

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

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。¹ 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。

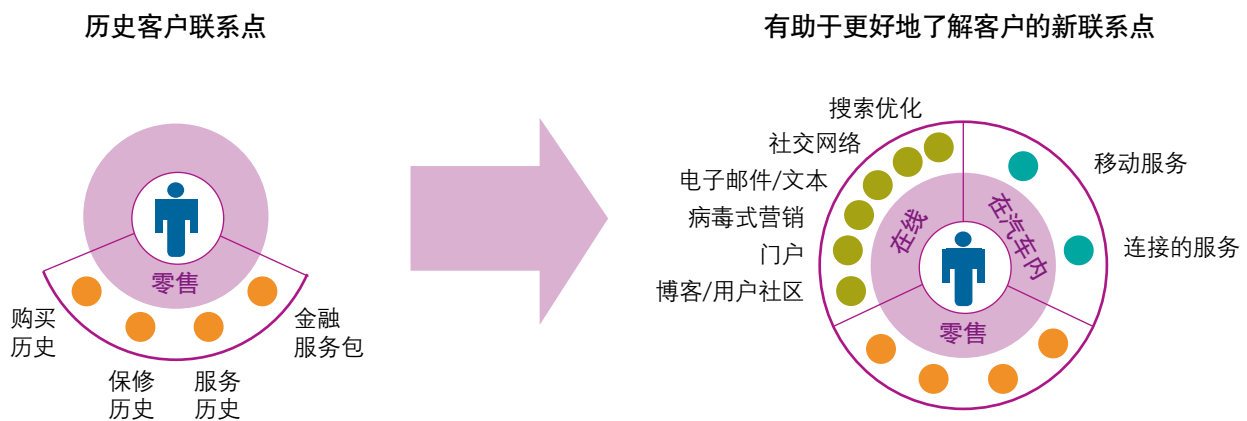
然而汽车行业当前所采用的零售模式几乎与一个世纪多之前第一辆福特T型车下线时所采用的模式相同。在大规模制造开始之初，汽车是根据性能、外观、可靠性、安全性及价格，针对一般化的细分市场推出的。但是，针对目前的新一代消费者，该行业在推出新产品、开发新服务以及与客户打交道时必须表现出更多的创造性才能充分挖掘消费者的潜力。汽车制造商、其合作伙伴以及供应商认识到，传统的销售及推广产品的方法必须让位于数字时代的要求。在过去短短的几年的时间中，该行业与客户之间有限的、不频繁的交易形态已经改变，转而采用快速发展的信息与交互网络，这样一来，汽车公司能够通过新的途径了解和掌握客户的购买偏好和习惯(参见图1)。

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。² 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。³ 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。⁴



