



**中国汽车行业客户全生命周期价值分析报告**

深挖客户价值宝藏

2019年



# 目录

<b>简介</b>	<b>1</b>
<b>一、2018 中国车市：山谷中的一年</b>	<b>2</b>
1.1 中国汽车市场发展遭遇瓶颈	2
1.2 汽车行业面临诸多不确定性因素	2
<b>二、车企的未来在哪里？</b>	<b>5</b>
2.1 资本市场视角下的企业成功之道	5
2.2 车企的未来：以客户为本	6
<b>三、发现车企客户含金量</b>	<b>7</b>
3.1 客户全生命周期价值（CLV）	7
3.2 德勤汽车客户全生命周期价值地图	9
<b>四、客户全生命周期价值分析</b>	<b>11</b>
4.1 CLV总览	11
4.2 基于品牌类型的CLV分析	12
4.3 基于客户旅程的CLV分析	14
<b>五、深挖客户宝藏：实现客户全生命周期价值</b>	<b>19</b>
<b>尾注</b>	<b>22</b>
<b>联系人</b>	<b>22</b>
<b>作者</b>	<b>22</b>

# 简介



2018年，中国汽车市场站到了发展的十字路口——汽车市场销量遭遇28年首次负增长。汽车销售领域的天花板若隐若现，车企间的竞争从正和博弈逐渐演变为零和博弈。除汽车市场步入调整期外，替代动力系统、自动驾驶、轻量化技术、3D打印、人机对话、共享汽车等话题屡屡见诸媒体，汽车行业不确定性日趋增大。

车企的未来在哪里？资本市场的视角下，企业的商业模式按照收入乘数大小可以分为资产建造者、服务提供者、技术创造者、网络组建者四类。越依赖固定资产和专利的公司，收入乘数越低；越依赖无形和互连资产的公司，更关注“经营客户网络”，收入乘数越高。汽车行业由于价值链长、覆盖客户人群数量多，具备开拓“网络组建者”相关业务的天然优势。

德勤通过引入客户全生命周期价值（Customer Lifecycle Value, CLV）概念，在全面识别客户9个旅程环节55个价值点的基础上，客观、精准地计量客户全生命周期价值。CLV能够较好地回答“客户全生命周期价值点都有哪些”和“客户全生命周期价值几何”这两个问题，为车企提升客户经营能力提供全面视角。

德勤调研了4大类共计21个汽车品牌的1863名消费者。调研发现，豪华品牌客户潜在价值最高（约71万），量产品牌其次（约38万），新能源品牌（约33万）稍高于自主品牌（约28万）。从价值实现程度看，豪华品牌价值实现程度最高（56.3%），量产品牌其次（38.8%），高于自主品牌（33.5%）和新能源品牌（26.5%）。同时，基于品牌类型和客户旅程环节的CLV分析，为车企深度挖掘客户价值提供了多维度的指引。

为深挖客户宝藏，德勤建议车企升级三大战略：（1）升级客户战略，打造价值驱动的客户生态运营能力；（2）优化渠道战略，培育全渠道的营销服务网络覆盖能力；（3）提升产品战略，重塑基于客户最佳体验的产品竞争力。车企需要不同工具推动从“销售产品”向“经营客户价值”的逐步转型，德勤也抛砖引玉举例了部分运营管理工具。

最后，我们感谢为此次研究给予支持的所有人。报告中如有不足之处，敬请指正。谢谢！

# 一、2018 中国车市：山谷中的一

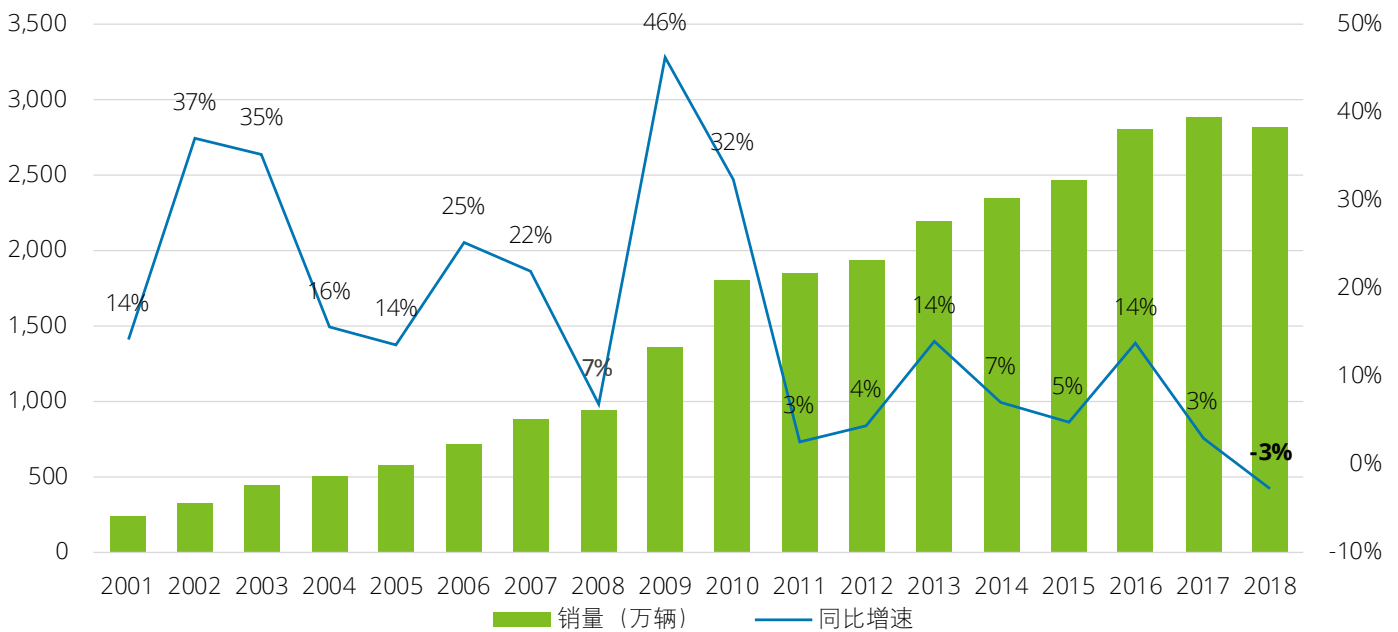
## 1.1 中国汽车市场发展遭遇瓶颈

过去二十几年，中国汽车市场经历了井喷增长、阶段性放缓、高速增长、发展逐步趋于平缓的不同阶段。2011年之

前，中国汽车市场以“井喷式”速度高速增长，汽车销量从2001年的230万辆增长到2010年的1800万辆。但自2011年开始，销量同比增速从之前的百分之

二十以上逐渐下滑，过渡到“平缓”的微增长阶段（图1）。2018年，中国汽车市场站到了发展的十字路口——汽车市场销量遭遇28年首次负增长。

图1：2001—2018年中国汽车销量增速



资料来源：中国汽车工业协会<sup>1</sup>，德勤分析

上一次中国汽车销量出现负增长发生在2011年上半年，主要原因是2008年推出的汽车领域鼓励性政策于2010年底终止（2008年，为应对金融危机冲击，中国政府推出小排量乘用车购置税优惠、以旧换新补贴、“汽车下乡”三项汽车领域鼓励性政策，这三项政策于2010年12月31日终止）。在此之后，中国汽车市场逐渐回暖，年均增长率维持在20%左右。最近两三年中国汽车销量增速下

