

新图景下的消费者与销售模式

随着中国互联网渗透率创下60%的历史新高，身为移动互联网原住民的千禧一代已悄然成为汽车消费市场的生力军。而汽车购买也不再是单纯基于功能性和实用性的理性选择，消费者开始更看重个性化的客户旅程体验。除此之外，蓬勃发展的各类网络社交平台及其孵化的意见领袖们，也在这场消费变革浪潮中起到了推波助澜的重要作用。

据德勤全球发布的一份消费者调研报告显示，超过40%的中国消费者希望绕过传统经销商渠道，直接从厂家购买汽车。另有约40%的受访者将品牌是否能够在各个线上线下触点实现O2O无缝整合视为重要决策因素¹，他们认为这一理念能够让消费者在任何时间、任何节点实现渠道间的自由切换，从而获得“唯我独享”的定制化购车体验。

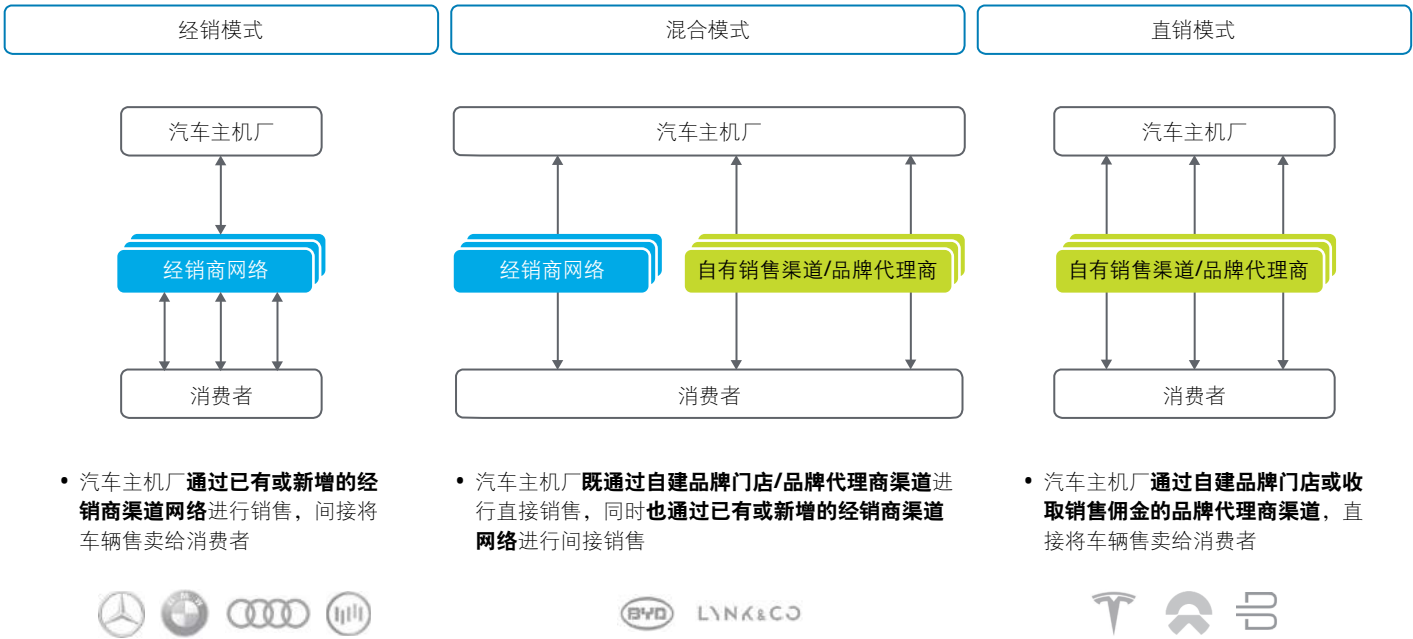
在这一背景下，各大汽车厂家纷纷开始应对挑战，积极探索创新的销售模式。

众所周知，传统汽车制造厂家往往受制于庞大错综的组织结构、复杂固化的业务流程以及繁冗割裂的信息系统，转型压力可见一斑。而以蔚来、拜腾为代表的造车新势力们则拥有天然的后发优势，能够从零开始“平地起高楼”——他们以直销理念为基础设计出一套独特的业务运营模式，通过卓有成效的管控及返利方式规避了传统经销商模式下一系列诟病。更重要的是，这些新兴品牌在业务早期便有意识搭建一个高度整合的IT系统，从根本上打破信息孤岛，解决因系统缺乏协同而产生的客户数据碎片化问题。