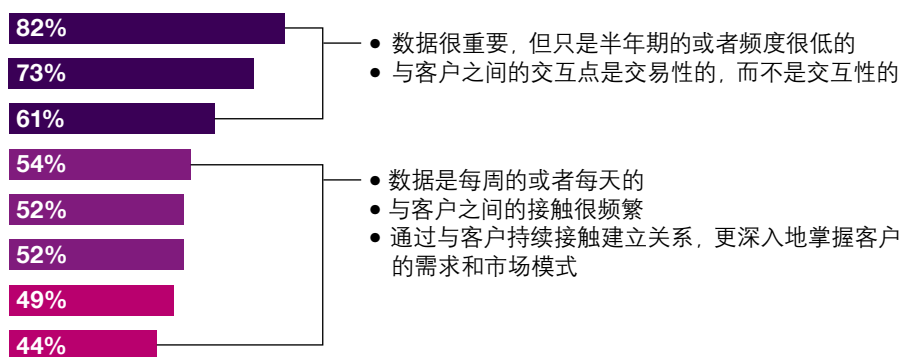
资料来源：IBM商业价值研究院。

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

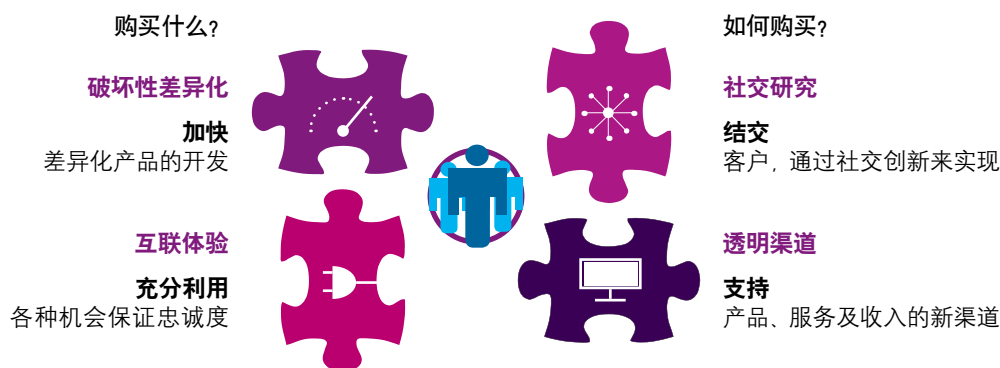
创新性和卓越性：颠覆性差异化，互联体验，社交范围，以及渠道透明度(参见图3)。

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。⁵

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。⁶ 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。⁷

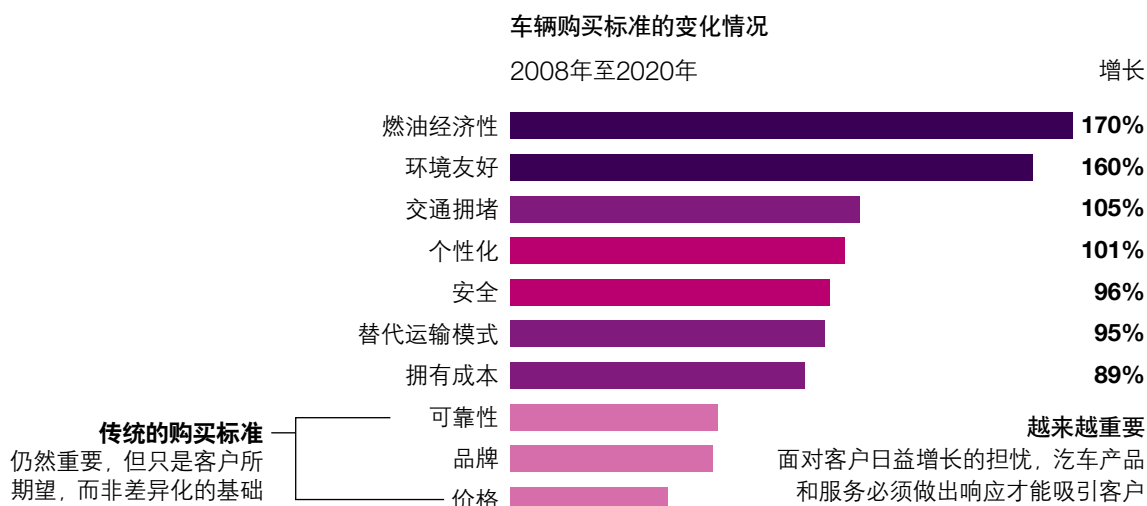
虽然数十年来拥有一条激动人心的汽车流水线一直是汽车制造商的核心竞争力，但该行业现在认识到，在吸引和挽留新客户方面，产品本身只占一半的功劳。能够吸引当今互连的消费者的新服务也非常关键。将近十分之七的汽车行业CEO声称，新的或不同的服务将是今后若干年中客户需求最大的领域。⁸

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售及定价的能力。

复杂的多代家庭

汽车制造商是否能够更有效地帮助大家从单一来源满足他们的跨代运输需求？

汽车公司一直深知并使他们的车辆以特定的人群为目标。年轻人通常会关注基本的入门级汽车。正在扩大的家庭需要更大、更宽敞的汽车以接送孩子。最后，当孩子们长大成人之后，积极的老年人又会重新考虑更小、更舒适的汽车。

恰当的汽车还必须与恰当的移动服务相配合。年轻人经常更多的是住在城市里，可自由支配的开支较少。他们需要使用公共交通系统。同时，正在扩大的家庭可能偶尔需要使用不同于其主要车辆的车型。