滑，体量基数较大的中国汽车市场越来越难以维持高速增长。汽车销售领域的天花板若隐若现，车企间的竞争从正和博弈逐渐变为零和博弈。

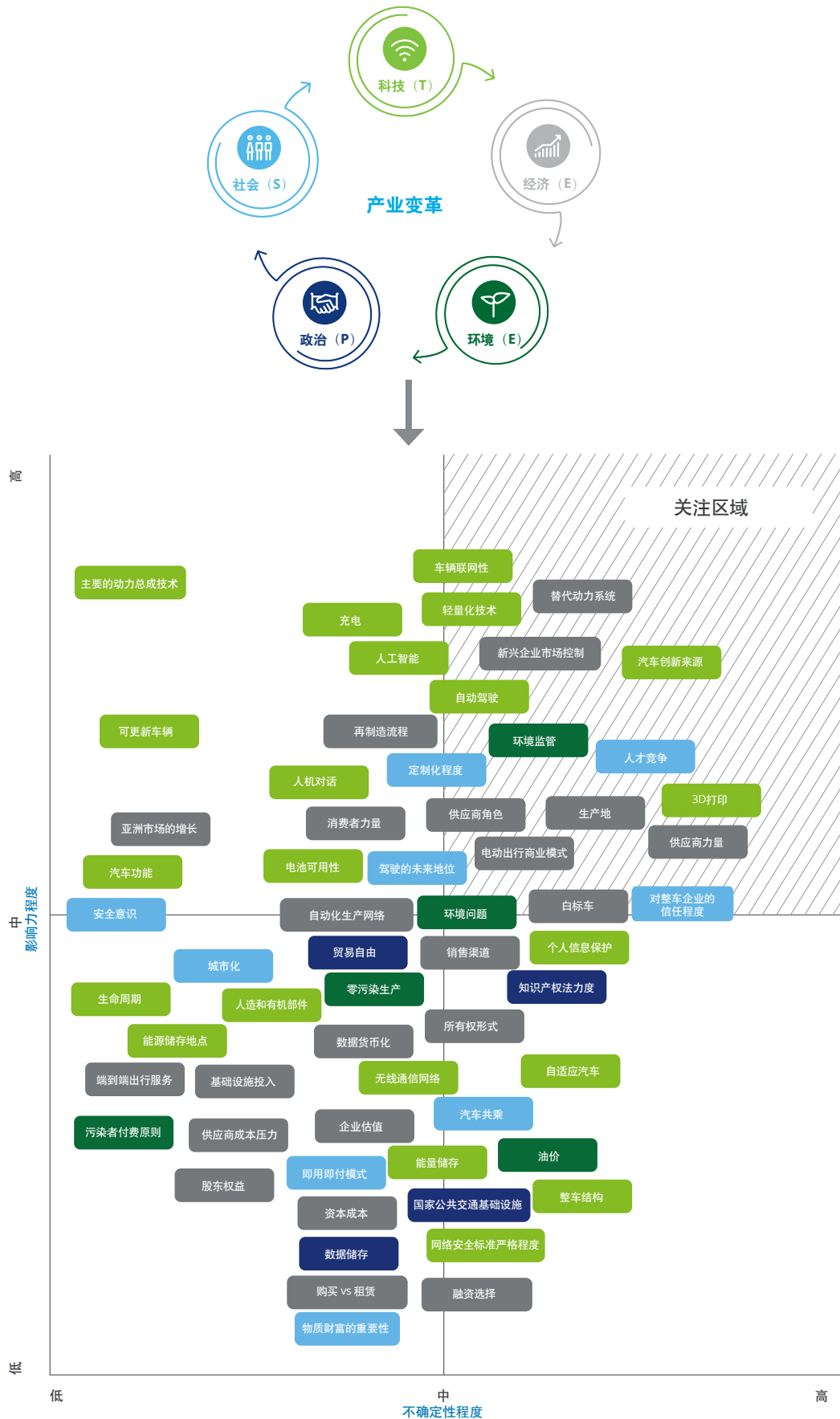
## 1.2 汽车行业面临诸多不确定性因素

除汽车市场步入调整期外，汽车行业的发展也面临众多不确定因素。德勤在《未来汽车行业价值链：2025年以后》报告中将这些不确定因素归纳成五类：科技发

展、经济转型、环境升级、行业监管及社会变革，并以“影响程度”和“不确定程度”评估这些不确定因素（图2）。

以自动驾驶为例，虽然自动驾驶技术的发展会对整个汽车产业产生重大影响，但是鉴于完全自动驾驶涉及众多软硬件技术（如传感器、人工智能算法、数字地图等），因此依然有很大不确定性。

图2：影响未来汽车行业发展的驱动力量与因素



资料来源：德勤报告《未来汽车行业价值链：2025以后》<sup>2</sup>

综合上述影响因素，未来中国汽车市场将是一个风险和机遇并存、越来越要求精耕细作的市场。这样的背景下，车企<sup>3</sup>需要思考：在下一步竞争中，如何强化和提升核心竞争力，应对风险和机遇？

这一问题很难精准回答，除上述各种影响因素的不确定性外，还受车企特点各异制约。资本市场往往更关注未来，对资本市场的观察与研究可能找到未来车企核心竞争力的关键要素。下一章中，德勤将通过对资本市场上高价值企业共同特征的研究，为车企在未来应对风险与机遇提供思路和启发。



## 二、车企的未来在哪里？

### 2.1 资本市场视角下的企业成功之道

德勤用“收入乘数 (Revenue Multiplier)”分析企业价值。“收入乘数”的概念由德勤与沃顿商学院合作提出，通过计算市值 (Valuation) 和收入 (Revenue) 的比值，研究公司对投资人的价值和公司价值变化的趋势。之所以选择“市值”和“收入”这两个数字，是因为相较其他财务数字，这两个数字较难被操纵。其中，市值反映了投资者对公司未来现金流量的预期，也是市场对公司价值认可程度的体现。德勤发现，尽管标普500的公司来自各行各业，但基于企业投入资本和获得收益的主要方式，不同公司可以分为四类 (总结如表1)。

用同样的概念分析中国公司。考虑有中国企业在中国香港、台湾和海外上市，因此样本选取了连续三年沪深300指数成分公司和市值最高的100家中国公司，删去其中的重复公司，最终获得335家的公司样本，分类如表2：

表1：标普500公司的分类

商业模式	特征	举例
<b>资产建造者 (Asset Builders)</b>	制造、开发、租赁资产以营销和销售实物产品	福特、沃尔玛、联邦快递
<b>服务提供者 (Service Providers)</b>	雇佣员工为消费者提供服务 and 计费	联合健康保险、埃森哲、JP 摩根
<b>技术创造者 (Technology Creators)</b>	开发和销售知识产权产品，如软件、分析方法、药品等	微软、甲骨文、安进 (全球最大医药集团之一)
<b>网络组建者 (Network Orchestrators)</b>	创造参与者可以互动的平台，并分享创造的价值	eBay、Visa、Uber、Tripadvisor、阿里巴巴

资料来源：哈佛商业评论<sup>4</sup>，德勤分析

表2：中国市值最高的335家样本公司构成

商业模式	数量	占比	举例
<b>资产建造者</b>	195	58.2%	贵州茅台、上汽集团、顺丰控股
<b>服务提供者</b>	83	24.8%	中国平安、招商银行、中信证券
<b>技术创造者</b>	40	11.9%	复星医药、科大讯飞、恒生电子
<b>网络组建者</b>	17	5.1%	腾讯、阿里巴巴、百度、网易、京东

资料来源：Wind，公开信息，德勤分析



去掉其中收入乘数显著异常的7家公司，最终328家公司的收入乘数计算结果如图3所示。结果显示，**越依赖固定资产和专利的公司，收入乘数越低；越依赖无形和互连资产的公司，收入乘数越高。**比较公司财务表现和收入乘数发现，过去十余年中，拥有最高“收入乘数”的公司收入增长率、利润率和资产回报率方面大都胜过“收入乘数”数值较低的公司。

针对中国企业的研究不难看出，“网络组建者”拥有最高的收入乘数。他们可能来自不同行业，但其共同特点是：**具有“连接性”资产，不局限于“销售产品”，更关注“经营客户网络”。**移动互联网技术使得“低扩散成本”成为可能，因此这类企业在享受着扩散网络带来高收入的同时，利润依然可以维持在较高水平上。不过，尽管“网络组建者”的收入乘数最高，但目前这类公司的数量仅占中国市值最高的335家公司的5.1%。

图3：中国328家顶级公司收入乘数



数据来源：东方财富网，Wind

### 2.2 车企的未来：以客户为本

作为产业链极长的制造型行业，大部分车企属于“资产建造者”。中国大部分上市车企的收入乘数甚至低于2倍，显示资本市场对目前车企“资产建造者”的单一商业模式并不看好。车企可以拓展“服务提供者”（6倍收入乘数，如专注车辆使用过程中需要的各种服务）或“技术创造者”相关业务（8倍收入乘数，如优秀的电池供应商），但最被市场认可的是“网络组建者”相关业务，而车企具备开拓此类业务的潜力。

“网络组建者”的核心竞争力驱动因素是获得客户和经营客户价值，汽车行业价值链覆盖客户人群数量极多，车企有许多机会与客户接触，具备开拓“网络组建者”相关业务的天然优势。利用这一天然优势，车企可以逐步增加自身“连接性”资产，促进从“销售产品”向“经营客户网络”的转型。通过经营客户网络，持续与客户接触、覆盖客户消费全流程以更多地客户留在体系内，挖掘更大客户价值，进而获得更好的财务表现。

## 三、发现车企客户含金量

### 3.1 客户全生命周期价值 (CLV)

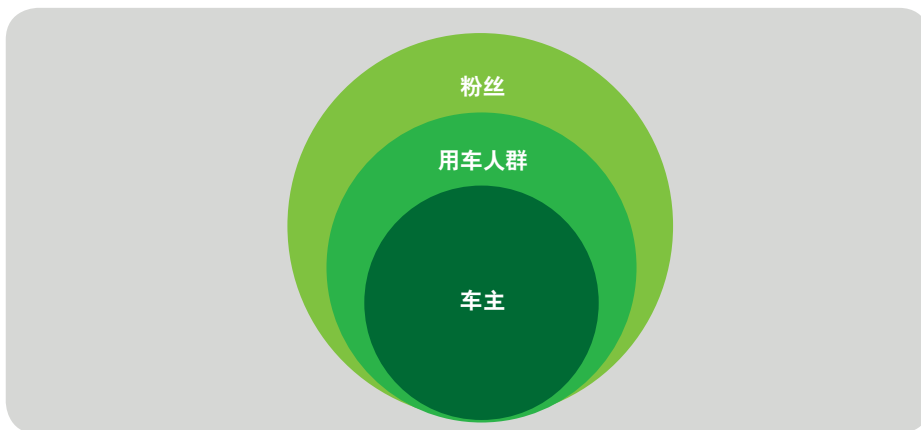
德勤通过引入客户全生命周期价值 (Customer Lifecycle Value, CLV) 概念，在全面识别客户旅程各价值点的基础上，客观、精准地计量客户全生命周期价值。这样能够较好地回答“客户全生命周期价值点都有哪些”和“客户全生命周期价值几何”两个问题，为车企提升客户网络经营能力提供了全面视角。