注¹：参见《2018德勤全球汽车消费者调查报告》

图1: “三类销售模式与代表性OEM厂家”



来源：德勤管理咨询

而有别于纯粹的“直销模式”，部分汽车厂家也会结合自身的业务特点采用一种经销和直营两种销售渠道并存的“混合模式”（见图1）。这一模式意味着OEM厂家在向消费者开具购车发票之前同样会自拥库存，但在销售渠道方面则与授权代理商展开合作。选择这一模式的汽车厂家一方面直接管控所有的代理商，另一方面又与之紧密协作，共同致力于优化客户沟通并提供透明、一致的品牌体验。

值得注意的是，无论是直销模式抑或混合模式，如何在每个触点更智能地收集丰富且准确的客户信息对厂家而言尤为重

要，因为只有这样才能更好地解读消费者行为、直接触达客户并提供真正个性化的品牌互动。

而要想取得上述成功，汽车厂家便需要重新考量现有的整体销售模式以及每个触点的数据收集方式。换言之，便是明确在整个客户旅程上“如何收集”和“谁来统筹”两个关键议题，最终为客户呈现线上线下无缝连接的购车体验。

客户旅程中的科技赋能

各显其能的感知器官——数字化工具

以新能源品牌为代表的汽车厂家们正积极探索各种数字化工具的应用场景，为客户打造独特的购物体验，这一方面迎合了科技爱好者的需求，同时也使厂家能收集到有价值的一手客户数据。如今，各类数字化工具已广泛应用于品牌的线下门店中，包括人脸识别、增强现实/虚拟现实、移动应用程序等（见图2），为前来参观的顾客们提供耳目一新的汽车购物体验。

想象一下自己正前往位于首都CBD核心区域的某品牌旗舰店参观，在好友的陪伴下你很快走近门店，而此时设置在大厅的欢迎屏幕已经完成对你的人脸识别，并自动通知你的专属品牌伙伴前来迎接。在他的引导下你来到“互动智慧墙”前，通过有趣的视频游戏了解品牌和产品细节，随后你在互动大屏上对车辆进行个性化定制，从内饰用料、外观颜色，到智能套件、动力总成。品牌伙伴随后为你戴上VR眼镜，刚刚深度定制的车辆立刻映入眼帘，相信你一定迫不及待地想要驾驶它。摆脱了时空的限制，你在各种虚拟场景中自由切换，时而纵横原野荒漠，时而驰骋星光大道，而同行的好友也可以通过副驾VR眼镜加入这段奇幻旅程，与你一同分享。这种别出心裁的购车体验，一改传统经销商以“售卖产品”为核心的常规做法，通过“售卖体验”让品牌长久停驻在客户记忆深处。

对汽车厂家而言，这些数字化工具和各种软件算法能够帮助他们收集到独一无二的客户数据，并将其转换成解读消费者偏好的风向标，提供给研发和市场营销团队作为参考。再以之前门店参观的场景为例：你与“互动智慧墙”的每次互动（例如在不同车型配色及内饰配置页面的停留时间）都会被自动记录在个人客户档案中，用以判断产品定制的偏好；当你在门店四处走动时，店内的传感器会追踪你的一举一动并识别出最常停留的区域；参观离店后，你在手机端下载品牌APP的举

动也会被后台抓取，并标记为高意向目标客户。在最理想的情况下，你将持续收到APP推送的定制化信息，其主题内容也与之前个人在门店展现的产品偏好和兴趣点高度相关。如此一来，汽车厂家通过灵活应用店内外数字化工具，将线上线下体验无缝结合的美好愿景变为现实。

值得注意的是，在各类数字化工具中APP正在被越来越多的汽车厂家青睐。除了在整个销售和用车过程中扮演“一站式平台”的重要角色，它更是品牌在门店场景之外与客户进行沟通的“终极手段”，用以持续收集各类与产品、体验和品牌相关的反馈。一款设计完善的APP需要和上述的其它数字化工具整合到同一个后台IT系统上，并使用唯一的客户ID作为识别窗口：这样才能将不同渠道上的客户活动和随之产生的数据汇总到一处，确保汽车厂家对每个客户的特征拥有全面认识，并据此提供定制化互动内容。