青年人已经具有很高程度的互连性，他们喜欢为其车辆选择电子“皮肤”。他们喜欢大量配置电子设备。父母亲对安全驾驶比较关心，很担心其子女在驾车途中使用社交媒体，也对于前瞻性的车辆维护报警感兴趣。更年轻的一代在旅行途中或者离家上大学时可能偶尔也需要使用车辆。

老年人是因特网上增长速度最快的人群，但也可能是对车辆采用选择性互连的人群。他们需要简单、简便地使用导航、驾驶员协助以及车辆服务。他们的家庭对安全、保障以及位置跟踪更感兴趣。

中年人经常在帮助其子女和父母选择车辆和服务过程中发挥重要的影响力。连接性和电子个性化有助于把各代人群捆绑为互联的、协作的家庭。随着家庭的扩大，他们将需要能够在不同的车辆之间移动的电子设备，并会对信息娱乐设备和信息服务感兴趣。他们的移动服务需求可能会偶尔要求因多种用途而使用多种车辆，例如使用货车或SUV协助全家在高速公路上行使，或者使用小型跑车或混合动力车进行一两个人的远途旅行。

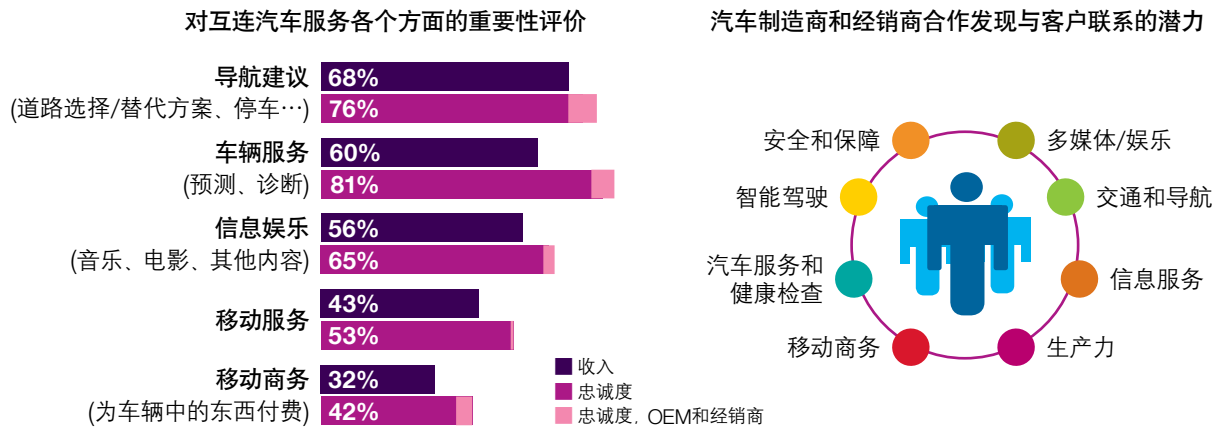
如果汽车制造商能够把电子功能缩减为各种组件，这些组件随后就能够重新组合为吸引不同人群的功能包，并对互联的协作性家庭进行管理。通过为全部家庭单元提供多样化的产品与服务，汽车制造商就有可能获得客户的终生拥护。

“客户体验即忠诚度”。

副总裁，营销部，全球汽车制造商

互联体验

要想充分利用当今能力强大的消费者的需要和需求，就需要为个人提供一种互连的体验(参见图5)。互连的车辆为新服务打开了无穷无尽的选项，例如，语音识别、驾驶员专注仪表盘以及注意力监控系统。这些功能为汽车制造商带来了增加收入的机会，另一方面，它们也在汽车制造商与其客户之间建立了日常接触点，从而挖掘提高客户忠诚度的潜力。



