

# 数字化如何改变汽车销售行业的命运

■文 / 科尔尼公司

汽车销售行业正走到十字路口经历着自我重塑。随着数字化成为消费者的日常生活的一部分，汽车经销商蓦然发现自己的竞争对手竟成了手机生产商。OEM 厂家正在用各种各样的移动服务和增值服务争取数字客户，因为这一部分业务才是未来利润的不竭之源。其他行业如平台、软件和云服务提供商也涌入汽车行业。未来的消费者旅程越来越有趣了。

未来的汽车消费者将会获得前所未有的“溺爱”，“产品天才”将会把消费者的愿望都一一摆上展台，那个认为购买行为一旦结束，销售人员则不再需要笑脸相迎的时代已经一去不复返了，未来销售人员的工资不再基于销售额来计算，更重要的是顾客满意度。

## 一、通过 app 买车也未尝不可

客户可以根据自己的喜好，选择订购渠道：家用个人电脑，智能手机，或者是传统经销商网点。人口结构和技术进步的变化都表明，消费者对数字购物的接受度越来越高。通过 app 购买汽车？未尝不可。在美国，福特正与总部位于加州的科技金融公司 AutoFi 合作，不久之后消费者即可以

通过数字化平台，直接从福特和林肯经销商的网站下单购车。福特委托哈里斯进行的民意调查显示，购买汽车时，83% 的顾客希望尽量减少花在经销商那里的时间。

未来，像保养与维修这样利润丰厚的售后服务可以由汽车制造商统一运营的服务中心完成。消费者无需再为送修和提车而支付额外的费用。这部分售后服务节省下来的成本支出完全可以回馈给消费者。消费者维修与保养的数据也可以全部收集反馈给汽车 OEM 厂商。这一切还有很长的路要走，但我们已经迈出了可喜的第一步。

## 二、数字消费一代已悄然到来

“未来几年，年轻的数字化一代消费群体将会成为汽车市场最大买方。汽车制造商、进口商和经销商将不得不调整他们的销售和分销体系，通过采取定制化、品牌导向和多通道等策略，吸引那些经常往返于在线销售商和比价门户网站的年轻买家。”科尔尼管理咨询公司董事刘晓明说道。

最近关于移动出行方案对传统产品与服务的补充性这个话题特别火热。如果汽车制造商没有渠道直接面对最终消费者，那无异于把成千上



在未来，我们的客户群将变得更加多样化，甚至来自所有移动出行移动解决方案。

——戴姆勒董事会成员、梅赛德斯-奔驰汽车集团销售与市场营销执行副总裁贝思格 (Britta Seeger)

大众计划在 2025 年前转化 8000 万用户去其电子平台“我们 (We)”。而 Facebook 的月度用户已经达到 17 亿。

我们希望到 2025 年大众汽车的销售收入中约 10 亿欧元来自与互联网汽车相关的服务。

——大众汽车集团管理董事会成员、大众汽车品牌董事会主席 Herbert Diess 博士

万的个人客户拱手送给了那些国际车队运营商。这也是为什么 OEM 厂商已经开始投资自己的出行产品：出现了

car2go (戴姆勒), DriveNow (宝马 / Sixt), Maven (GM) 等。大数据和数字化不仅会对汽车制造产业,而且也会对全球汽车销售模式和体系造成深远影响。

### 三、销售体系的转型没那么简单

“为了充分挖掘未来增长池,汽车 OEM 不得不将传统的汽车制造生态系统转型成移动出行生态系统,”科尔尼管理咨询公司合伙人许健解释道,“汽车销售必须经历一个彻底的转变,即从单一路径、结构定义清晰的单行道驶向一个复杂的多媒体信息和交易网络。这种转变是不可避免的。”但他也警告说:“但做起来并不容易。”

销售中产生附加值的结构将被重新调整,重新定义销售中各方责任的过程复杂繁琐,甚至在一定程度上,需要对所有销售和分销层面进行深远的变革。

戴姆勒在美国和 PSA 集团所做的努力充分展示了移动出行生态系统可以延伸到何种程度。位于德国斯图加特的汽车巨头戴姆勒最近入股总部位于加州的一家专注汽车融资与销售的比价应用初创公司 Auto Gravity。在短短几分钟内,对比应用程序就从所有品牌中,根据客户的具体需求,为四组产品比较得出了结果。这一应用几个月内在美国 46 个州得到推广并已经吸引了 1000 多家汽车经销商和各种金融服务提供商的活跃会员。负责金融业务的戴姆勒董事会成员 Bodo Uebber 称,“对 AutoGravity 的投资是一项战略举措,目的是让传统融资和租赁业务为数字销售体系做好准备。”

在欧洲,PSA 集团正与法国在线

平台 Autobutler 合作,为数字时代做准备。Autobutler 可以提供汽车维修和保养服务信息。PSA 已经收购了这家在线公司的多数股权,该公司拥有来自四个欧洲国家的约 30 万客户。用户输入车型和所在位置以及所需服务,就可以收到附近三家维修店的报价。