然而，通过对消费者行为的观察分析可以发现，客户并不会频繁使用一款仅具备线上购车功能的品牌APP。对此，包括蔚来在内的一众新能源汽车厂家设计出对用户更友好的交互界面并引入玩法多变的社交模块，转变了以往品牌APP纯实用性的定位。以蔚来为例，通过会员运营、社群互动及随之而来的粉丝效应，NIO APP成功获得了较强的用户粘性及可观的打开率，这一举措也进一步加强了厂家收集与客户体验相关一手数据的能力。

可以说，有了这些创新工具的加持，汽车厂家与客户的互动将能够跨越时间和空间限制，以沉浸式体验的方式不断拓展深化。



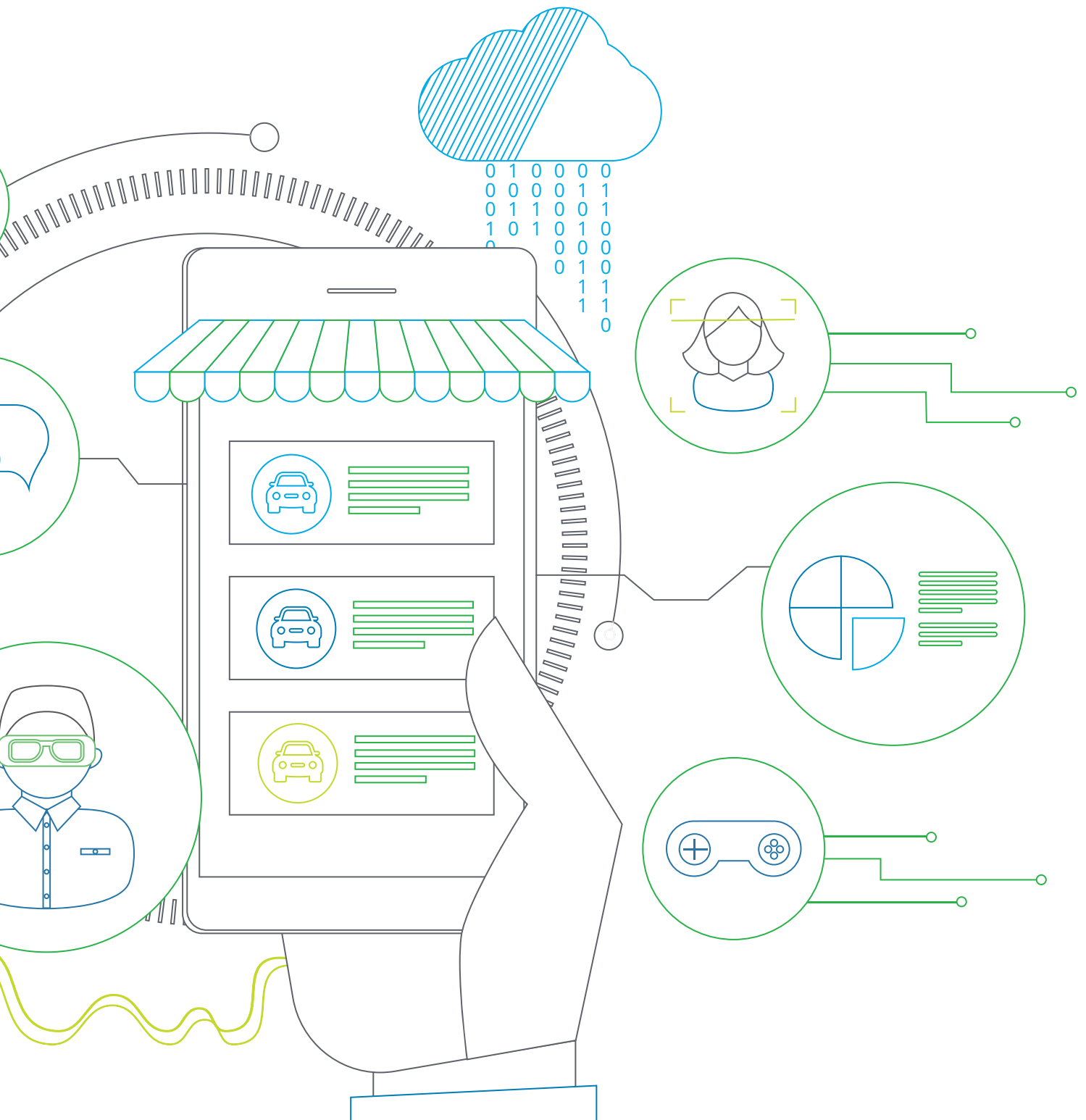
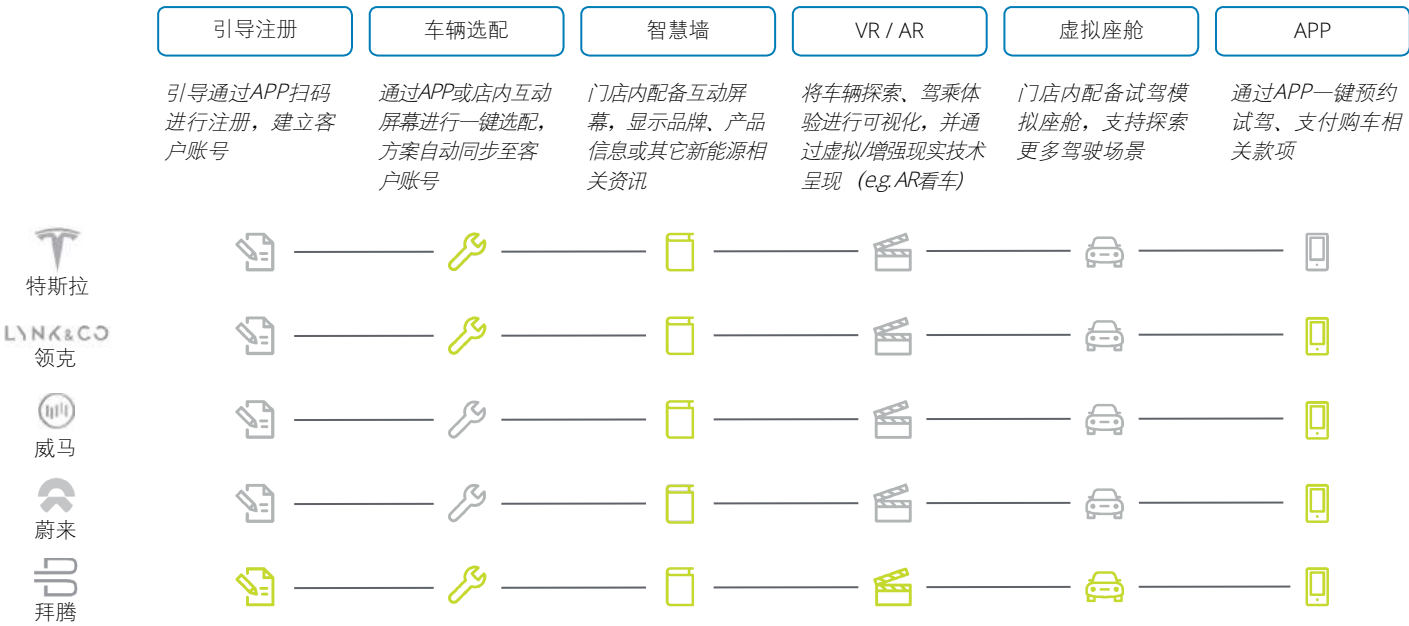