资料来源：IBM商业价值研究院。

图5. 互连的车辆为车辆使用方式带来了新的收入机会，同时也为赢得客户忠诚度提供了更多的途经。

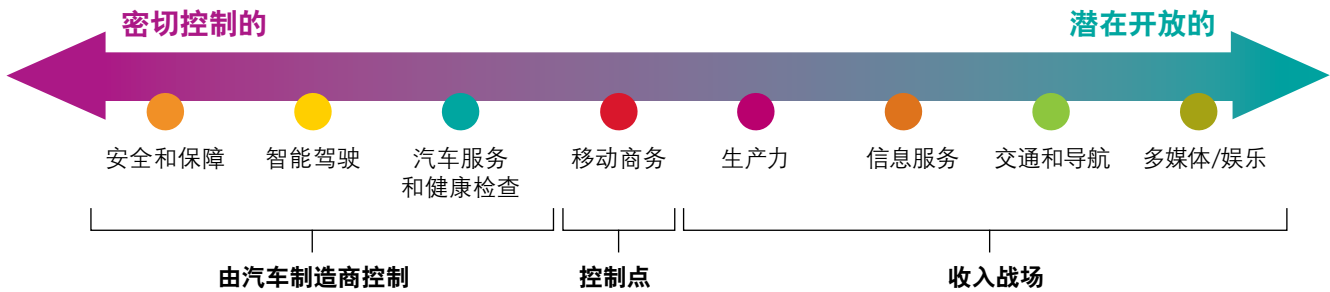
互连服务的范围

汽车制造商有大量的机会通过互连的车辆为驾驶员和乘客提供服务。随着智能设备的崛起，客户将不可避免地把这些设备带到其汽车中，而且希望利用这些设备强化他们在四处移动时的体验。汽车制造商必须考虑在远程信息处理及车辆互连性的哪些方面他们能够使自己与众不同，以及什么方面最终将由第三方决定。

此外，他们还必须决定把有限的IT资源集中到什么地方，以便在广泛的互连车辆服务中开展竞争。安全、保障、车辆服务以及车辆之间的移动性可能是OEM能够

发挥自己长处的地方。诸如信息娱乐以及信息服务等项目很可能更具有挑战性(参见图6)。

汽车制造商应当专注于支持和增强客户可能带入车辆中的互连服务。例如，他们可能需要方便地接入电源，在车辆的每个座位上能充电。以“哑屏幕”增强乘客的屏幕显示和内容查阅。也可以在车辆中嵌入信号放大器，以便检测和提高无线接收水平。OEM必须回避与智能设备供应商竞争内容，因为后者具有更多的资源和更成熟的解决方案。相反，他们应当在互连功能中挑选他们能够提供差异化产品的元素。



资料来源: IBM商业价值研究院。

图6. 汽车制造商必须考虑汽车互连性的哪些方面能够向第三方开放以及如何最佳地控制收入。

车辆和设备互连性的快速提高带来的更大机会在于，客户与产品及服务紧密联系在一起形成了长期关系。例如，到2016年，在美国预计将会有1.5亿车内Internet用户以及3000万Internet无线用户。在成熟市场上预计将会销售超过2.1亿辆互连车辆。应用使用量将会提高40倍，而且将会有超过1.29亿车内智能手机应用用户。⁹

这些预测与我们从2011年IBM全球首席营销官研究中获得的成果是一致的。在IBM的该项研究中，64%的汽车营销官声称，在他们开始支持数字技术时，强化客户忠诚度和拥护度是他们最优先的事情。鉴于这些CMO仅仅来自汽车OEM企业，上述数字甚至可以进一步提高到70%。¹⁰

汽车价值链中的所有成员都应当认识到与客户相联系的潜力。为此，在价值链中收集和共享越来越多的客户数据成为一件十分重要的事情，如果OEM、经销商及其他合作伙伴打算理解并能够满足当今消费者不断变化的需求的话。

互连带来差异

互连性带来的不可避免的副产品之一可能是车辆的互操作性。在一系列车辆中保持独一无二特性就可以从车型的特性、功能和价格上区别于竞争对手。客户可以在多个参数上进行个性化，其中包括：

- 车辆设置和调整
- 仪表板上展现的布局和信息定制
- 音乐、媒体和其他内容
- 日历和业务应用
- 通过不同的参数进行导航及路径选择。

汽车制造商随后可以提供多种解决方案，帮助客户在其任何车辆之间无缝移动角色，从而产生统一的体验。车辆互操作性能够让汽车制造商向所有客户销售整个品牌及车辆系列，而不是仅仅关注某些型号。

