

IBM商业价值研究院

## 汽车零售转型

通过信息、影响者及互动吸引客户



---

## IBM商业价值研究院

在IBM商业价值研究院的帮助下，IBM全球企业咨询服务部为政府机构和企业高管就特定的关键行业问题和跨行业问题提供了具有真知灼见的战略洞察。本文是一份面向决策层和管理层的简报，是根据该院课题小组的深入研究撰写的。它也是IBM全球企业咨询服务部正在履行的部分承诺内容，即提供各种分析和见解，帮助各个公司或机构实现价值。

有关更多信息，请联系本文作者或发送电子邮件到：[ibvchina@cn.ibm.com](mailto:ibvchina@cn.ibm.com)

请访问我们的网站：<http://www.ibm.com/cn/services/bcs/iibv/>

---

作者: Kalman Gyimesi, Benjamin Stanley

**汽车零售** 场景正处在革命之中。面对消费者对产品及服务的高度个性化的需求，汽车制造商必须抛弃一个世纪之前的旧传统，转而寻求创新的零售业务模式。他们必须满足成熟消费者的期望，能够在更广泛的销售生态系统中开展合作，并促进实现新的收入流。为了驾驭不断变化的市场，求解汽车零售难题，汽车制造商必须在四个方面表现卓越，才能把今天挑剔的客户转变为明天宝贵的拥护者。

汽车行业的零售模式处于十字路口。该行业实际上采用同一方式销售汽车已经有一个世纪之久了 - 即基于某种精心建立的品牌形象、道路驾驶性能、安全特性以及自由拥有；但该行业现在必须尝试创建差异化的产品及服务，以便吸引当今通过数字方式相连的、成熟的消费者。

消费者现在正在把他们的注意力转向移动性需求，他们希望他们的爱车也能够像其他智能“设备”一样提供相同的功能和便利性。他们以看待其平板电脑及移动设备的眼光看待其车辆，这意味着，他们不仅仅关注质量、安全、可靠的运输，而且也开始把其爱车视为其数字生活的扩展项。

在其他以消费者为中心的行业，由于每个人都能够获得大量的信息和选择，行业的业务模式已经被颠覆了。汽车制造商必须沿着电子及通信等行业所铺就的道路前进。在这条道路上，消费者运用多种技术来研究、比较及购买产品和服务，为个性化产品创造出新的机会、新的分销渠道以及有利可图的合作伙伴关系。

许多行业已经在改变其接触并赢取客户的方式。例如，零售行业正在定制店内购物体验，增加数字分销渠道，为消费者提供从在线浏览到实体商店采购的无缝连续体验。<sup>1</sup> 其他的B2C企业，无论他们属于哪种产品类别，都在每一个接触点上采集信息，以期改善客户对其产品和服务的体验。

---

**连接性以及多种技术的应用正在转变多种行业的零售模式。**

---

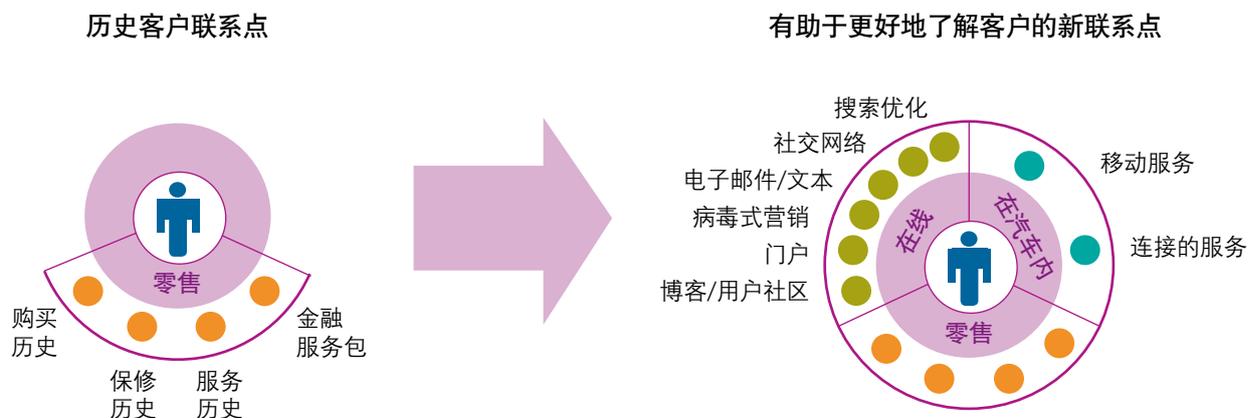
然而汽车行业当前所采用的零售模式几乎与一个世纪多之前第一辆福特T型车下线时所采用的模式相同。在大规模制造开始之初，汽车是根据性能、外观、可靠性、安全性及价格，针对一般化的细分市场推出的。但是，针对目前的新一代消费者，该行业在推出新产品、开发新服务以及与客户打交道时必须表现出更多的创造性才能充分挖掘消费者的潜力。汽车制造商、其合作伙伴以及供应商认识到，传统的销售及推广产品的方法必须让位于数字时代的要求。在过去短短的几年的时间中，该行业与客户之间有限的、不频繁的交易形态已经改变，转而采用快速发展的信息与交互网络，这样一来，汽车公司能够通过新的途径了解和掌握客户的购买偏好和习惯(参见图1)。