图2: “新能源汽车厂家数字工具应用概览”

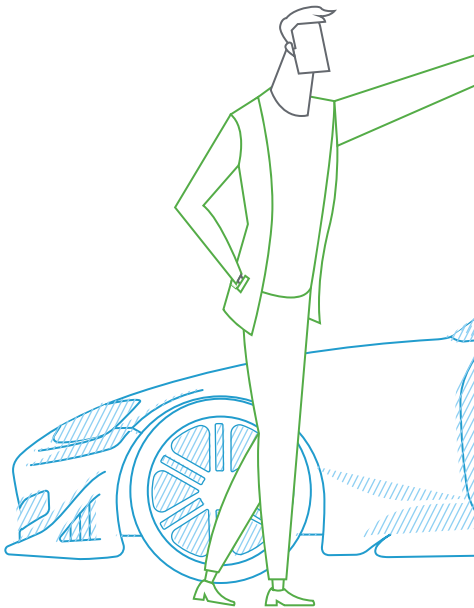


来源：德勤管理咨询

无可取代的中央大脑——客户互动中心

如前所述, 虽然已有汽车厂家尝试通过互联而非单独部署的方式, 利用数字化工具打造令人难忘的体验, 但这还远不足以帮助他们在数字化新图景下取得成功。当下更为重要的议题, 尤其在直销模式中, 是如何实现线上线下的无缝协同、游刃有余地统筹管理所有客户触点。鉴于此, 汽车厂家需要设立客户互动中心 (CCIC²), 并将其定位成所有客户触点背后的中央大脑, 为消费者带来更为丰富的个性化客户体验。