最后，汽车制造商可以把车辆与其他运输方式整合起来，以订阅服务的形式向客户销售各种运输方式的组合移动服务。随着城市化的深入，数十年来的人口中心转型进程仍在继续，方便地转换使用各种移动方式的能力将成为一项非常关键的因素，这可以确保汽车依然具有重要地位并在运输组合中占有一席之地。

互连性还提供了通过改变服务形态取悦于客户的机会。在客户车辆体验中，车辆保养体验是最糟糕的。互联体验提供了一种机会，使客户可以远程保养车辆，减少直接维护。

充分利用互连性

汽车制造商应当借助于每一次机会，利用车辆互连性把客户与产品及服务联系起来。

为忠诚度而互连

互连的车辆为汽车制造商带来了机会 - 在客户每一次使用其车辆时，制造商均能够与客户互动。他们可以利用这些信息开发个性化的解决方案，并通过提高客户变换品牌的难度而增强其忠诚度。最有价值的互连功能是帮助驾驶员最有效地抵达其目的地以及使他们随时掌握其旅程及车辆的情况。最终，汽车制造商得以集中精力关注客户信任及忠诚度。信任带来忠诚，这进而会促进客户支出。¹¹ 聚焦于忠诚度，收入就会滚滚而来。

聚焦于机会

汽车制造商可以在许多互连服务将第三方排斥在外，例如安全、车辆服务、车辆参数的远程控制以及个性化电子档案在不同车辆之间的转移。汽车制造商应当投资于并保护那些不易于被第三方或竞争者复制的互连应用，将有限的IT资源集中用在他人无法染指的领域提供激动人心的解决方案。

整合和强化

互连的车辆带来了大量机会。在信息娱乐、生产力、电子邮件或者社交媒体利用等领域，汽车制造商将很难与其他解决方案供应商竞争。相反，他们应当与擅长于此类服务的公司开展合作，例如电信供应商。OEM应当整合驾驶员和乘客带入车辆中的设备，并改善他们在车内时的体验。重点应当放在那些廉价的实现要素上，例如简便接入电源、用于设备连接的简单屏幕以及改善接收效果的信号增强器。

社交范围

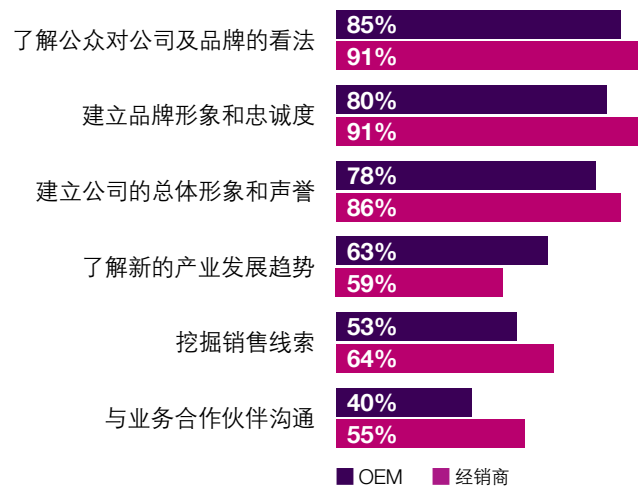
社交媒体一派兴旺，它们不再是年轻一代的专属领域。但是，62%的汽车行业首席营销官认为，社交媒体是他们最没有准备好应对的领域。¹² 虽然OEM和经销商都认识到社交媒体在其业务中的价值，他们仍然在学习如何高效使用这一工具。

“直到最近,我们才认识到社交媒体对我们的营销取得成功有多么巨大的影响力。”

CMO, 欧洲汽车贸易公司

虽然存在这种准备不足的情况，OEM和经销商都必须学会通过社交媒体和其他渠道与客户及潜在客户交往。社会交往和对话可以帮助最成功的汽车产品变得更加与众不同，并促进消费者继续对车辆和品牌保持热情。总体而言，OEM和经销商对社交媒体在其企业中的作用持一致看法。(参见图7)。访谈结果显示，他们的惟一不同在于，经销商的意识更强，也更积极地参与OEM的社交媒体项目。