客户全生命周期价值 (CLV) 指某个客户可能为企业带来的收益总和，由客户、生命周期和价值三个要素构成。结合中国汽车市场特点，本报告中将这三个要素定义如下：

#### 1 客户 (Customer)

客户 (Customer)：对车企而言，客户包括该品牌的所有车主、用车人群和品牌关注者与粉丝 (图4)。

图4: 客户人群构成



资料来源：德勤分析

#### 2 全生命周期 (Lifecycle)

全生命周期 (Lifecycle)：指客户在某一品牌的留存时长。基于以下三点原因，本次调研中选取的客户生命周期为5年：



中国汽车客户购车4—6年后，客户换车可能性最大。近三年，36家二手车交易平台车源中4—6年车龄的车辆最多（图5）。

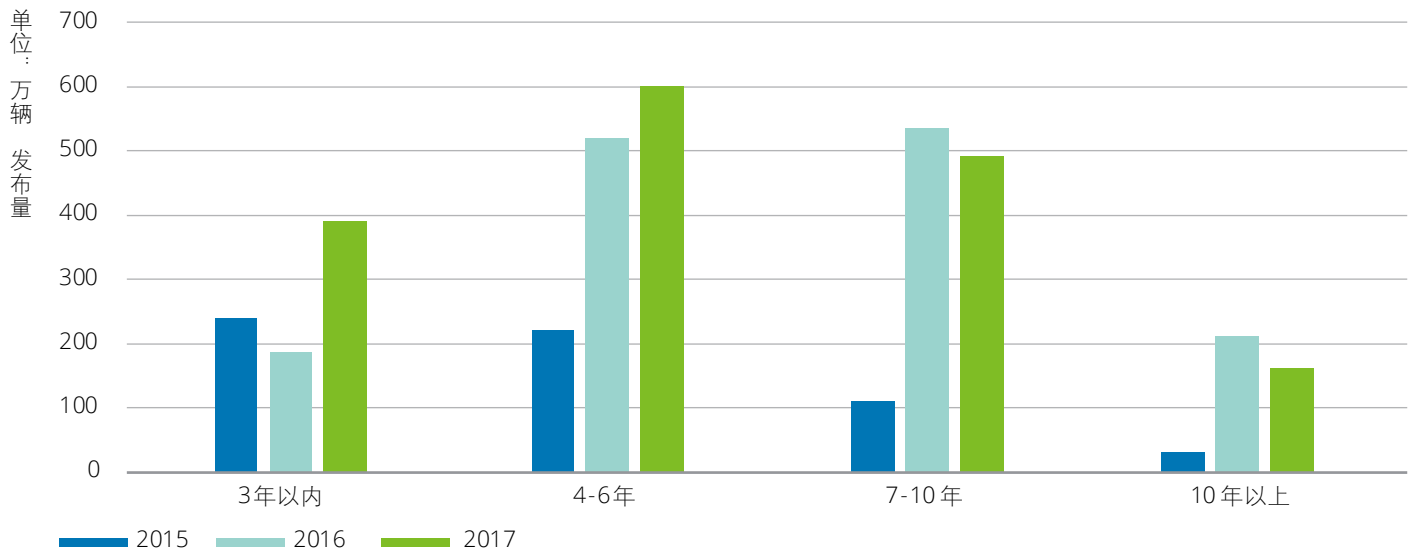


中国汽车客户换车后，再购原品牌的概率很低。针对24个汽车品牌的迁移率调查显示，中国汽车车主二次购车仍购买原品牌概率平均不到20%（图6）。



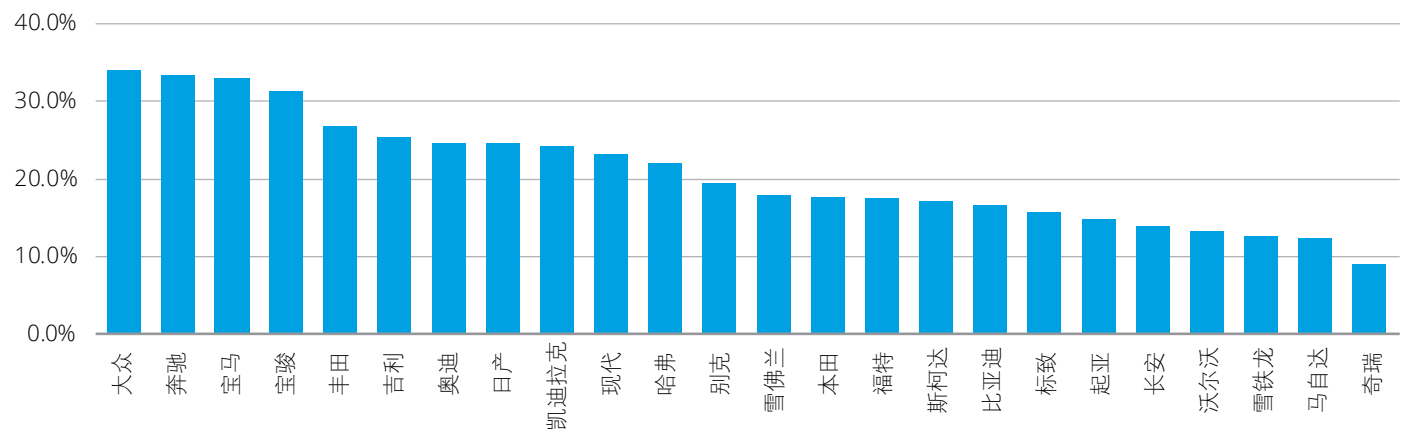
即使尚未换车，绝大部分车主已经从经销商端流失。本次调研显示，绝大部分车主即使购车5年后仍未换车，大都已从经销商端流失。这种情况下，再计算其客户价值对车企而言意义不大。

图5: 36家二手车平台车源车龄分布



数据来源：《中国消费者报》汽车事业部<sup>5</sup>

图6: 车主二次购车再购原品牌概率



数据来源：可瑞德市场资讯<sup>6</sup>

### 3 价值 (Value)

价值 (Value)：客户为获得产品和服务愿意支付的金钱价值，可分为客户实现价值和潜在价值。对汽车行业而言，完整的客户价值不应局限于车辆销售与售后，而应覆盖整个汽车消费者旅程环节。传统上，汽车行业多聚焦于这两部分业务，但汽车客户的实际消费者旅程远长于此。这两年，越来越多“细分市场玩家”开始挖掘汽车客户其他环节的价值，如专注二手车的优信二手车、瓜子二手车，专注维修保养领域的途虎养车、乐车邦，专注车辆销售与汽车金融的弹个车和毛豆新车，专注汽车货运服务的货拉拉等。

#### 3.2 德勤汽车客户全生命周期价值地图

德勤以客户旅程出发，勾勒出完整的汽车客户全生命周期价值地图——德勤汽车客户全生命周期价值地图。

德勤汽车客户全生命周期价值地图（图7）包含汽车消费客户旅程的55个价值点，既覆盖了车企传统业务，如车辆购买、保养维修等，也包括车企涉足较少的业务，如共享出行、自动驾驶等。这55

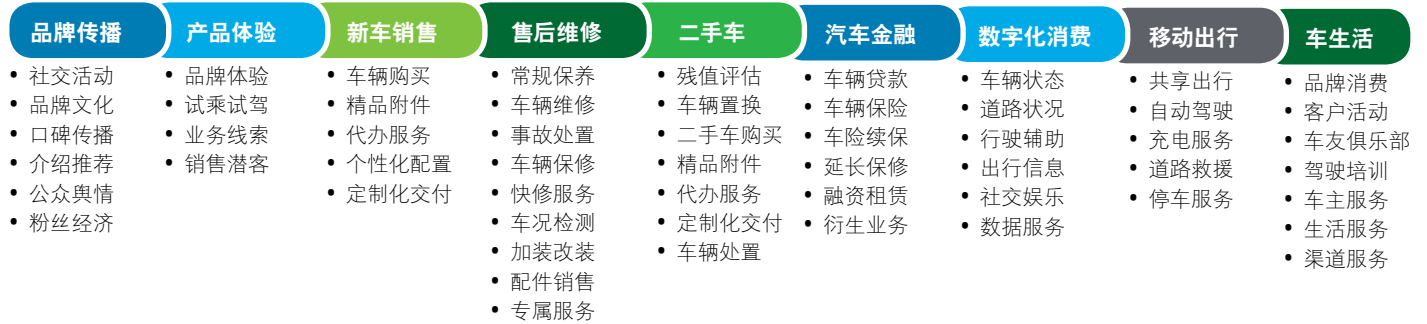
个价值点分布在汽车消费的9个环节中：品牌传播、产品体验、新车销售、售后维修、二手车、汽车金融、数字化消费、移动出行和车生活（表3）。

表3：德勤汽车客户全生命周期地图各环节和价值

客户旅程环节	环节描述	环节相应价值点
品牌传播	通过市场活动、大众口碑、车主推荐、公众及粉丝传播等多种渠道进行品牌传播，对客户的前期关注可节约获客成本	社交活动、品牌文化、口碑传播、介绍推荐、公众舆情、粉丝经济
产品体验	定制化试乘试驾等产品体验服务，收集客户线索和潜客信息	品牌体验、试乘试驾、业务线索、销售潜客
新车销售	新车销售环节涉及的相关业务	车辆购买、精品附件、代办服务、个性化配置、定制化交付
售后维修	售后维修环节涉及的相关业务	常规保养、车辆维修、事故处置、车辆保修、快修服务、车况检测、加装改装、配件销售、专属服务
二手车	二手车环节涉及的相关业务	残值评估、车辆置换、二手车购买、精品附件、代办服务、定制化交付、车辆处置
汽车金融	与汽车行业相关的金融服务	车辆贷款、车辆保险、车险续保、延长保修、融资租赁、衍生业务
数字化消费	汽车行业基于数字化技术手段实现新型消费服务	车辆状态、道路状况、行驶辅助、出行信息、社交娱乐、数据服务
移动出行	移动出行相关的服务内容	共享出行、自动驾驶、充电服务、道路救援、停车服务
车生活	品牌周边产品及车企易触及的生活服务	品牌消费、客户活动、车友俱乐部、驾驶培训、车主服务、生活服务、渠道服务

资料来源：德勤分析

图7：汽车客户全生命周期价值地图



数据来源：德勤分析

客户旅程上的不同价值点均有相应的财务或品牌价值。在计算客户价值时，考虑到品牌价值计算的不确定性，本次调研仅包括财务价值<sup>7</sup>。基于各个价值点，

本次调研计算了客户消费的潜在价值和实现价值。其中，潜在价值是指客户在该价值点上愿意支付的金额；实现价值

是指客户在该价值点上实际产生的消费金额。对不同价值点潜在价值的加总<sup>8</sup>，即“客户全生命周期价值（CLV）”。



# 四、客户全生命周期价值分析

## 4.1 CLV总览

基于第三章介绍的汽车客户全生命周期价值地图，德勤调研了4大类共计21个汽车品牌的1863名消费者，以此计算不同品牌类型的客户潜在价值和实现价值，并根据品牌类别进行多维度分

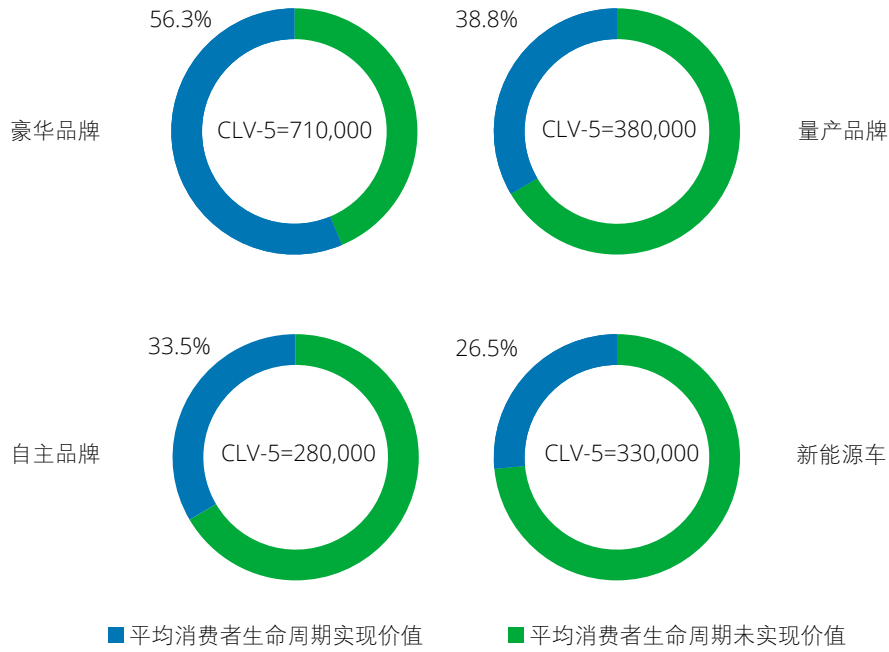
析。通过不同维度的分析，一方面梳理现状——勾勒中国汽车消费特点和车企经营客户价值的表现，另一方面布局未来——分析汽车市场的潜在增长点，为行业从业者提供新的视角。本次调研覆盖的21个品牌包括：

