

专家洞察

IBM 商业价值  
研究院

# 不断扩大的 汽车生态系统

如何管理商机，  
促进客户互动

IBM

## 主题专家



### Russell Gowers

IBM 汽车能力中心,  
副合伙人, 中心成员  
GOWERSR1@uk.ibm.com  
linkedin.com/in/russellgowers

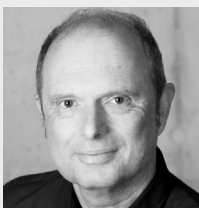
Russell 在过去 5 年开发并实施了与汽车数字商务相关的解决方案, 基于 IBM ix Experience Orchestrator 框架合作创建了 IBM Automotive Retail Accelerator 资产。他与人合著了 IBM 商业价值研究院的专家洞察报告《汽车商务的未来》。



### Greg Hancock

IBM Consulting,  
工业领域负责人  
greg.hancock@uk.ibm.com  
linkedin.com/in/greghancock12345

Greg 负责领导汽车行业客户管理系统的实施。作为 CRM 解决方案架构师, 他领导了涉及多个全球汽车品牌的商机管理、车队管理和客户服务流程的数字化转型, 还负责领导 IBM Automotive Accelerator Platform 的设计、开发和推广战略。



### Stefan Schumacher

IBM 德国有限公司,  
汽车战略与解决方案主管  
stefan.schumacher@de.ibm.com  
linkedin.com/in/stefan-schumacher-396809a7

Stefan 在汽车行业和工业领域拥有超过 20 年的丰富经验。自 2010 年以来, 他担任过多个业务咨询和业务开发职位, 一直从事互联车辆和新式出行计划。2019 年, 他成为 IBM 全球汽车、航空航天和国防行业的战略与解决方案主管。他身体力行, 与世界各地的汽车公司合作, 帮助他们推动数字化议程, 实施创新的出行解决方案。

扫码关注 IBM 商业价值研究院



官网



微博



微信公众号



微信小程序

# 如今由知识武装起来的客户拥有前所未有的掌控权。

## 要点

### 商机无处不在。

原始设备制造商(OEM)和经销商必须了解完整的客户体验之旅（无论是线下还是线上），才能在适当的时机以适当的方式与客户互动。这些互动必须无缝整合，以单一的统一视图呈现所有不同类型的客户互动。

### 不再仅仅与车有关。

传统的销售商机可能仍在收入中占有很大比例，但新的所有权模式、出行服务和辅助产品可能成为主要增长领域。OEM 必须想方设法，主动向忠诚的驾驶员、用户和客户宣传推广这些新的服务和产品。

### 培育数据共享生态系统。

OEM 必须在协作式业务生态系统中开展合作，充分了解客户，找到在客户体验之旅的不同阶段满足他们需求的最佳方式。

—

## 当今的现实情况

很难想象看电视的时候手里不拿着手机。无论是查看电影上映日期、演员（看看他们几年前的样子和现在的样子）、导演、剧情梗概还是影评，我们指尖轻点，就能获得对世界的认知，娱乐体验就这样永久性地发生了改变。

谁会想到，同样的行为会颠覆汽车行业的客户互动？但这的确发生了。

购车的唯一途径是走进经销商门店，还要担心看人脸色和“强卖”的日子已一去不复返。如今，客户在与品牌企业或经销商接触前就已经提前做足了功课，他们就价格和质量货比三家，还了解一些融资选项。71%的受访购车者表示，在购车前会在网上详尽地研究和对比车辆，近半数(45%)表示会等到非常或极其确定车辆是心仪之选后才会联系经销商。如今由知识武装起来的客户拥有前所未有的掌控权。

一份研究报告指出，一次客户体验之旅覆盖几个月内的数百个数字接触点，直至客户最终得到满足自己需求的车辆为止。这包括搜索内容、观看视频以及访问制造商、经销商和汽车评论机构的网站。他们感兴趣的内容也非常广泛，涵盖产品质量、是否满足家庭需求、价值、经济承受能力、融资选项以及最佳购买地点等。这对汽车行业的影响是巨大的。

