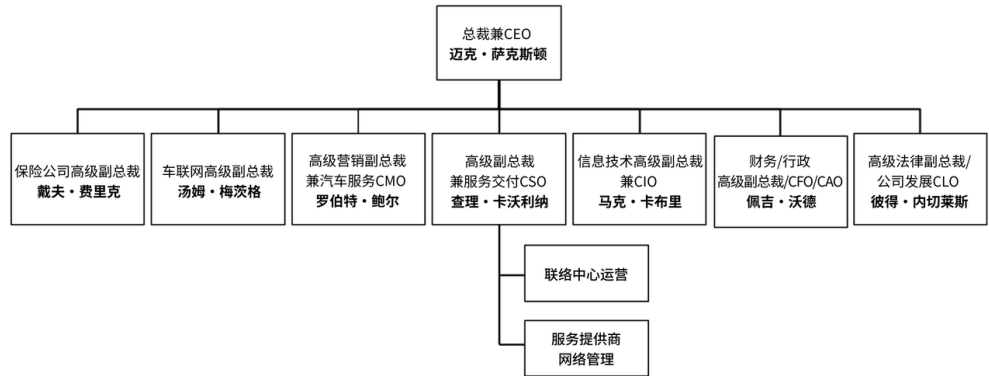
附录6a 越野俱乐部汽车服务：原始职能架构（至2005年）



附录6b 2005年公司重组：聚焦资源于需求和供给



附录6c 2007年公司重组：聚焦资源于客户体验



资料来源：来自公司文件。

附录7a Agero的保险客户

21世纪保险公司	自由互助保险公司
美国国际集团	路易斯安那州农业局
美国家庭人寿保险	大都会人寿保险公司
Amica互保公司	MiddleOak公司
ANPAC公司	密西西比州农业局
美国阿肯色州农业局	美国全国保险公司
科罗拉多州农业局	NJM保险集团
国家保险公司	One Beacon保险公司
电力保险公司	美国前进保险公司
Esurance保险公司	萨菲科保险公司
农业局金融服务	南卡罗来纳州农业局
农民保险集团公司	州立农业保险公司
消防员基金保险公司	哈特福德金融服务集团
佛罗里达州农业局	旅游平安保险
Foremost保险集团	联合服务汽车协会
汉诺威保险公司	Utica公司
霍勒斯曼恩保险公司	Wawanesa公司
Infinity保险公司	Westfield保险公司

资料来源：公司文件。

附录7b Agero车联网/远程信息处理领域的客户

讴歌——AcuraLink全能智驾系统	梅赛德斯-奔驰——Tele-Aid电子救援助手
宝马——Assist语音助手系统	标致
现代——Blue Link车载信息系统	劳斯莱斯
英菲尼迪北美——Connection互动式车载信息服务系统	丰田——Safety Connect车辆安全
雷克萨斯——Enform互联服务系统	沃尔沃——On Call随车管家

资料来源：公司文件。

附录8 Agero传递的品牌信息



资料来源:公司文件。