品牌分类	品牌
豪华	凯迪拉克、奔驰 <sup>9</sup> 、宝马、奥迪、捷豹路虎、雷克萨斯、沃尔沃
量产	丰田 <sup>10</sup> 、大众 <sup>11</sup> 、日产、通用、本田、现代
自主	荣威（非新能源）、传祺、长城、吉利（非新能源）、长安（非新能源）、奇瑞
新能源	比亚迪、北汽新能源、长安新能源、荣威新能源、吉利新能源

调研结果显示，豪华、量产、自主、新能源四种品牌类型的客户全生命周期的潜在价值存在较大差别：豪华品牌客户潜在价值最高（约71万），量产品牌其次（约38万），新能源品牌（约33万）稍高于自主品牌（约28万）。

从价值实现程度而言，豪华品牌由于品牌号召力、产品力都较强，车价明显高于其他三类品牌，实现程度最高，达56.3%。量产品牌其次，实现程度38.8%，高于自主品牌（33.5%）和新能源品牌（26.5%）。新能源车由于产业链不完善，诸多价值点上实现程度最低，但也意味着新能源汽车客户尚待挖掘的价值巨大（图8）。

图8: 平均各品牌客户全生命周期价值



资料来源: 德勤分析

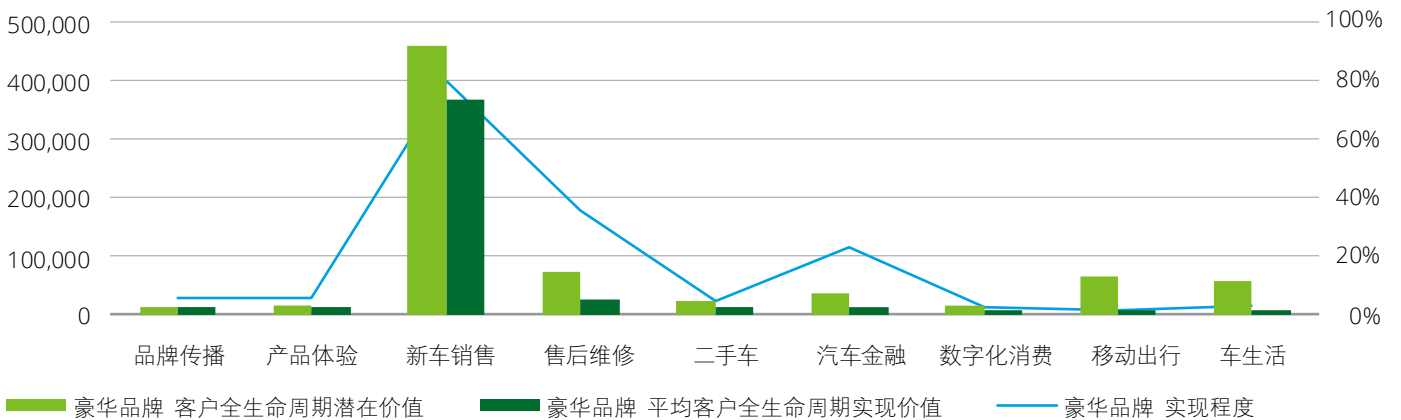
#### 4.2 基于品牌类型的CLV分析

基于汽车客户全生命周期价值地图的九个环节, 针对品牌类型进行详细分析。

##### A 豪华品牌

受产品力强、品牌溢价等因素的影响, 豪华品牌新车定价较高, 新车销售精品搭售现象也较多, 因此豪华品牌在新车销售环节实现程度很高。售后维保环节, 由于豪华品牌经销商运营能力较强, 且客户群体消费能力较高, 因此客户留存率也比较高, 客户价值实现程度较高。移动出行和车生活方面, 豪华品牌客户消费能力较强, 潜在价值较大, 但目前实现程度较低 (图9)。

图9: 豪华品牌客户全生命周期价值环节分布

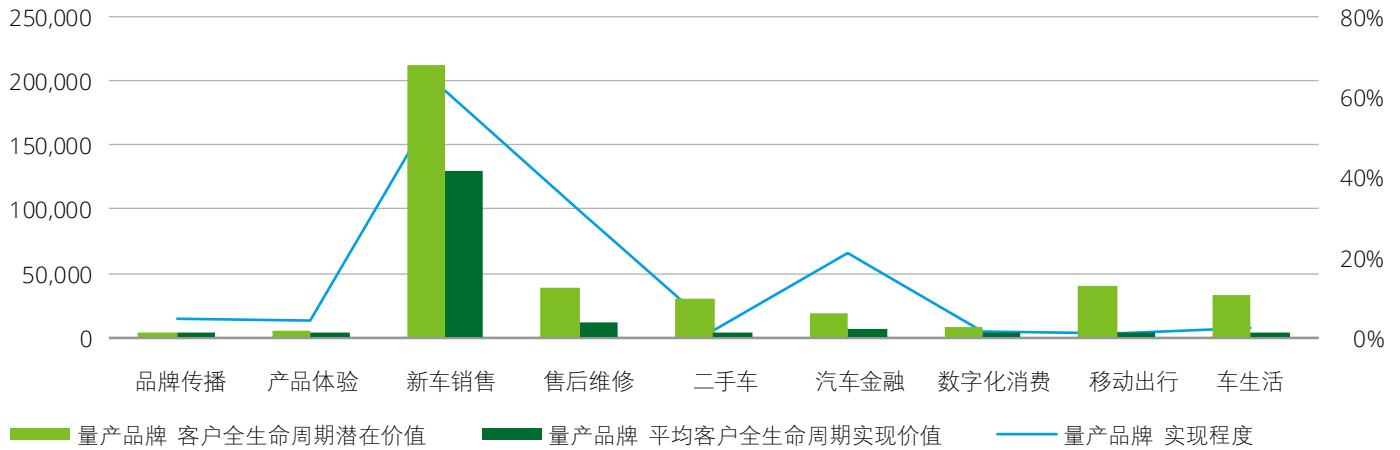


资料来源: 德勤分析

**B 量产品牌**

量产品牌在新车销售、售后维修、汽车金融等传统环节实现程度较好,但在新型业务方面(如数字化消费、移动出行等),虽然品牌客户群体的潜在需求较高,拥有较高的潜在价值,但目前并未有效地转化成实现价值,客户价值实现程度很低(图10)。

**图10: 量产品牌客户全生命周期价值环节分布**

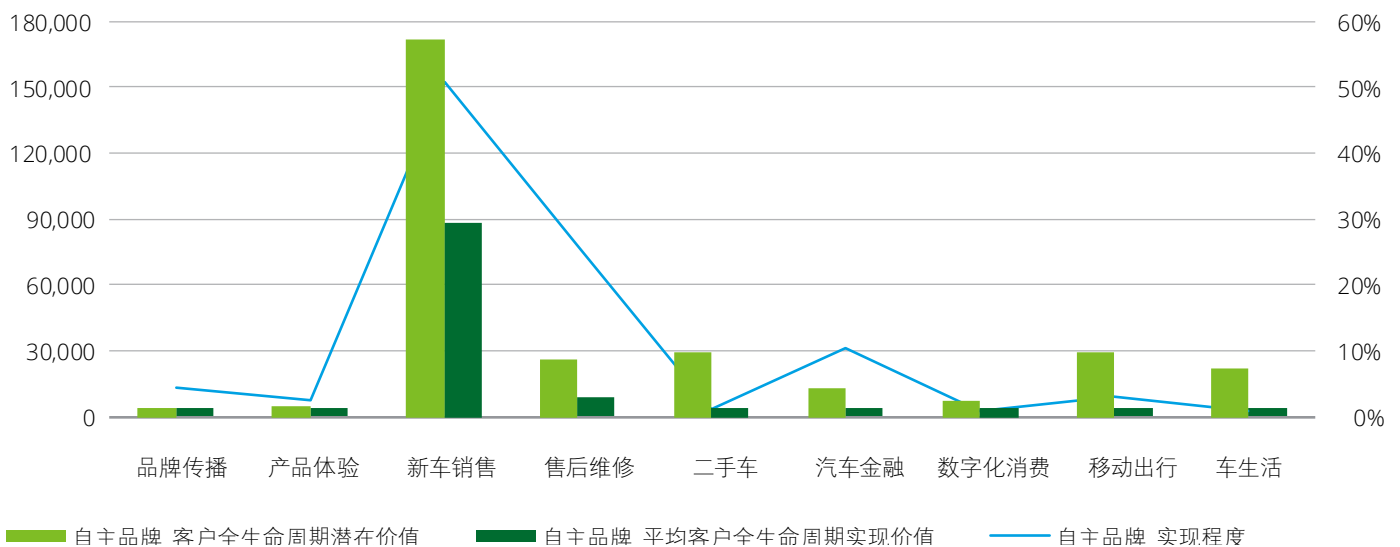


资料来源: 德勤分析

**C 自主品牌**

自主品牌在新车销售环节实现程度只有50%左右,可以通过车型的迭代升级和营销渠道的拓展,增加品牌产品力和网络经营能力,以提升实现价值。由于自主品牌客户群体对价格较为敏感,售后留存率低,金融业务渗透率低,导致售后维保和汽车金融环节实现程度较低(图11)。