当汽车经销商这个传统上的客户接触点不再是唯一甚至主要联络点时，制造商该怎么办？汽车经销商如何适应不断变化的身份，取得成功？

此外，传统的所有权概念也从直接拥有转变为某种形式的共享。同时，汽车动力系统（以及能源分配系统）也在发生变化，这对于制造商与客户的关系来说预示着什么？

## 未来的挑战

在过去十年左右的时间里，原始设备制造商 (OEM) 增强自己在形成商机以及将商机传递给经销商方面的作用。经销商则积极跟进商机，推动试驾，努力完成销售。但是，随着主要的 OEM 逐渐在这方面驾轻就熟，整个行业在他们的推动下迅速发生改变（见图 1）。

对于许多 OEM 而言，销售车辆和保持生产线持续运转仍是形成商机的主要原因，实际上也是品牌存在的主要原因。但是，客户选择从汽车品牌购买，但不一定是购买“汽车”的时代正迅速到来。

以一个数据点作为证据：80% 的受访汽车 OEM 高管预计，到 2030 年，他们将从出行服务获得收入，即从一个地点到另一个地点的非传统出行方式，包括拼车、网约车、微交通

和出行即服务，预计出行服务收入将占到总收入的 10%。此类广泛的商机包括“按里程计费”的消费模式，以及功能按需应变、充电服务、互联交通等其他模式。

如今的消费者希望在所有互动模式（包括线下互动和数字化交互）中都获得无缝的体验，这需要驾驶员、车辆、经销商和 OEM 之间进行相应的无缝数据交换。然而，大多数 OEM 仍将与不同电子商务购买方的互动隔离开，例如，与经销商的互动和与潜在驾驶员之间的互动是相互隔离的，即使目标是同一个人，也是如此。要使驾驶员的整体体验变得连贯流畅，就必须改变这种情况。

那么，靠什么推动未来的商机管理呢？那就必须能够管理来自许多来源、有关多种产品、针对多个利益相关方的查询。

**图 1**  
商机角色转变

转变能力, 适应不断变化的市场现实

商机 是一个客户...	他 交流沟通...	产品 信息...	向 接收方。
<b>目前</b>			
计划购车的人	试驾请求	新车      二手车	经销商
<b>2025</b>			
计划以数字或实体方式使用产品或服务的人	试驾请求 聊天机器人交接 人工客服查询 呼叫中心接入电话/拨出电话 融资服务请求 电子商务帮助请求	通过经销商购买新车 充电功能 数字服务 二手车 通过电子商务购买新车 出行信贷	经销商      第三方 直销代理      呼叫中心客服

如今的消费者希望在所有互动模式中都获得无缝体验，因此 OEM 必须选择在适当的时机与客户互动，无论他们位于何处。

## 从关注重点到全面铺开 — 无论是来源、产品，还是利益相关方

### 商机无处不在

原来，在线试驾申请表是表达对某个汽车品牌兴趣的主要方式；现在，有许多其他方式对此进行补充，甚至取而代之。互联网搜索就是一种非常明显而且完全不同的渠道。还有社交媒体，潜在客户可以在这里了解产品，提出意见，阅读评论与反馈，甚至可以通过随附的视频分享恐怖的经历或美好的体验。接下来是在线汽车销售，这一新兴市场同比增长率达到了 38.4%。