### 四、复杂的信息与交易网络构成移动出行生态系统

科尔尼最近开展了一项“汽车销售 2025”调查研究,主要观察汽车厂商如何成功转变销售模式以迎接数字时代。该报告采访了 40 多位汽车公司、IT 公司和学术机构或高校的销售和战略高层,报告还引入了科尔尼的另外一项汽车消费报告以及“2016 年德国移动出行雷达”(Mobility Radar for Germany)的研究结果。

“2016 年德国移动出行雷达”是由科尔尼和德国市场研究机构 TNS (TNS Infratest) 汇编的基于 3500 多人的移动出行行为的研究。研究主要集中在移动出行生态系统、新渠道和形态以及直销模式三个领域。直销研究主要被汽车厂商用于部署高端车型细分市场。

### 五、创造新型生态系统将有助于开发多种移动出行的潜在多元化商业机会



### 六、新进入者闯入,加大出行生态系统竞争压力

根据科尔尼的最新研究预测,未来高端车型的车主在汽车的数据服务方面每年平均花费 120 美元。许健指出:“鉴于 2025 年的成熟市场将拥有 12 亿辆汽车,我们预计客户数据服务将带来 1000 亿美元的潜在额外收入。”而最大的好处则是利润丰厚!汽车行业专家预测数字服务的利润率将“超过 20%。”

高涨的增长潜力吸引了大量的新竞争者。科尔尼管理咨询公司董事、研究报告作者之一 Andreas Form 表示,“现有的产品和汽车服务体量在出行和其他增值服务的补充下日益增长。通过这种方式,汽车制造商所面临的竞争环境越来越严峻而多变。”像优步、AutoScout24 或阿里巴巴 (Alibaba) 这样的新参与者,以及软件和云服务提供商,都在积极部署移动出行和汽车服务市场。未来移动出行市场的发展还处于早期阶段。

### 七、与消费者高度互动的新渠道与销售方式

“传统汽车制造商必须尽快采取行动,适应新的产品与服务销售渠道和模式,”销售专家 Form 强调该观点。为此,创建一个整合的在线平台是至关重要的,这让经销商和消费者都可以访问,并允许信息共享。例如,这种无缝的客户交互将省去在经销商处签署销售协议的麻烦,不需要再次创建他们在家电脑上早已完成的车辆设置。目前正在构建的集成在线平台,如“宝马连接驱动器”“梅赛德斯的 me”“my Audi”或“We”(大众),都是未来全渠道销售系统的核心组件。它们全面覆盖了网络、应用



程序、实体交易和第三方供应商渠道，前文提到的 AutoGravity 就是一个例子。

#### 八、由 OEM 来控制整个生态系统的直销模式

“未来的运作模式需要厂商拥有用户界面的所有权、价格透明、易于控制，而这些只能通过直销来实现，” Form 解释说。“然而，专业的代理合作伙伴将是整个系统的一部分，他们的收入和激励模式与其渠道实力相匹配。”“随着客户对高端市场的重视，OEM 们将会像特斯拉或新来者 Lynk & Co 一样，通过直销销售更多的汽车。大量销售转向线上，其带来的结果是经销商网络越来越萎缩。

“到 2025 年，大约 30%—40% 的经销商网络将被新型销售模式和直接销售所取代，”许健预测道。

剩余的分销商将被并入合作伙伴行列，成为新的消费者触点，为潜在的买家提供购车建议，安排试驾，辅助新车交付，以及负责衔接汽车保养和维修等服务。市场将为这些合作伙伴开发出新的销售和激励模式。国家销售公司和进口商将作为运营实体来支持这一商业模式。但目前这种直销模式只普及在美国。而在许多其他国家，经销商保护法律是禁止 OEM 们直接销售汽车的。

“如果数据覆盖足够广泛，加之于可靠的网上公开信息，汽车 OEM 将能够大幅改善客户体验，” Form 表

示。消费者会收到定制化的出行服务套餐、个人折扣或品牌活动的独家邀请。他补充说：“这将减少成本昂贵的广泛营销活动的规模，从而让市场营销费用花在刀刃上，比如用在形象广告上。

#### 九、一段有趣的消费旅程即将开启

汽车行业将迎来一段全新的客户旅程。一方面，从区域角度来看，汽车销售必须考虑到不同地域特征的微妙差别，不同地域市场都有其独特之处。普世通用的销售概念不复存在。另一方面，汽车的未来将更加不可预料。其中一个例子就是，未来道路上自动驾驶的汽车越来越多，事故发生的次数越来越少。因此，那些商业利润丰厚的汽车细分行业——维修以及零部件业务的一部分将消失殆尽。汽车制造商不得不与经销商联合起来解决这一问题。许健确信：“要想成功必须要带上经销商网络一起玩，保证他们新的商业模式中有利可图。”宝马董事会成员、销售和营销主管伊恩·罗伯逊 (Ian Robertson) 早已与其经销商合作伙伴做好了防御准备：“经销商是我们在世界范围内取得成功的重要支柱。” 