**图11: 自主品牌客户全生命周期价值环节分布**



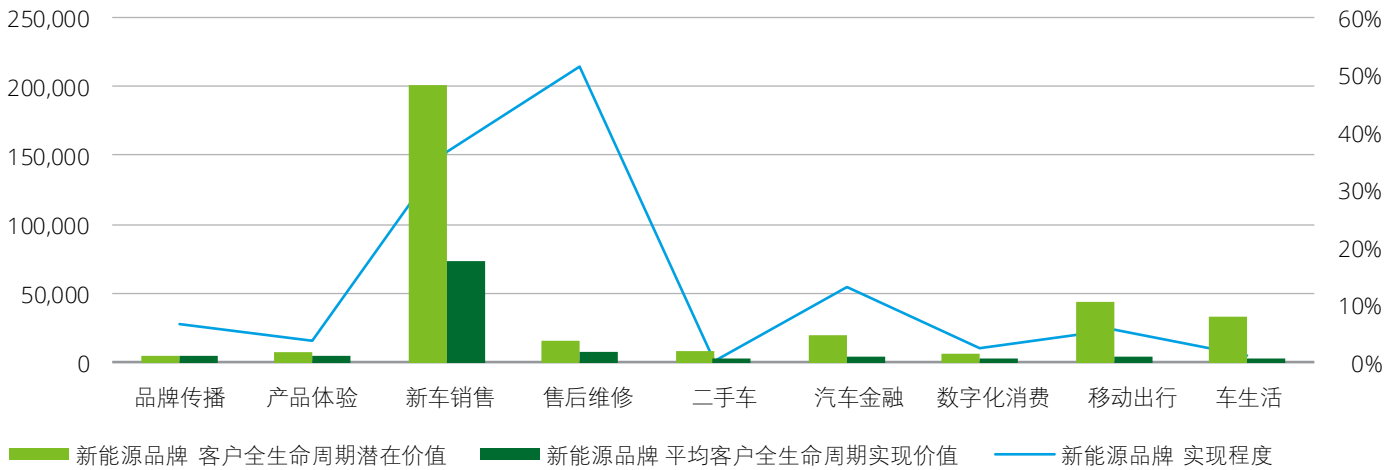
资料来源: 德勤分析



**D 新能源车**

相比于传统燃油汽车的售后维修服务，新能源车目前处于起步阶段，产业链并不完善，加之新能源汽车尚不普及，客户大多只能在经销商处进行售后维修，所以售后留存率很高，该环节实现程度很高。但在新车销售环节，受政策补贴等因素影响，客户价值实现程度不高。移动出行方面，新能源汽车需要充电的特性，客户在充电服务方面有较大潜在价值（图12）。

**图12: 新能源品牌客户全生命周期价值环节分布**



资料来源：德勤分析

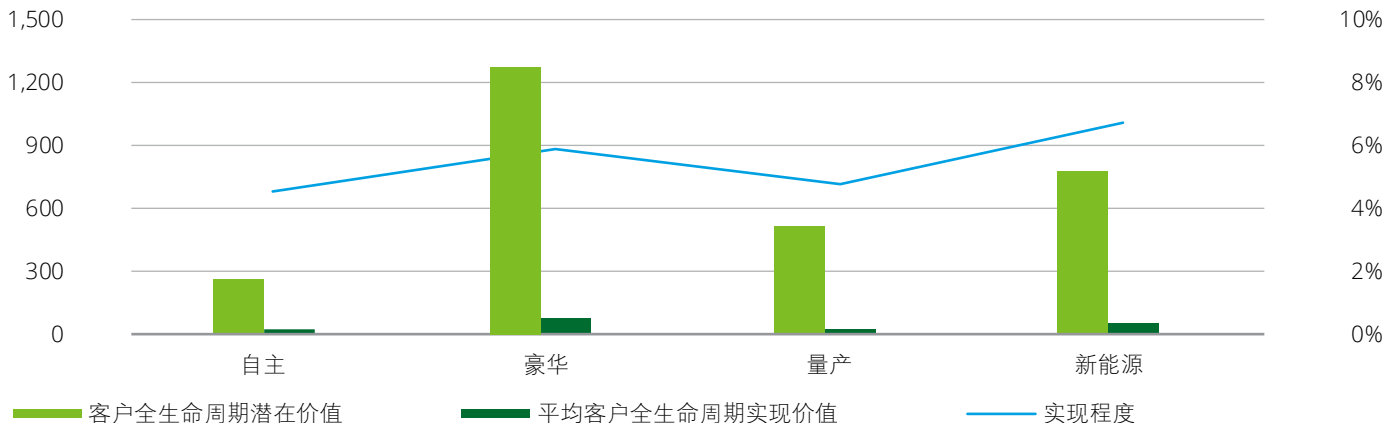
**4.3 基于客户旅程的CLV分析**

各品牌类型在汽车客户全生命周期九个环节存在差异，通过客户旅程各环节对比，可以分析各品牌类型在不同环节中的优劣势。

**A 品牌传播环节**

由于消费者对新能源汽车的电池性能、续航里程、充电便捷性等方面存在疑虑，新能源厂商更加注重品牌传播。通过公众社交传播等方式形成口碑营销，新能源厂商持续提升消费者认知，同时为品牌圈粉。豪华品牌由于其品牌影响力，潜在价值最高，实现程度位居第二。量产和自主品牌相较于前两者较差。

**图13: 品牌传播环节各品牌类型客户全生命周期价值对比**

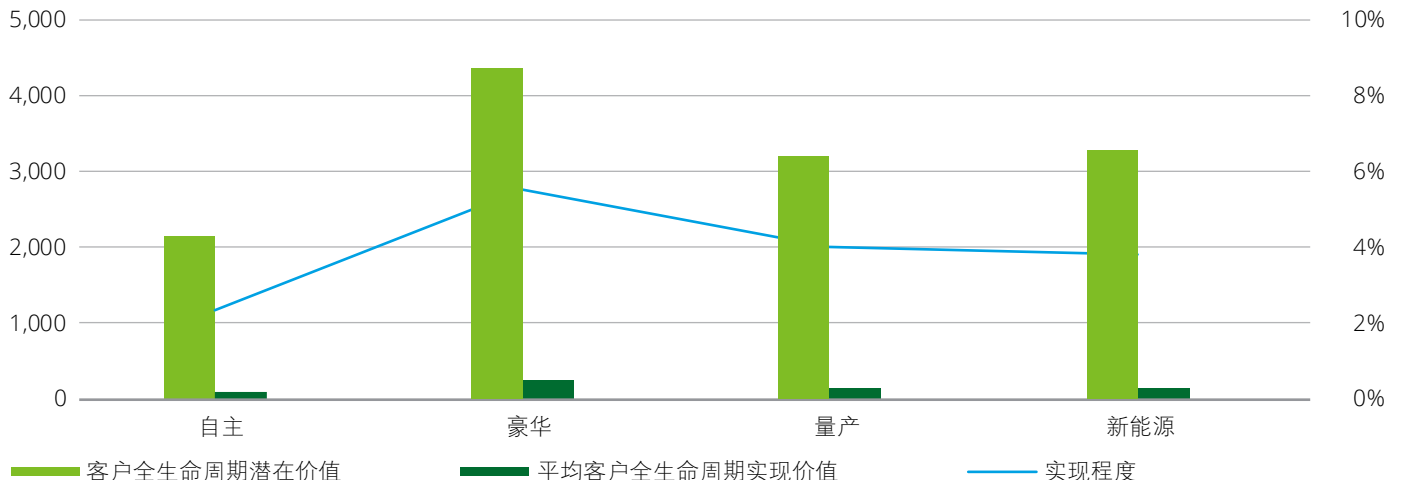


资料来源：德勤分析

**B 产品体验环节**

在提供客户个性化品牌体验、定制化试乘试驾等方面，各品牌类型均实现程度较低，豪华车品牌表现略好。随着消费体验概念的逐步深入，我们预计越来越多消费者将更注重车辆体验，因此这个环节对各个品牌类型而言，潜在价值均较大。

**图14: 产品体验环节各品牌类型客户全生命周期价值对比**

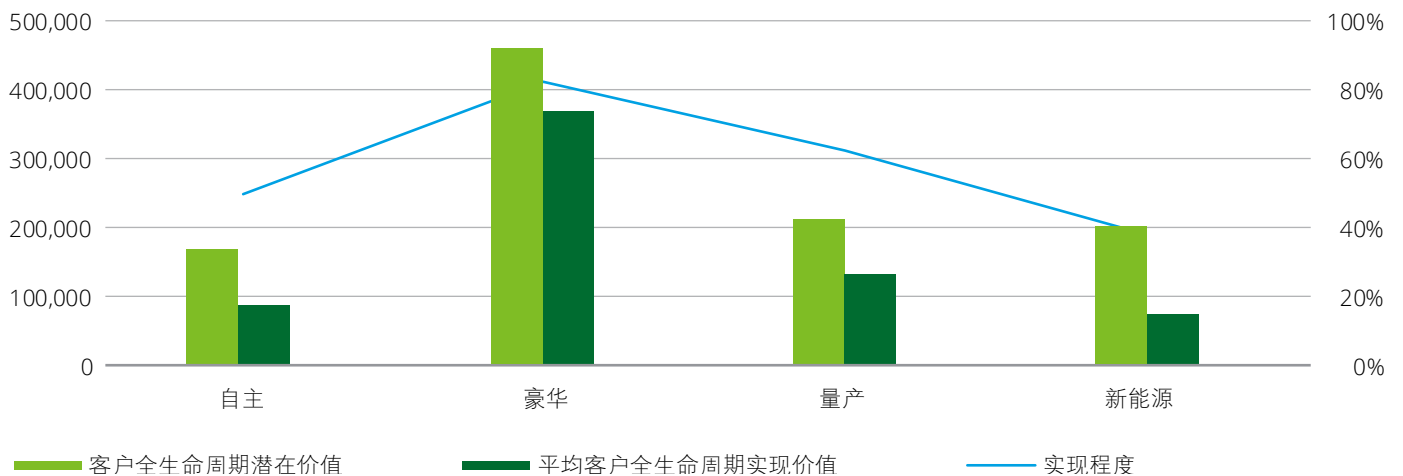


资料来源：德勤分析

**C 新车销售环节**

相比客户旅程其他环节，新车销售环节各品牌类型实现程度均较高。豪华品牌由于整体产品力强，加之海外进口车型溢价较高，实现程度最高。量产品牌由于整体竞争最为激烈，同时受自主品牌价格上探、豪华品牌价格下探的影响，销售压力较大，新车打折率整体较高，实现程度低于豪华品牌。自主品牌受低端廉价车型影响，新车销售环节实现程度只有50%左右。新能源车由于依靠财政补贴扶持，目前实现程度也较低，但新能源车更为注重“以客户为中心”，在新车个性化配置方面，已经开始以客户为导向进行尝试，满足客户的个性化需求，未来提升空间较大。