汽车行业的高级管理人员已经敏锐地意识到其客户发生了哪些变化。在IBM商业价值研究院最近对100多名汽车行业高级管理人员进行的调查中发现，客户管理被视为在下一个十年内汽车价值链当中将发生

最大变化的部分。<sup>2</sup> 总体上，在受访的高级管理人员中，有67%认为汽车零售行业将发生重大变化。这些高级管理人员承认，鉴于在商业周期中面临诸多与客户打交道的新途径，有必要重新思考客户管理问题，这将是开发新型零售模式过程中最重要的一个环节。

在建立更更密切、更能够持续的客户关系过程中，关键要素之一是把来自客户互动最频繁的那些活动的数据整合到一起(参见图2)。

对这些数据的利用及共享程度决定了业绩出众的公司与其他公司之间的差别。在2011年IBM全球首席营销官研究中，具有卓越表现的公司指出，他们在客户生命周期的各个方面广泛使用客户数据。<sup>3</sup> 虽然提高客户忠诚度和拥护度是汽车制造商最优先的事情，但在“利用率”及“拥护度”的客户生命周期阶段，他们对数据的应用程度是最低的。<sup>4</sup>



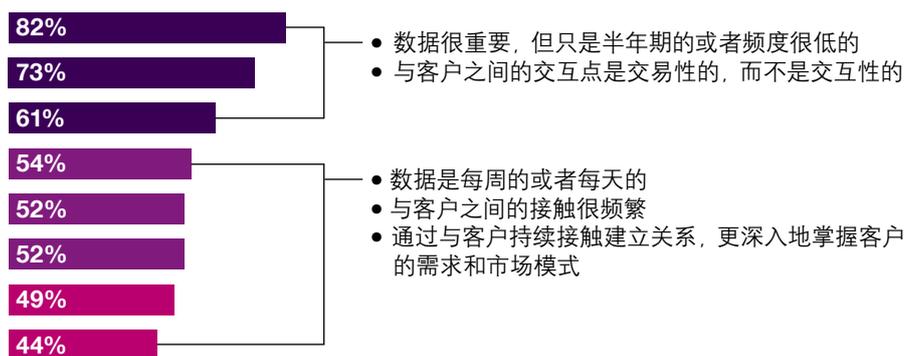
资料来源：IBM商业价值研究院。

图1. 汽车制造商正在越来越多地使用在线工具、机动车连接性以及移动服务与客户保持联系。

为了充分利用当今高度互连的、力量强大的客户以及这种互连提供的海量客户信息所带来的机会，解决零售难题，汽车制造商必须通过在以下四个方面展现出

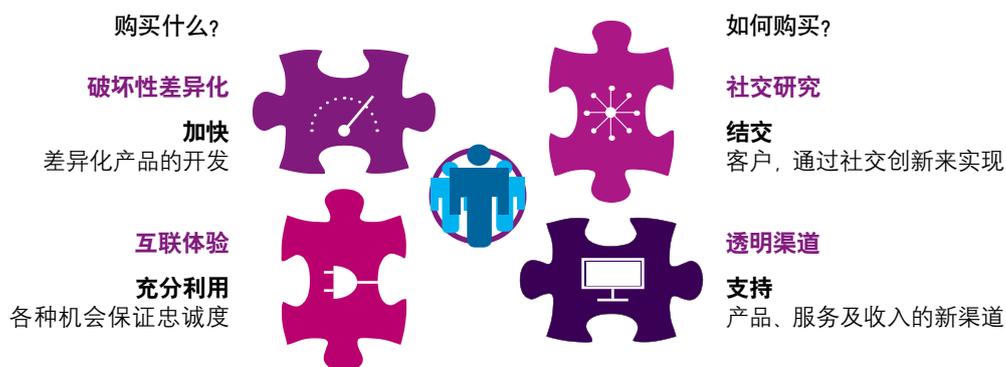
创新性和卓越性：颠覆性差异化，互联体验，社交范围，以及渠道透明度(参见图3)。

哪些是整合的客户信息最有价值的方面？



资料来源：零售转型调查(n=110)，2011年。

图2. 要想与客户之间建立更密切、更持续的合作关系，就必须在获取并整合从最频繁发生的活动中获得数据这方面加大投资。



资料来源：IBM商业价值研究院。

图3. 只有在四个方面都表现卓越才能把今天的消费者转变为有价值的客户，完成零售拼图的转型。