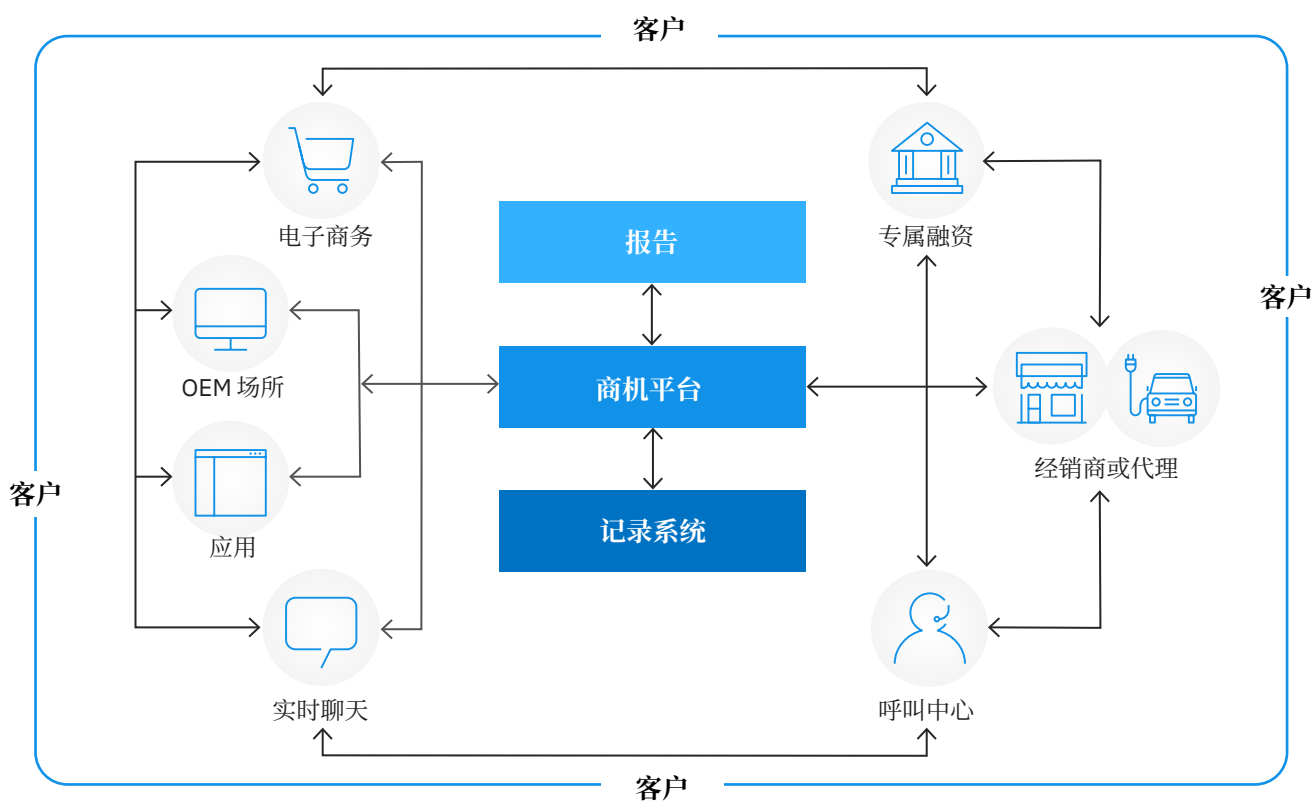
一些人认为，传统的购车之旅和新的线上汽车销售之旅在某种程度上互不相关，像是由不同类型的买家在不同类型的旅程中进行，两者之间没有重叠部分，或者无需彼此兼容或整合。但很明显，情况并非如此。

大多数人介于完全线上和完全线下之间。这意味着，OEM 需要选择恰当的时机与客户互动，无论他们在线上还是线下。他们还需要承认，改变的不仅仅是商机渠道。电子商务销售渠道现在可以实现身临其境的线上销售体验，支持直接购买（见图 2）。

图 2

### 体验之旅迅速扩展

预测和推动客户可能选择的旅程



## 了解谁真正“拥有”客户（答案是“没有人‘拥有’客户”），这意味着经营理念从“客户所有权”转变为“客户对话”。

客户可通过聊天机器人、呼叫中心客服或实时交谈寻求帮助。如果没有这些帮助，他们可能会放弃订单，要求主动帮助。他们甚至可能会和经销商进行视频通话，详细说明自己喜欢的车辆。有些买家希望送货上门，也有一些希望与当地代理商进行面对面的交接。所有这些互动都是潜在的商机，需要相应地进行处理。