**图15: 新车销售环节各品牌类型客户全生命周期价值对比**

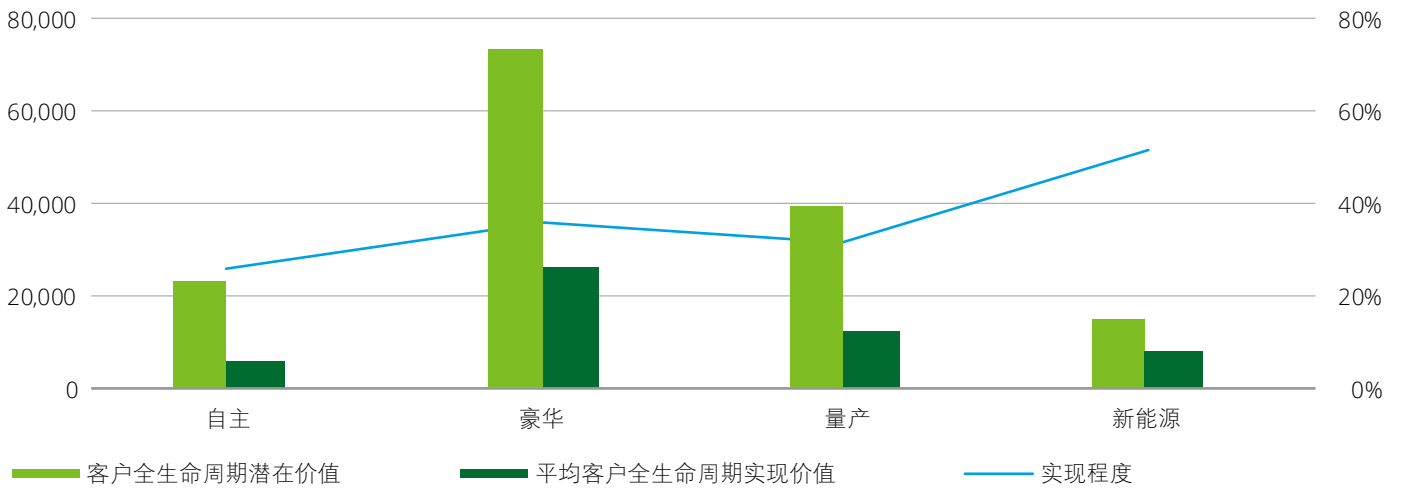


资料来源：德勤分析

**D 售后维修环节**

新能源汽车由于结构相对简单，售后环节费用也较低，客户潜在价值最低。但是由于新能源汽车产业刚刚起步，相比于传统燃油汽车成熟的售后维修市场，针对新能源汽车的非经销商体系维修厂尚未形成规模，且电动车高压蓄电池系统、混动直流交流电源转换系统等技术有一定准入门槛，因此新能源品牌经销商的售后留存率很高，实现程度也最高。其余类型品牌中，豪华品牌由于经销商运营能力较强，客户群体对价格敏感程度较低，实现程度最高，量产品牌其次。自主品牌客户群体对价格敏感程度最高且非经销商体系维修选择很多，实现程度最差。

**图16: 售后维修环节各品牌类型客户全生命周期价值对比**

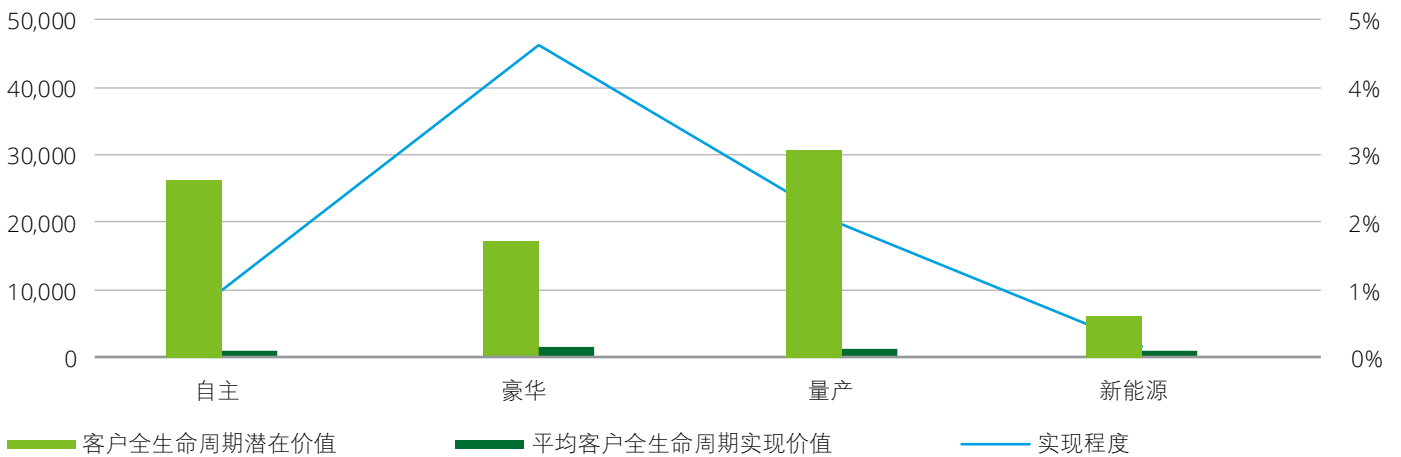


资料来源：德勤分析

**E 二手车环节**

不同品牌类型车主在购买新车5年内再次购买或置换同品牌类型二手车的可能性不同，结合这一现象，我们估算豪华品牌客户潜在价值低于量产和自主品牌。但豪华车经销商运营能力和产品保值情况较好，因此其客户价值实现程度最高。新能源汽车由于产业生态尚未形成（如二手车销售、车辆置换等业务），电池性能测评和电池损耗折价标准尚未形成统一标准，暂时无法评价其二手车客户价值实现程度。

**图17: 二手车环节各品牌类型客户全生命周期价值对比**

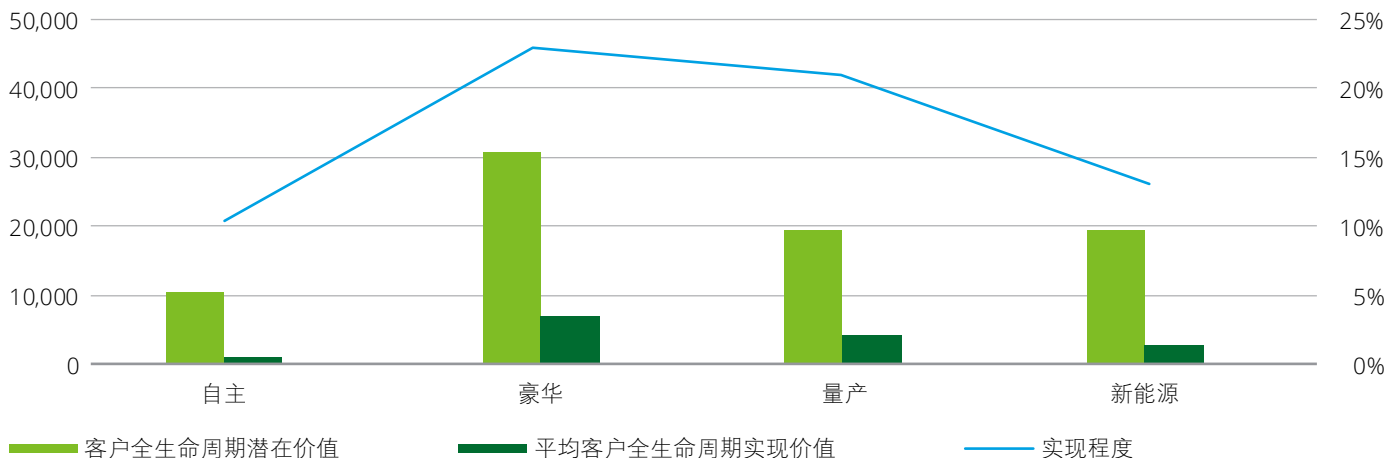


资料来源：德勤分析

**F 汽车金融环节**

豪华品牌对该环节更为重视，运营能力更强，并希望通过金融服务来提升销售量，因此汽车金融渗透率最高，潜在价值和实现程度表现最好。量产品牌实现程度与豪华品牌差距不大，位居第二。新能源品牌较自主品牌实现程度更高，我们推测和新能源品牌消费群体年龄阶层较小有关，较高比例的年轻消费群体提升了新能源品牌的金融渗透率、车险和车贷等业务的表现。另一方面，新能源汽车在融资租赁方面比自主品牌开展得更为丰富。例如，基于车辆特性，北汽新能源汽车推出了车电分离的业务模式，消费者可以以租赁方式获得电池使用权。