## 颠覆性差异化

成功的零售之路起始于卓越的产品。时兴的汽车、电子品、连接方式和服务正以越来越快的速度进入市场。该行业仍有潜力来整合这些趋势并推出新的产品，它们能够通过创新而打破现状，这不但会改变市场，甚至会建立新的价值或市场。

---

## 研究方法论

本研究的定量数据是通过18个国家的110名汽车行业高级管理人员进行在线调查后而获得的。在这些被调查人员中，38%来自OEM公司，20%来自经销商，其余的高级管理人员来自供应商、专属金融机构(captive finance organization)、解决方案提供商等。

此外，我们对这些行业领袖中的许多人进行了随访。我们还利用在IBM全球首席营销官研究中获得的数据证实、增强了我们的研究成果。在该研究中，我们对汽车行业的70名资深营销高管进行了采访。<sup>5</sup>

---

今后十年汽车价值链中哪些方面将会发生最大变化？根据我们的调查，在高级管理人员看来，产品开发是仅次于客户管理的方面。IBM 2010年全球首席执行官研究中所采访的汽车CEO声称，他们预计，针对不断变化的客户期望，在今后五年他们将率先推出新的或者不同的产品和服务。<sup>6</sup> 现在，汽车制造商已经在这方面采取行动。在2012年初举行的一次汽

车行业会议演示中，一家制造商指出，他们打算在今后24个月中推出20款新产品。<sup>7</sup>

虽然数十年来拥有一条激动人心的汽车流水线一直是汽车制造商的核心竞争力，但该行业现在认识到，在吸引和挽留新客户方面，产品本身只占一半的功劳。能够吸引当今互连的消费者的新服务也非常关键。将近十分之七的汽车行业CEO声称，新的或不同的服务将是今后若干年中客户需求最大的领域。<sup>8</sup>

为了响应不断变化的客户期望，汽车制造商需要推出一些能够补充传统汽车购买选项的新项目。(参见图4)。这样的项目包括一些既经济又符合环保的极其有效的机制。此外，一些嵌入式的互连服务也能够提供许多机会，可以响应对更高层次的个性化、安全性及驾驶员协助的客户期望，这也有可能成为“颠覆性”产品。

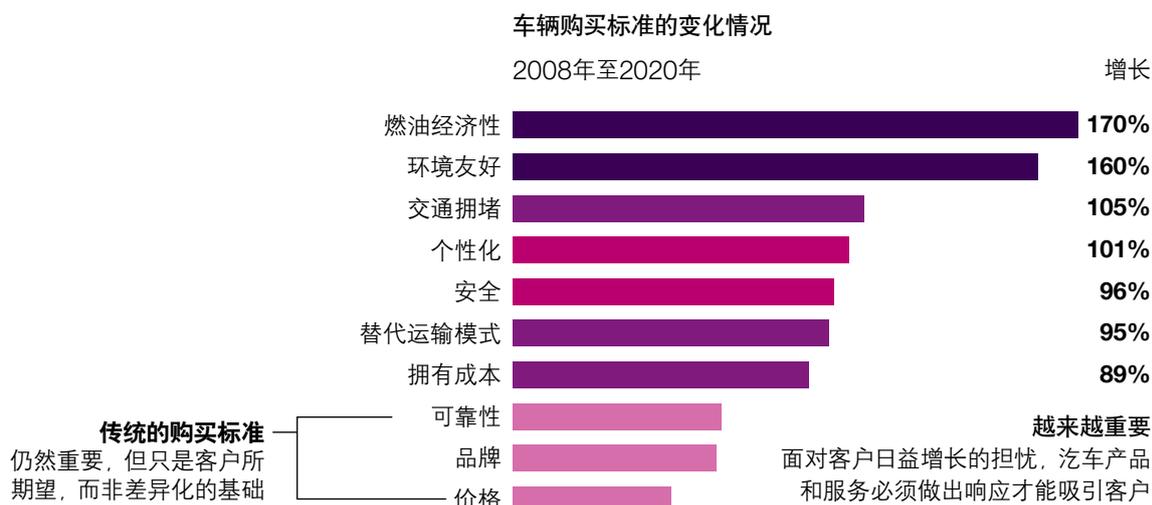
汽车制造商还需要考虑车辆之外的事情，例如：提供有助于解决交通拥堵的移动性服务；提供与其他相关运输模式的整合；降低机动车拥有成本。