此外，来自互联汽车的数据流也在不断增长。从表面上看，此类数据可说明驾驶习惯、体验，甚至驾驶效率。但如果将分析结果与其他数据（例如购买历史记录、服务历史记录、浏览器行为、社会经济数据以及社交媒体活动）结合起来，就可以更深入地了解客户喜好和兴趣，发现互动的机会。这种洞察有助于生成更多潜在商机。

简言之，商机几乎无处不在。

但是，如何巧妙地以非侵入式方法融入客户的在线体验之旅，而不会偏离客户的主要意图？如何将这些数字要素与客户可能进行的线下销售互动无缝衔接？我们知道确在这方面表现出色的业务案例。在一项跨行业的多国调研中，67%的受访者表示，他们愿意向提供卓越体验的企业支付更高的费用。

开发统一视图，涵盖客户各种不同类型的互动，是解决方案的一个重要要素。这也需要了解谁真正“拥有”客户（答案是“没有人‘拥有’客户”）。这意味着，预期的结果从“客户所有权”转变为“客户对话”。

首先要形成统一的视图。这需要能够从数字互动和线下交互中尽可能多地了解客户或潜在客户。必须以单一视图呈现对客户了解，无论客户是和企业的某个部门互动，还是和企业价值链互动。这也意味着需要收集洞察，即使客户目前还不打算购买新车。

将企业了解到的有关客户的所有信息（包括数字数据、商机数据以及面对面互动数据）集中起来，帮助品牌建立客户档案，以进行个性化沟通。这可能包括特惠活动、持续服务更新或特定客户感兴趣的新闻。可通过最合适的渠道进行沟通：例如呼叫中心、社交媒体、电子邮件、短信等。

统一视图使企业能够建立并培育真正的客户关系。这不仅仅关乎吸引客户的注意力以便销售商品，或者把他们交给可能具有相同洞察的第三方经销商，从零开始建立销售关系。

通过技术培育真正的关系至关重要。但仅仅这一点还不够。品牌企业和经销商的理念必须从“所有权”转向积极培育并保持与重要客户的对话。这就要求真正了解客户。他们需要什么？有何期望？他们是否已经是品牌的忠实拥趸？他们最可能对哪些产品或服务感兴趣？重要的是，这种想法会在首次销售之后持续很久。它会渗透到客户与品牌关系的生命周期中。

统一视图还包括对客户的广泛定义。除了车主之外，还有哪些驾驶员会参与对话？品牌企业如何更好地了解他们，甚至在第一时间就能够辨别出他们作为客户的潜力？

显然，OEM 品牌企业和经销商之间如果能够更密切地交换客户数据，将有助于更全面地了解每个客户，发现潜在客户群。谁会驾驶该车辆出行？除了车主，还有可能是车主的家人和朋友圈中经常驾驶这辆车的人。

这就关系到整合多个来源的客户信息所面临的另一项挑战：信任与安全。客户不仅需要能够从线下/线上体验的众多可能途径中进行选择，还需要选择共享多少信息。这包括他们可能甚至不知道会共享的信息，例如浏览器中的 Cookie 行为。客户需要相信，品牌企业会以负责任的方式处理自己的数据。

但是，了解客户信息并从众多信息来源生成商机只是目前所面临的商机管理挑战的一部分。OEM 销售的内容正转变为一系列产品和服务。

## 产品扩容

与其他实用机器不同，车主会与自己的爱车建立情感纽带。很少听到有人亲切地称呼洗衣机或烘干机，但许多人会给自己的汽车起名，在美国就有全国性的“给爱车取名日”，为这种现象推波助澜。公众对汽车的喜爱似乎不会很快消退，汽车品牌企业也不会停止向人们供应汽车。

完全出于转让传统的汽车所有权而销售汽车的模式可能并不会彻底消失，但会呈现下行趋势。品牌企业希望销售众多产品和服务，以增强核心产品——如前所述，至少 80% 的受访高管预计到 2030 年会出现这种情况。53% 的潜在买家表示，下一次购车时会考虑汽车服务订购。