**图18: 汽车金融环节各品牌类型客户全生命周期价值对比**

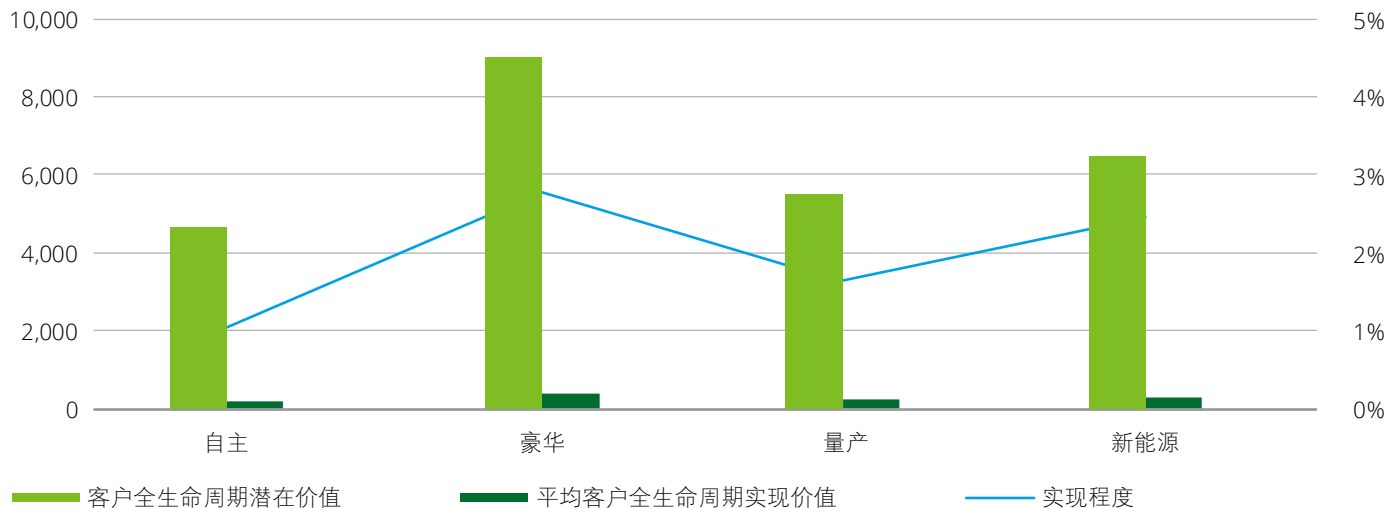


资料来源：德勤分析

**G 数字化消费环节**

豪华品牌实现程度相对较高，如奔驰推出Mercedes me 互联项目，通过车联网将客户和奔驰服务连接起来，提供实时路况信息、保养管理、车辆定位、周边导航等服务，为消费者提供全方位智能服务。新能源车也在进一步拓展数字化消费，如广汽与腾讯开展合作，iSPACE概念车搭载了腾讯车联“AI in Car”系统，为车主提供个性化内容推送，QQ音乐、企鹅FM、NBA现场直播、QQ阅读等。量产品牌、自主车品牌虽然已经布局数字化消费，但在此环节表现一般。

**图19: 数字化消费环节各品牌类型客户全生命周期价值对比**

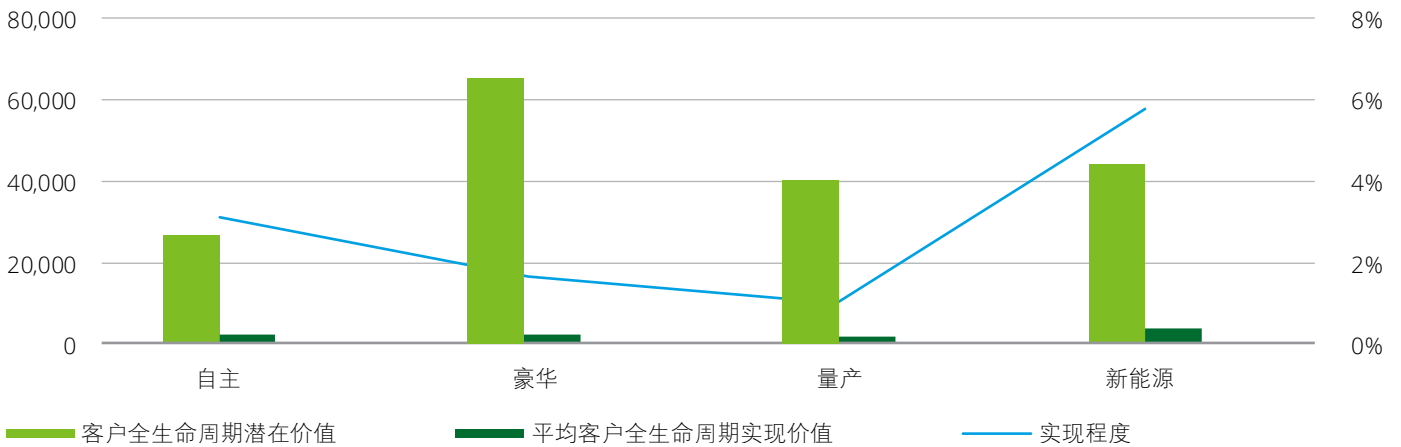


资料来源：德勤分析

**H 移动出行方面**

随着共享经济发展，各品牌类型均开始布局移动出行领域，如吉利集团战略投资曹操专车、戴姆勒与吉利在华成立网约车合资公司、宝马携手环球车享旗下分时租赁品牌EVCARD分时租车、丰田汽车和软银集团组建MONET合资企业等。然而，尽管各个品牌类型对移动出行方面均有涉足，但目前实现程度都很低。新能源品牌在充电服务业务上实现价值较高，客户价值实现程度相对最好。

**图20: 移动出行环节各品牌类型客户全生命周期价值对比**

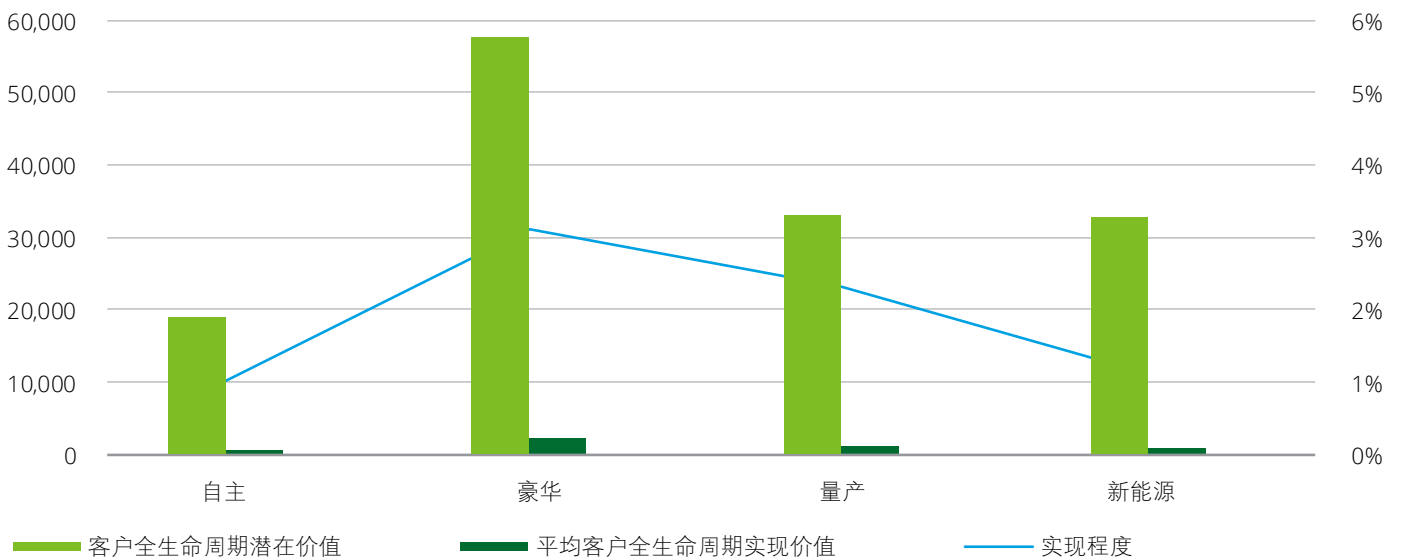


资料来源：德勤分析

**I 车生活环节**

各个品牌类型实现程度均很低。豪华品牌由于品牌价值更高，涉足品牌周边产品和文化服务等品牌消费领域，如宝马 lifestyle，奔驰 Mercedes me 体验中心，同时客户人群消费能力较高，参与车友俱乐部、客户活动等品牌活动消费意愿更高，因此在车生活环节，豪华品牌客户潜在价值最大，且实现程度也最高。

