



与时俱进，回归初心：开启 汽车行业的新零售征程



作者：管鸣宇，沈沛，朱名武（Frank Chu）

留意一下过去几年的行业新闻，我们会发现新零售转型浪潮正席卷消费领域的各个行业。汽车作为传统行业，也已开启新零售转型历程：发布新零售体系，利用大数据技术提供全新的线上+线下+服务体系；推出新零售品牌和众多 APP，打造线上线下一体化服务；开设品牌体验中心，利用大数据和人工智能提供多种社交服务等等。众多车企纷纷踏出新零售转型的第一步。

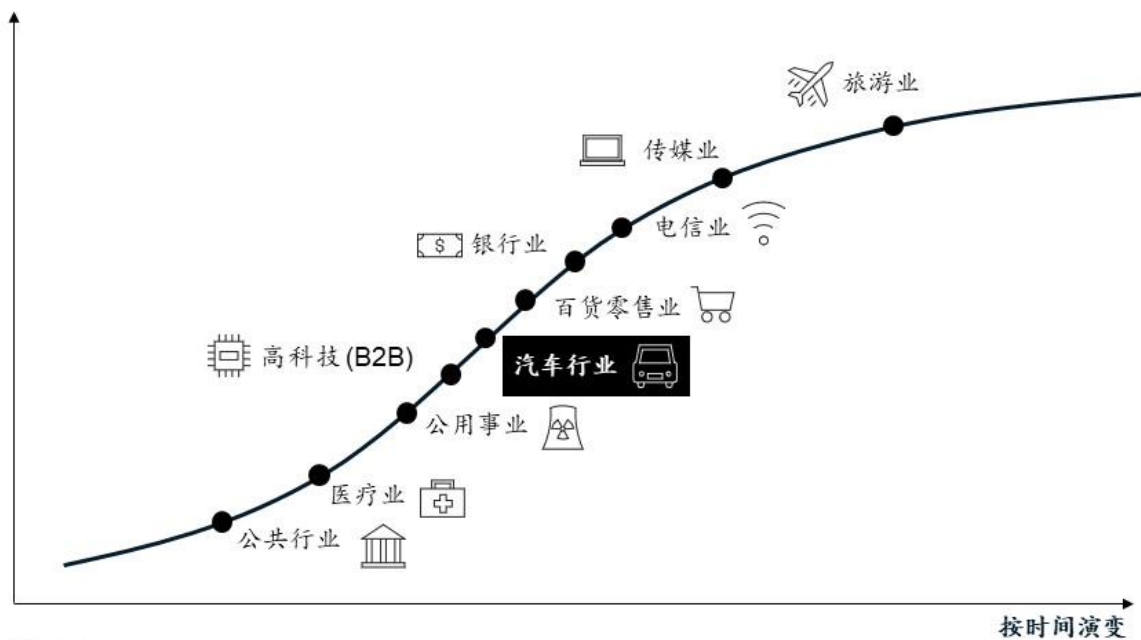
2020 开年伊始，新冠疫情不期而至，汽车行业迟早要经历的大考提前到来。面对严峻的外部环境，车企的转型需求更为迫切，拿出的行动也不少：线上零售新尝试此起彼伏，大车企领导亲自进行网络直播等等，令从业者和消费者眼花缭乱。尽管过去几年很多车企投入了新零售建设，然而从市场表现来看，大部分车企在这场提前到来的大考中，成绩并不理想。

广大车企应把握住时机，从目前已开展的行动中跳脱出来，对行业和自身开展的新零售转型进行梳理、复盘和反思，以利再战。

图 1

图1 各大汽车制造商顺应新零售转型趋势，在客户体验创新方面采取积极行动

数字化客户体验与零售变革成熟度



McKinsey
& Company

资料来源：麦肯锡零售咨询

追本溯源，汽车行业新零售转型主要源于近几年行业面临的新局面：

首先，消费者对零售体验的要求逐年升级。消费市场新零售转型的大背景，凸显了传统汽车行业的种种客户体验问题：消费者在 4S 店并没有获得预期的体验，维修保养等待时间过长，线上线下体验断层，客户信息无法有效传递等等，都常常让购车养车变得令人不愉快。

其次，中国汽车市场 2018 年以来呈下滑趋势。面对严峻的市场环境，主机厂与经销商常常面临销售压力，容易忽视客户体验与其他交叉销售机会。

同时，新兴汽车制造商与互联网巨头正重塑竞争格局。新兴汽车制造商（如电动汽车制造商）和互联网巨头（如领先电商平台）正凭借其 2C 基因颠覆汽车市场竞争格局，而传统汽车制造商由于缺乏明确价值主张，无法与新进入者建立有效合作关系。