随着品牌企业从销售汽车扩展到销售服务和新的创新产品，销售方式也需要作出改变。在最近的一项对购车者进行的调研中，61% 的受访者表示，自上次购车以来，购车体验并没有什么改善。

请思考一下这对汽车行业传统的商机形成过程的影响。客户仍然想要汽车——或者更准确地说，想要汽车帮助自己出行。他们的购买方式以及支付方式都有可能不同于传统模式。因此，完成这种商机的方式必须不同于传统的汽车销售流程。

客户还希望使用与车辆相关的数字服务和实体产品。比如充电、功能按需应变和终身服务。对这些选项的兴趣也会构成可行的商机。但同样，它们也不能像传统的汽车销售商机那样处理。

传统的销售商机可能仍在收入中占有很大比例，但新的所有权模式、出行服务和辅助产品可能成为主要增长领域。在 IBV 的“2030 年汽车行业展望”调研中，行业高管表示，汽车 OEM 出行服务和其他服务收入目前平均占总收入的 16%，预计到 2030 年会增长至 22%。OEM 必须想方设法，主动向忠诚的驾驶员、用户和客户宣传推广这些新的服务。

# AI 驱动的分析可帮助确定客户的独特需求与 OEM 能力的交汇之处。

思考一下该如何宣传推广数字汽车服务和功能按需应变。精心设计的在线体验可能会吸引众多客户选择和订购期望的服务。但是，哪些人际互动可推动新服务的广泛采用？从互联车辆或其他客户数据点获得的洞察如何主动生成数字服务商机？

最后，客户还对许多与汽车相关的服务感兴趣，例如保险、道路通行费、捆绑式充电等，而 OEM 并不直接提供这些服务。这些同样是有机的商机，对于从目前比较原始的汽车销售转变为发展长期客户关系，并最终确立客户对品牌的忠诚度至关重要。

事实上，可能需要一种新的方法：支持相邻行业开展互动的业务平台。如果构建和使用得当，此类平台有助于生成和共享商机，让在整个汽车客户生命周期中提供服务的众多企业受益。这包括为电动汽车提供充电服务的能源公司，以及专门从事新所有权模式业务的金融公司。

为此，需要调整管理客户的方式。开发人员为支持传统的汽车所有权模式而设计的程序，可能不适用于非车辆产品。围绕试驾体验而设计的客户营销方案，可能无法让客户对车辆以外新的创新服务和产品产生兴趣或需求。最重要的是，他们可能无法与客户建立长期关系。

## 利益相关方越多，风险越大

对于汽车行业来说，这种不断扩大的产品、服务、购买模式和业务生态系统平台所构成的网络具有明确的意义，那就是越来越多的利益相关方参与到曾经被认为是“购车”的业务活动中。虽然经销商的互动仍然至关重要，但需要考虑更多的参与者。

例如，呼叫中心和实时聊天客服在线上环境中与客户互动，他们的服务质量对制造商或经销商会产生直接影响。第三方平台中也存在众多利益相关方，他们提供产品比较、产品评论和产品推荐等服务。在“购”车过程中，或者更准确地说，在完整生命周期内培育与客户的关系的过程中，提供汽车融资或出行服务的实体同样是主要的利益相关方。

当然，经销商仍然是生态系统的主要联系点。因此，他们将作为客户数据的核心来源。对于 OEM 而言，如果要了解客户并开展互动，就必须获得这些数据。但该怎么去做？

多品牌经销模式可能会让 OEM 面临挑战。从理论上讲，虽然经销商希望客户获得最佳体验，但他们的动机与 OEM 不同，无法为自己所代理的每个品牌创造独特的客户体验。经销商最终也不会强迫客户忠诚于特定品牌。为了保证销售，他们可能会让某个品牌的客户转向其他竞争品牌。是什么推动经销商分享自己的详细而宝贵的客户信息？

预览已结束，完整报告链接和二维码如下：

[https://www.yunbaogao.cn/report/index/report?reportId=1\\_38311](https://www.yunbaogao.cn/report/index/report?reportId=1_38311)