CCIC萌芽于传统的客户呼叫中心, 并在不断演化中拥有了更全面的功能、更多样的触点、更广泛的客群, 始终致力于为客户带来真正流畅的购车旅程。目前一些汽车厂家设立的客户互动中心甚至能够在潜客从未线下进店的情况下协助其完成整个购车流程。从线索培育到线上营销, 从合同签署到交车准备, CCIC不仅实现了每一环节客户互动的全面数字化, 更能通过无缝整合的系统将客户信息悉数记录在汽车厂家自己的数据库中。有了这些持续增加的客户数据, CCIC能够为每一位客户量身定制沟通策略、设计具体的营销活动方案或为后续的客户沟通打下坚实基础。



注²: CCIC=Central Customer Interaction Center

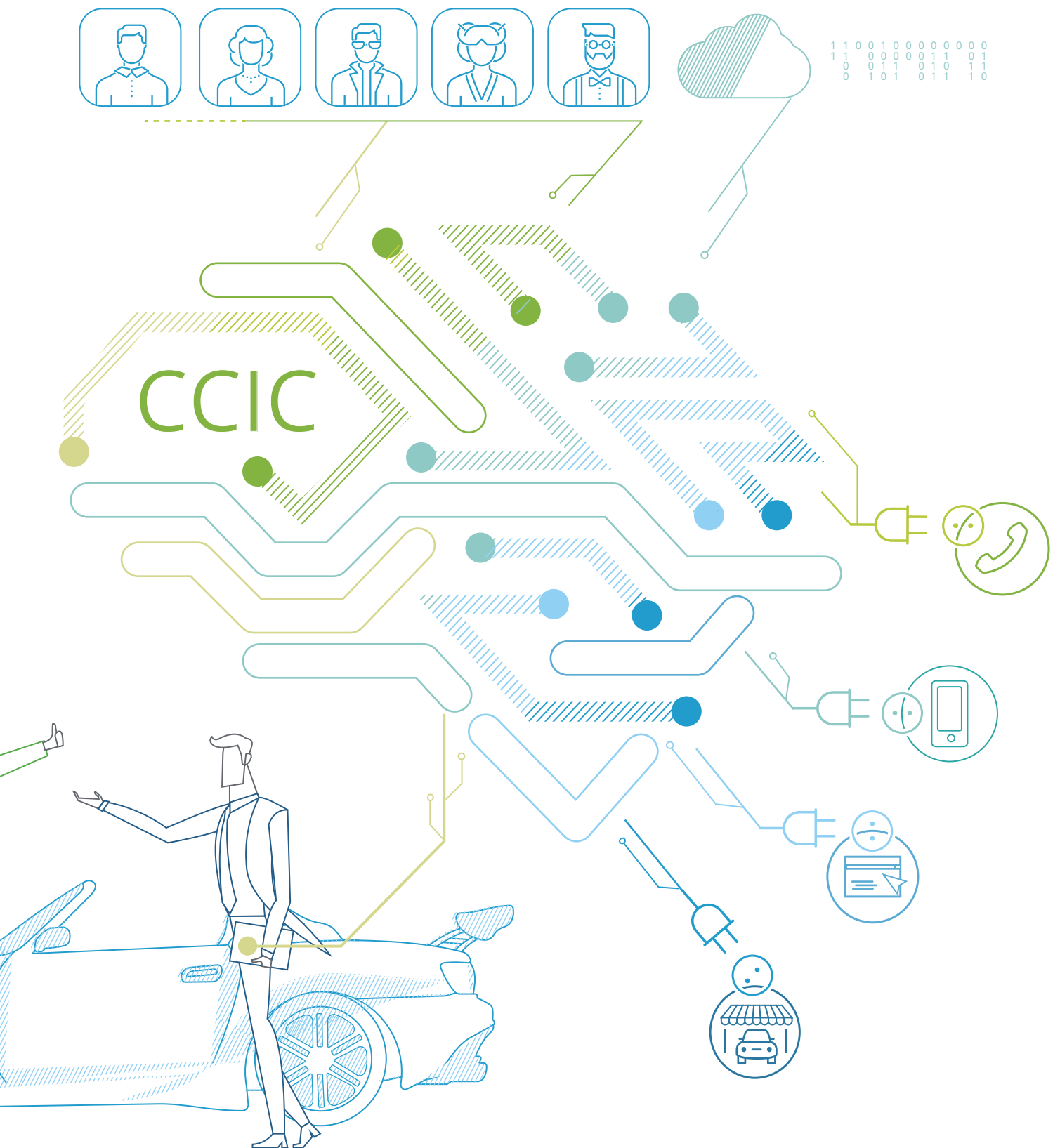
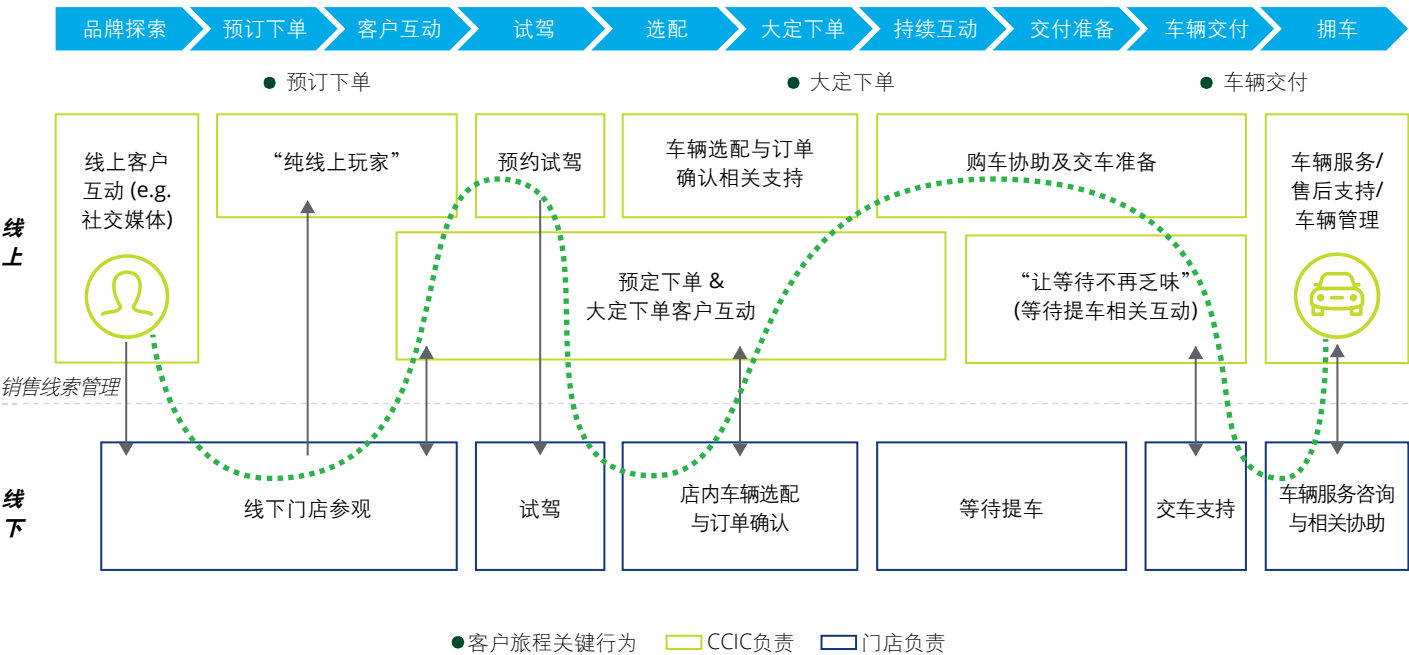


图3: “贯穿客户旅程的线上&线下协同互动”