由此出发，各大汽车制造商顺应新零售转型趋势，采取前述种种积极行动。

市场参与各方求新求变、积极尝试值得肯定，但在实际操作中，我们观察到很多车企在转型过程中渐渐忘了“为什么出发”，容易一味追求“新”而忽略了“零售”，为求新而偏离为消费者创造价值的本质，导致一些常见问题：

第一，缺乏用户中心的设计思维。消费者在全渠道接触过程中，容易因千篇一律的营销信息、繁杂的线上操作、不连贯的线下体验、机械无情感的客户服务而感到厌烦。

第二，缺少跨部门的顶层设计。许多新零售尝试或限于枝节问题，或只是追随潮流，缺少对整体价值的明确思考，自然难以为现金流带来显著改善。

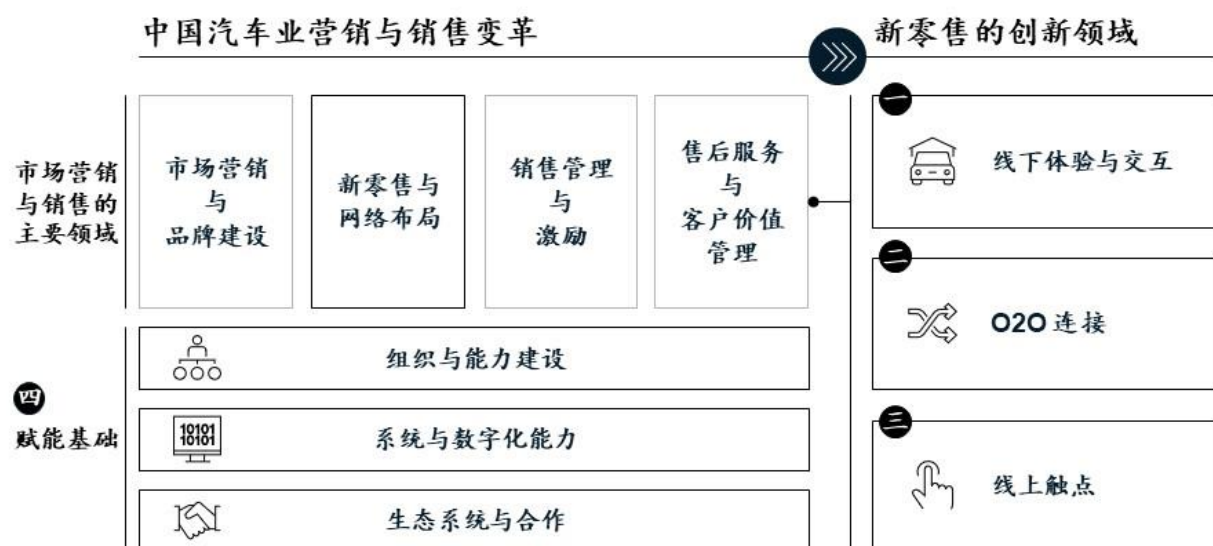
第三，新零售劲力难以使到一处。各部门专注于自己的改善方案，彼此不共享数据，导致无法建立统一的客户关系管理机制，极大影响客户体验与运营效率。

因此，我们相信，在这新机遇新挑战并存的时代，一个以消费者深度洞察为核心、不断自我迭代的新零售全局战略，以及建基于其上而涵盖渠道、业务、技术、组织、生态的整体解决方案，将帮助车企以体验促进转化、以数据提升效率、以体系建设能力，成为“降本增效”的基础，群雄逐鹿中的制胜关键。

具体来看，这一全局战略和整体解决方案，可着重在线下体验与交互、O2O 连接、线上触点、企业内外部能力建设四大方面发力。

图 2

图2 全面的新零售转型将通过在线下、O2O、线上领域和基础赋能的创新，为车企所面对的几个挑战提供解决方案



新零售是对市场营销与销售管理的全面变革。OEM应当聚焦商业价值创造，以零售KPI的提高作为衡量各项举措的准绳。同时我们还应当考虑生态系统的长期改善，以及利用数据与技术提升经销商网络表现。

一、线下体验与交互

线下门店对消费者购车体验有最直接的影响，也是最具情感黏性的场景，直接关系到客户忠诚度、存量资源转化和返厂率。我们建议车企从两方面着手，“软硬兼施”，硬件上满足客户在不同场景下的需求，软件上打造以客户为中心的零售体验和社交交互体验。具体说来：

1.创新线下门店形式，满足客户不同需求。汽车制造商应从不同场景下的客户需求出发，打造多种交互形式，提升品牌曝光度，并保持一致的品牌形象以增加辨识度。目前各大汽车品牌已尝试多种创新模式，如门店内样品间、咖啡厅/餐厅、概念店、展示店、试驾中心、超级门店、上门营销等，同时引入了互动性汽车配置展示终端、3D 投影、模拟驾驶体验等新兴技术。然而，创新线下交互模式以展示和品牌曝光为主，销售和售后服务收入较低，而门店又位于租金高昂的城市中心，因此投入和产出往往不成正比，如何确保资源的高效投入应是设计的重点之一。