---

**“我们需要以客户为中心的思维模式。我们必须用更多的时间把‘客户的声音’整合到我们的产品中。”**

总裁，汽车OEM，日本

---



资料来源：IBM商业价值研究院。

图4. 传统的购买因素仍然重要，但陆续出现的新标准正在成为消费者就汽车做出决策的基础。

## 充分利用个性化

在当今互连的社会中，消费者能够公开大声说出他们个人的好恶，因此，差异化通常意味着个性化。

可以从两个维度上考虑个性化：物理车辆本身，以及对其中所有部件的电子定制。OEM就如何提供物理定制做出了战略性决定，例如通过更多“构建到订单”选项，通过经销商定制，或者简单地交给二级市场上的其他人来处理。

实现电子定制的前提是，向客户提供借助于软件和应用从任何地点控制各种车辆特性的能力。例如，许多制造商提供了通过钥匙远程启动车辆的功能，但在非常寒冷或者非常炎热的日子里，这并不能使车辆更为舒

适，除非适当地设置了温度控制。更个性化的解决方案是通过智能手机访问整个温度控制系统，远程调整车内温度和车辆设置，免除预先手动设置车辆的麻烦。

通过提供各种各样的界面(或者称为“皮肤”)对电子设备做进一步的个性化处理，这能够吸引不同的目标受众。针对高度互连的年轻成人和有选择性地互连的老年人两个群体的虚拟界面看起来可能截然不同。精简电子组件使其成为基本的构建模块，将有助于创造性的捆绑和打包这些组件，从而用于各种人群。

虽然“构建至订单”仍然处于汽车制造商的直接控制之下，但电子定制很可能会成为OEM与第三方(例如电信公司、媒体公司和娱乐公司—它们对个性化电子产品已经非常娴熟了)之间的战场。

OEM要想影响超出其直接控制之外的电子定制部分，它们就必须与精选的合作伙伴合作，以便实施开放标准的车辆强化及便利项目。它们不应当浪费资源来试图控制那些他人很容易提供的功能；相反，它们的精力应当集中于支持和增强这些功能，以便增强自己的产品优势。

使车辆具备新功能的一大收益是寻找和利用客户联系点，无论这些功能是专有的还是开放的。通过持续收集有关客户及其车辆使用方式的数据，汽车制造商可以针对个人偏好推出特定的解决方案。最终，OEM可以根据特定的电子控制方法构建客户依赖性，并使客户对其具体品牌的产品和服务产生“粘性”。

对恰当的产品和服务进行组件化及再打包处理，使其形成有竞争力的产品，此举可以使汽车制造商实行灵活定价，并针对不同受众进行销售。车辆可以根据个人需求、气候、停车位置，甚至额外乘员的需求等这些差异性量身打造。车辆还可以根据世代需求进行组件化定制(参见资料“复杂的多代家庭”)。

### 通过差异化取得成功

汽车已经越来越难以与竞争对手的类似产品相区别。新型车辆、产品和服务的开发越来越快，这会影响到客户的当前价值期望，也使汽车制造商有机会打破这一困局。

### 平台差异化

寻找最佳的机会，以物理方式、电子方式和虚拟方式实现产品和服务项目的差异化。通过车辆设计来扩大物理定制的范围是一项战略性选择 - 可以通过在线配置器 (configurator) 来提供，推进“构建到订单”销售模式；也可以通过经销商驱动的个性化选择来实现。但是，电子个性化却是未来有效竞争必不可少的条件。从战略角度看，汽车制造商必须把他们能够控制的电子个性化与最好能够留给外部创新的部分区分开来。

### 创建构建模块

汽车以及与之交互的各个方面都在电子化。汽车制造商应当积极地整合电子组件，通过远程应用实现控制。即使在以往比较模糊的个人舒适性方面也应当实行充分的电子化并实现客户定制。汽车制造商把这些特性精简至其核心构建模块，随后就可以依照客户的偏好、所在地区和车辆用途等多样性需求对这些构建模块进行打包和定位。

### 针对受众打包

汽车制造商一直都非常擅长于对物理的车辆特性进行打包捆绑。对电子组件也可以依此处理。但是，电子组件提供了大得多的灵活性，可以根据个人偏好、人口统计学特征或者地理位置进行捆绑。这提供了吸引相关受众的新的差异化能力，同时也提供了灵活销

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\\_38766](https://www.yunbaogao.cn/report/index/report?reportId=1_38766)