**图21: 车生活环节各品牌类型客户全生命周期价值对比**

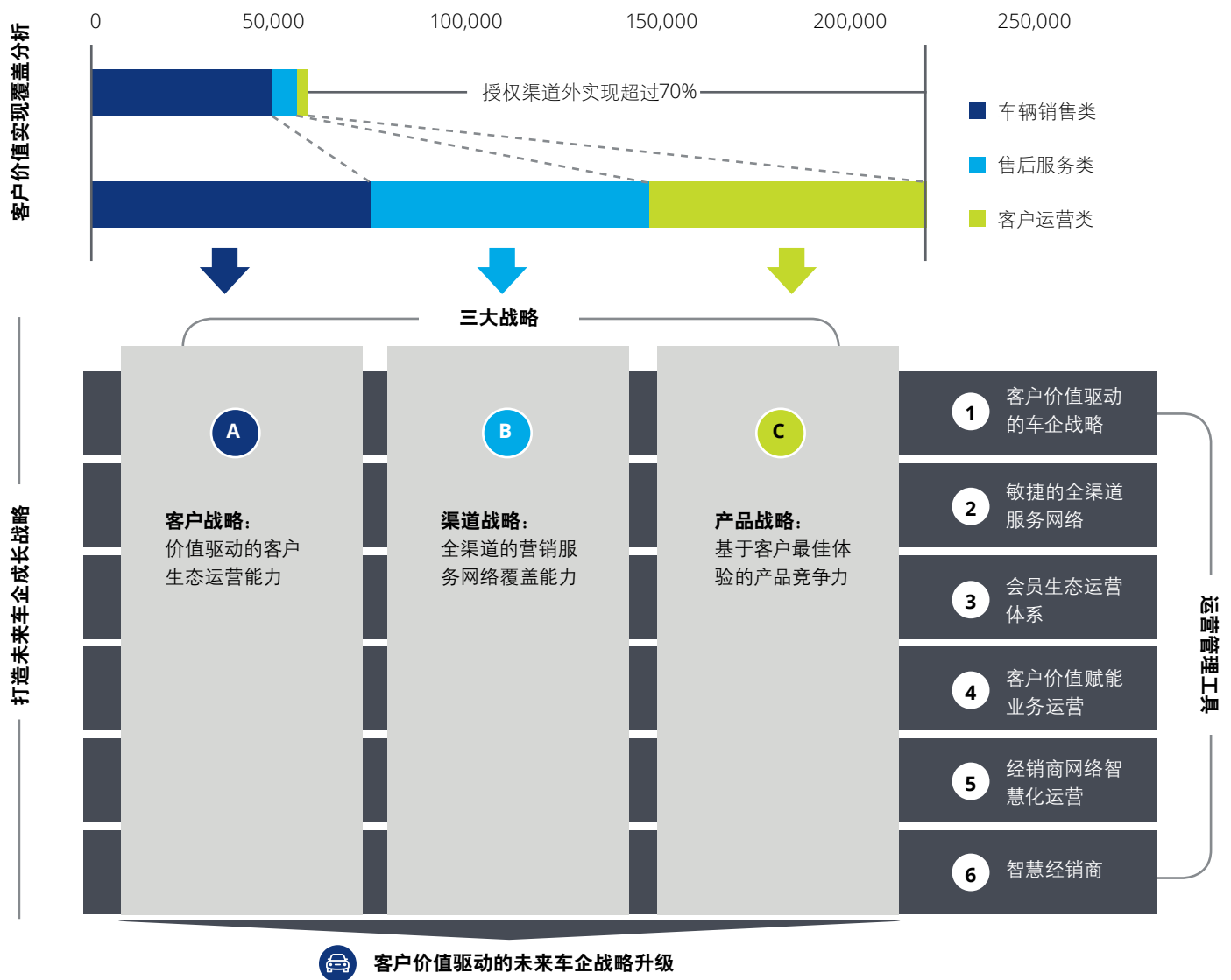


资料来源：德勤分析

# 五、深挖客户宝藏：实现客户全生命周期价值

如第一章所述，未来汽车市场越来越要求行业参与者实现从“销售产品”向“经营客户价值”商业思维的转变。未来车企需要升级三大战略：客户战略、渠道战略、产品战略。

图22：“经营客户价值”主导的车企发展战略



资料来源：德勤分析

## A

## 客户战略：价值驱动的客户生态运营能力

“经营客户价值”的核心要素是强调“客户生态”，而不仅仅是局限于客户行为。客户生态强调从两种维度理解客户，一种维度是横向根据客户消费旅程——进入、经营、离开，对客户行为有充分理解，进而提供价值；另一种维度是纵向跨品牌体系，不只局限于自身品牌体系内的客户，也应涵盖品牌体系外的潜在客户——可能来自竞争对手、供应商、互补产品等。自身品牌体系内的消费者（直接客户）构成核心客户，品牌体系外的消费者（间接客户）构成客户生态，在这样的基础上，梳理客户价值点，以“客户生态”的视角驱动客户价值经营，获得更多收益。

车企需进行从“销售产品”向“经营客户价值”思维的转变，回答自己的客户是谁、客户价值是多少、客户旅程不同阶段价值构成、客户价值实现的场景等问题。会员体系是经营客户价值的重要工具，通过会员体系，将客户尽可能留在自身产品体系内，而现阶段，整体而言，汽车行业的会员体系多还处于起步阶段，会员体系结构简单。

## B

## 渠道战略：全渠道的营销服务网络覆盖能力

可以观察到消费品行业的一个趋势是，客户接触产品的渠道越来越多样化。过去两年，伴随着中国移动互联网市场的持续发展，“全渠道”的概念在消费品市场得到广泛应用，社交营销、微商、快闪店、社区店、无人店、品牌精选店、品牌体验店等形式的营销服务渠道已触及不同消费者。

这种趋势在汽车行业也已出现，如奔驰梅赛德斯中心、大众数字化零售店等。消费者对商品和服务的期待往往来自竞品和异业，而不是来自其自身。在汽车行业，消费者对全渠道营销和服务的预期和要求将越来越强，传统经销商体系亟需改造升级，尤其是线上渠道的经营亟需补足（如全渠道、覆盖客户旅程不同环节的会员体系），提高对客户生命周期价值点的覆盖（可结合图7分析），形成全渠道的营销服务网络覆盖能力，以充分满足客户的产品和服务需求。在扩散网络覆盖能力时，车企可根据自身业务需求，选择布局不同的方式——重量级、轻量级、羽量级。重量级的推进模式所需资源较多，但企业掌控力也最强，反之所需资源较少的推进模式，企业掌控力也相对较弱。

扩张性布局后，网络经营能力显得更加重要。经销商网络的“智慧运营”可帮助车企自动收集和处理数据（包括客户数据、经销商运营数据、市场数据等）、联动财务和业务表现、预测评估网络表现以及提供移动端的可视化报告。“智慧运营”将形成以数据为驱动，可监控、评估、分析、预警和预测业务运营的管理体系。



### 产品战略：基于客户最佳体验的产品竞争力

产品竞争力是任何商品获得商业成功的基础，在未来汽车市场中，富有竞争力的产品将更多基于客户最佳体验，而不是工程技术。车企可通过下述路径，打造基于客户最佳体验的产品和服务：

图23：打造基于客户最佳体验产品和服务的路径



资料来源：德勤分析

有竞争力的产品应基于客户最佳体验。这要求车企建立客户数据，基于客户画像，了解客户需求和痛点，再将这些需求与痛点输入产品战略中。基于完善的客户数据，车企还可以推进精准营销、设计营销策略、制定定价策略、服务流程策略等，从不同方面提高产品竞争力。

例如，以工程技术考虑打造汽车，车载CD是成熟的产品方案，但考虑到CD唱片越来越难以购买、车辆行驶过程中可能遇到的各种噪音、以及数字音乐（包括网络数字音乐）的广泛接受度，车载CD机对绝大部分客户的价值越来越低，以“客户最佳体验为导向”的话，车载CD将从绝大多数汽车中被移除。又如，相同价位、客户认可度相似的两款汽车，一款主要客户群体是家庭人群，另一款是单身人群。那么前者对后排乘客有娱乐屏幕需求的程度可能远大于后者，这种基于客户群体特征的需求应该得到满足。未来可以充分挖掘客户价值的产品将建立在客户画像上，越来越基于客户体验的满足程度，而不是工程技术的成熟度。

### 综述

未来车企的竞争力将由三方面构成——客户生态经营、渠道战略、产品竞争力（包括产品与服务），这也将是客户感受车辆与经销商品牌的主要途径。在企

业内部，对应这三方面，车企和经销商集团应相应调整和优化产品与服务生态圈、业务流程、组织架构和盈利模式，解决经营客户价值的实质——客户为什么愿意要来我这买、为什么愿意持续

在我这买、为什么愿意推荐朋友来我这买。率先提升上述三方面竞争力的车企和经销商集团将在未来市场竞争中取得领先优势。



# 尾注

1. 中国汽车工业协会, 访问<http://www.caam.org.cn/>
2. 德勤研究, 报告《未来汽车行业价值链: 2025以后》
3. 除下文单独说明外, 本文中“车企”指汽车主机厂和其经销商网络
4. Harvard Business Review, November 20, 2104. "What Airbnb, Uber, and Alibaba Have in Common." by Barry Libert, Yoram (Jerry) Wind & Megan Beck. Accessed by <https://hbr.org/2014/11/what-airbnb-uber-and-alibaba-have-in-common> on June 16, 2018.
5. 二手车市2017大盘点: 畅销车型有哪些? 车龄状况如何?, 访问[http://www.sohu.com/a/218333773\\_100021973](http://www.sohu.com/a/218333773_100021973), 2018.01.23
6. 哪家品牌的车主不易“出轨”? ——2016汽车品牌迁移率调查, 作者贾雅婧, 访问<http://m.3gv.ifeng.com/vampire/vampire/news?v=2&showheader=p%3D2&aid=115387912&all=1&rt=1>, 2016.11.25
7. 不同企业利润水平不同, 故以产生的收入作为计算各价值点的数值
8. 计算过程中, 对可能存在对立的价值点仅计算一次, 如新车购买和二手车购买仅计算一次
9. 奔驰包括北汽奔驰和福建奔驰
10. 丰田包括一汽丰田和广汽丰田
11. 大众包括一汽大众和上汽大众

# 联系人

## 谢安

德勤中国华北区副主管合伙人  
德勤华北区风险咨询主管合伙人  
电话: +86 10 85207313  
电子邮件: allxie@deloitte.com.cn

## 周梓滔

德勤中国风险咨询汽车行业主管合伙人  
电话: +86 23 88231266  
电子邮件: totchow@deloitte.com.cn

## 吴俊

德勤中国风险咨询合伙人  
电话: +86 10 85125350  
电子邮件: junwu@deloitte.com.cn

## 陈诚

德勤中国风险咨询副总监  
电话: +86 10 85125763  
电子邮件: chengchen@deloitte.com.cn

# 作者

## 谢安

德勤中国华北区副主管合伙人  
德勤华北区风险咨询主管合伙人

## 赵善强

德勤亚太区战略与声誉风险服务  
领导合伙人

## 吴俊

德勤中国风险咨询合伙人

## 陈诚

德勤中国风险咨询副总监

## 曲陆芳

德勤中国风险咨询经理

# 办事处地址

## 北京

中国北京市东长安街1号  
东方广场东方经贸城西二办公楼8层  
邮政编码: 100738  
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

中国成都市人民南路二段1号  
仁恒置地广场写字楼34层3406单元  
邮政编码: 610016  
电话: +86 28 6789 8188  
传真: +86 28 6500 5161

## 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 8857 0978  
传真: +86 23 8859 9188

## 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



#### 关于德勤全球

Deloitte (“德勤”)泛指一家或多家德勤有限公司(即根据英国法律组成的私人担保有限公司,以下称“德勤有限公司”),以及其成员所网络和它们的关联机构。德勤有限公司与其每一家成员所均为具有独立法律地位的法律实体。德勤有限公司(又称“德勤全球”)并不向客户提供服务。请参阅[www.deloitte.com/cn/about](http://www.deloitte.com/cn/about)以了解更多有关德勤有限公司及其成员所的详情。

德勤为各行各业的上市及非上市客户提供审计及鉴证、管理咨询、财务咨询、风险咨询、税务及相关服务。德勤透过遍及全球逾150个国家与地区的成员所网络为财富全球500强企业中的80%左右的企业提供专业服务。凭借其世界一流和高质量的专业服务,协助客户应对极为复杂的商业挑战。如欲进一步了解全球大约263,900名德勤专业人员如何致力成就不凡,欢迎浏览我们的Facebook、LinkedIn或Twitter专页。

#### 关于德勤中国

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,德勤中国的事务所网络在德勤全球网络的支持下,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。德勤在中国市场拥有丰富的经验,同时致力为中国会计准则、税务制度及培养本地专业会计师等方面的发展作出重要贡献。敬请访问[www2.deloitte.com/cn/zh/social-media](http://www2.deloitte.com/cn/zh/social-media),通过德勤中国的社交媒体平台,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。

RITM0215875 CoRe Creative Services



这是环保纸印刷品