2.优化流程和人员，打造以客户为中心的门店体验。消费者对线下门店体验除了可信、便捷、无忧、专业、高性价比等基本要求外，还提出了温暖、尊重、愉悦、定制化服务等更高要求。因此，汽车制造商应着重优化销售、售后、交叉销售与远程交互等客户触点。在转型过程中，车企应特别关注通过大数据和高级分析手段提高服务精准度，销售上促进复购/推荐，售后上提升返厂率和车间效率。与此同时，应注意资本和时间投入产出平衡，以及从总部到区域、从制造商到经销商的意识和行为转变，避免

(再次) 形成考核导向而非客户导向的生硬套路。

3.以线下据点凝聚车主向心力，提升与客户交互频率和质量。目前，消费者对不同主题社交活动的需求日益增加，包括兴趣爱好社团、品牌粉丝俱乐部等，希望通过这些社交平台获得身份认同、定制化服务与社会资源。部分汽车制造商正通过不同形式的线下社交活动来提升顾客忠诚度，最终实现口碑营销并提高复购率。

二、O2O 连接

O2O 连接是保证客户在线上线下获得一致品牌体验的核心。因此，车企需要有效加强线上线下的流量互通与转化，同时着力于基础设施和能力的建设，以技术赋能：

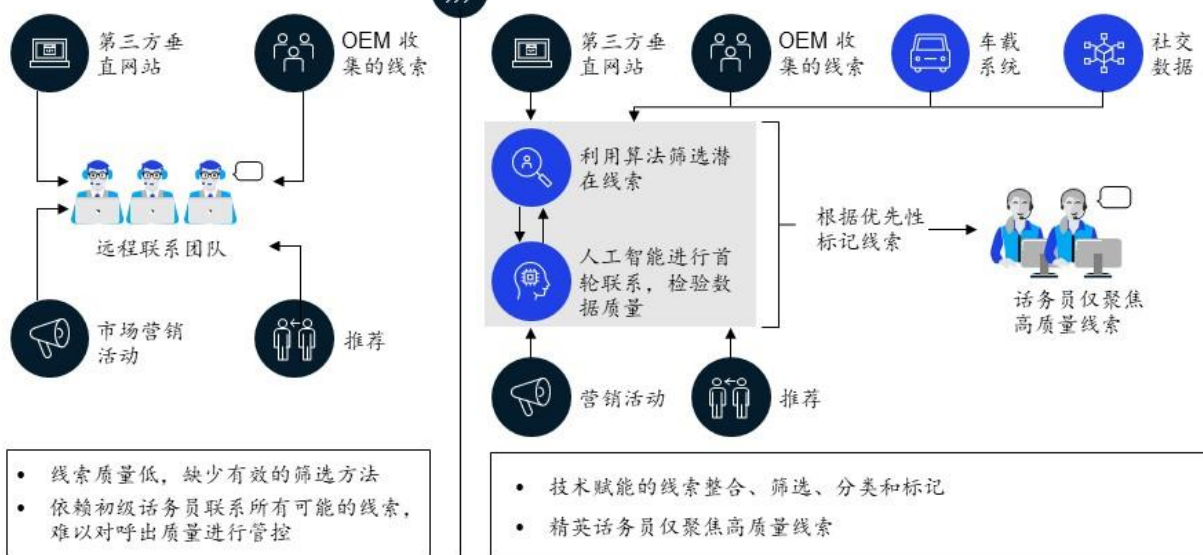
1.线上向线下引流：更有效利用线上向线下的流量转化，通过线上曝光充分向线下导流。各大车企都已开发各种线上流量获取方式，但大部分线上内容仅作为信息展示和入口，到店和成交转化效果不佳。因此在这一环节，车企应重点关注流量数据的挖掘与深度分析，线索的获取、过滤与分配，以及线上线下引流在精准性、覆盖度和效率上的提升。

图 3

图3 OEM可利用数字化工具、高级数据分析与人工智能算法，提高线上向线下流量重定向的效率

远程联系团队重复、低效地拨打电话，邀请线上流量用户前来展厅

利用数字化工具、高级数据分析与人工智能算法，提高效率与准确性



McKinsey & Company

资料来源：专家访谈；龙青锡分析

2. 线下向线上引流：重视并加强线下向线上的流量转化，延续与门店一致的线上体验。消费者在门店获得良好体验后，往往期待无缝对接到线上体验。因此，汽车制造商可利用线下营销物料曝光（如扫描包含产品信息的二维码）、店内体验（如 WIFI 登录线上注册领取免费礼品）、汽车交付

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_33651