来源：德勤管理咨询

在混合模式下，由于线下渠道中代理商网络的存在，CCIC的重要性则更加不可替代。作为主机厂的管控抓手，它能够监督代理商在线下按要求服务每一位客户，并保证其收集的数据质量达到标准。此外，由于能够在后台系统监测每家门店的核心业务绩效（如每日进店客流量、潜在客户线索收集量、试乘试驾满意度等），CCIC还能确保门店的运营符合总部要求，并有针对性地提供改进方案。举例来说，客户在参观完代理商门店后会收到来自汽车厂家的满意度调查，CCIC将汇总所有的客户反馈并筛选出客户的不满意内容和投诉，随后针对具体情况协调门店跟进解决。此外，它还会根据重要的客户体验类指标对代理商进行考评，而评估结果将会成为制定代理商佣金返利的考量因素。这样的机制能够有效激励代理商为客户提供更好的购车服务。

放眼当下中国车市，几乎所有品牌都在改变与客户的互动模式以响应不断变化的消费者预期。而在这一转型过程中，将“感知器官”（数字化工具）和“中央大脑”（客户互动中心）巧妙整合才是制胜之道。前者通过互联集成的后台系统、灵活多样的分析算法在客户旅程全周期上捕获行为

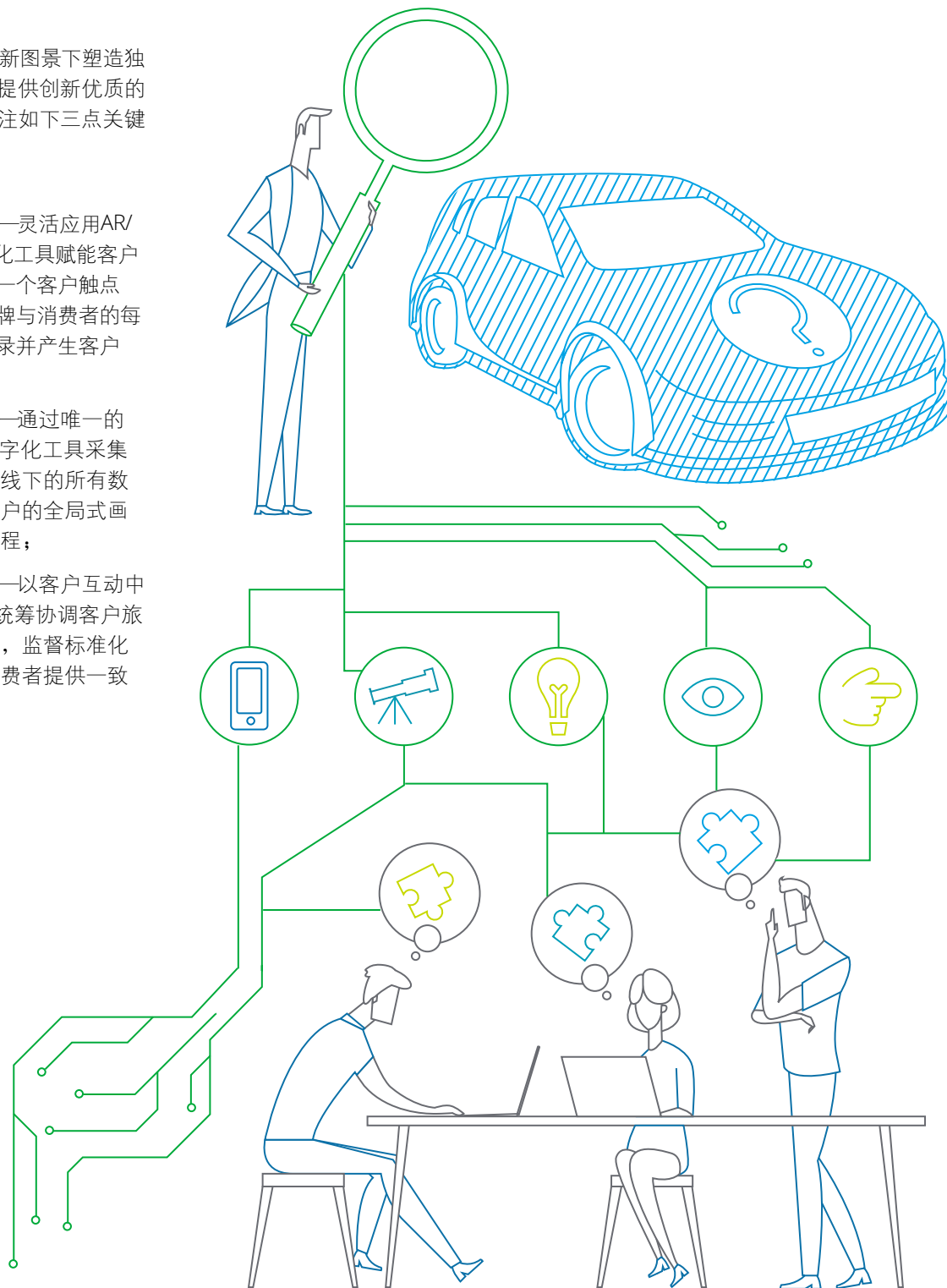
数据，提供高度定制化的互动内容；后者则有效协调品牌与客户之间的各种互动，确保消费者在线上线下的体验无缝衔接、水准一致。

需要指出的是，CCIC并不是一个孤立的线上功能模块。作为中央大脑，它能够在高效运营的前提下为客户旅程中的每个业务持续增值。例如在对销售线索进行线上培育后，CCIC可以精准识别高意向客户并下发至线下门店，从而大幅提升线下销售的转化率。此外，CCIC还可以作为线上助手协助门店的日常行政管理工作，包括手续办理、充电桩安装等，减少线下门店人员非销售相关的工作量，进一步提升运营效率。又例如当门店销售顾问由于接待线下访客而无法及时处理线上客户问询时，CCIC将收到系统自动通知并主动介入解答客户的疑问。而得益于后台系统的无缝衔接，所有客户的问答记录将实时共享给前端销售顾问以避免重复沟通。因此从客户的视角来看，无论其沟通渠道是400热线、网页窗口/APP、还是线下门店，他/她都将获得高质量、无断点的互动体验。在这些场景中，CCIC能够以“知其所想、想其所想”的方式真正触达客户。

核心洞察

综上所述, 若想在数字化新图景下塑造独特的品牌调性, 为消费者提供创新优质的购车体验, 汽车厂家应关注如下三点关键措施:

- **重塑数字化购车旅程**——灵活应用AR/VR、APP等在内的数字化工具赋能客户旅程, 通过无缝串联每一个客户触点消除信息孤岛, 确保品牌与消费者的每一次互动都能被精准记录并产生客户洞见;
- **打造全局式客户视图**——通过唯一的客户ID将各个触点上数字化工具采集的数据连结, 汇集线上线下的所有数据并精准描绘出每个客户的全局式画像, 打造个性化购车旅程;
- **设立中枢性统领机构**——以客户互动中心(CCIC)为中央大脑, 统筹协调客户旅程全周期上的互动触点, 监督标准化业务流程的实施, 为消费者提供一致的线上线下体验。



感谢

特别感谢德勤管理咨询团队的顾问秦佳文、谭俊宏、沈晓波对这份报告投注的心力与时间，协助提升此文研究分析面向的完整性。

关于作者

Seong Kiu Kang

德勤管理咨询数字化战略合伙人

Email: seongkang@deloitte.com.cn

李淘淘

德勤管理咨询汽车行业战略经理

Email: jessicatli@deloitte.com.cn

联系我们

何马克博士

德勤中国汽车行业主管合伙人

Email: mhecker@deloitte.com.hk

周令坤

德勤中国汽车行业管理咨询主管合伙人

Email: andyzhou@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 8518 1218

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 0317 3500

重庆

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13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惠路88号
环球财富广场1幢23楼
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

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 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成员及其关联机构在澳大利亚、文莱达鲁萨兰国、柬埔寨、东帝汶、密克罗尼西亚联邦、关岛、印度尼西亚、日本、老挝、马来西亚、蒙古、缅甸、新西兰、帕劳、巴布亚新几内亚、新加坡、泰国、马绍尔群岛、北马里亚纳群岛、中国（包括香港特别行政区和澳门特别行政区）、菲律宾与越南开展业务，并且均由独立法律实体提供专业服务。

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。德勤中国持续致力为中国会计准则、税务制度及专业人才培养作出重要贡献。德勤中国是一家本土注册成立的中国专业服务机构，由德勤中国的合伙人所拥有。敬请访问 www2.deloitte.com/cn/zh/social-media，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，您应咨询合资格的专业顾问。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。

©2019。欲了解更多信息，请联系德勤中国。
Designed by CoRe Creative Services. RITM0301180