评价社交媒体/业务活动对汽车制造商带来的优势



资料来源: IBM商业价值研究院。

图7. 经销商和OEM在许多方面对社交媒体在其企业中的作用有共同看法。

消费者越来越关注他们的移动设备，他们花费在媒体上的时间的23%是通过移动设备，¹³ 尽管手机广告仅占全部广告支出的1%。相反，消费者花费在传统平面媒体上的时间急剧减少至6%，但组织机构仍然把全部广告预算的将近三分之一用于平面媒体。

为什么存在这种脱节的情况？部分原因是，数字广告仍然处于成熟期，还需要开发各种方法以消费者能够接受的方式来打动消费者。例如，与电视或平面广告不同，利用移动广告对设备进行狂轰滥炸只能起到反作用。这种方法只会吓跑目标受众，使得相关信息也被忽视，或者更糟糕的是，带来更多的负面作用。即便如此，汽车制造商仍然寻求在未来三至五年扩大这些技术的使用。88%的汽车行业CMO计划增加对社交媒体的使用，82%的人计划加大移动应用的部署。¹⁴

即使是最传统的高级营销管理人员也承认，新的数字化工具在未来若干年将成为主要的交往手段。与更传统的媒体不同的是，消费者几乎能够完全控制他们接收什么或者拒绝什么。在为恰当的、具有高度针对性的细分市场选择恰当的信息时，汽车营销和沟通专业人员比以往任何时候都需要具备更大的创造性；同时，还要把这些信息投放到每个消费者更喜欢的媒体中。或许这就是63%的汽车CEO将创造性视为其组织机构中未来五年最需要的领导品质的原因。¹⁵

汽车制造商和经销商比以往任何时候都更需要确保通过恰当的媒体针对恰当的受众选择恰当的信息。

集体智慧：聆听大众的声音

从历史上看，传统的汽车销售模式是由OEM与经销商之间紧密但混乱的关系构成的。在当今的世界中，这种关系不但需要加强，而且需要扩展，以便包含合作伙伴、客户以及延展的汽车生态系统中的其他方面。

社交技术的快速崛起正在增强企业充分利用“集体智慧”的能力，它包括在企业正式边界内外的人员的分散知识和专业技能。在开发新产品和服务、共享最佳实践、以新的创新方式分配工作以及预测未来事件方面，应用集体智慧将会带来切实的好处。¹⁶

对于汽车行业而言，这要求OEM运用某种策略，高效地接触大众，这些策略能够创造性地把大众注意力吸引到相关的品牌和车辆上，例如视频、促销、竞赛及游戏等策略。经销商可以结合本地情况采取行动，以便吸引与OEM有关系的客户。利用社交媒体了解客户的习惯能够为OEM、经销商、供应商及其他业务合作伙伴提供指引，让他们知道应当采用什么计划、针对哪些人开展计划以及在哪些媒体上实施这些计划。

最后，参与各方都可以聆听公众声音，这为大家带来采集和分类客户数据的机会，并有利于对相关内容做出快速响应。倾听公众的声音需要成熟、自动化的分类和分析引擎，这能够帮助汽车制造商和经销商寻找到最有意义的社交媒体机会。同时，参与者还必须具备高效的流程，用于寻找与客户之间有效的交往机会，并在随后快速达成交易。

为了充分利用从社交对话中收集到的情报，OEM和经销商都必须能够克服各自的组织机构障碍。他们必须携手工作，以便收集和消化通过社交协作获得的市场情报(参见图8)。

通过参与影响客户

汽车行业高级管理人员需要通过极其广泛的社交对话与客户交往，这些对话内容应当能够加工合成并推动讨论。通过积极参与社交网络，他们必定会成为客户决策过程中的关键影响人。

与你的生态系统保持一致

使雇员、经销商以及其他合作伙伴成为社交业务中的积极协作者，这对于积极的客户参与至关重要。每一个人都很有用，因此，要寻找新的途径来推进创新和

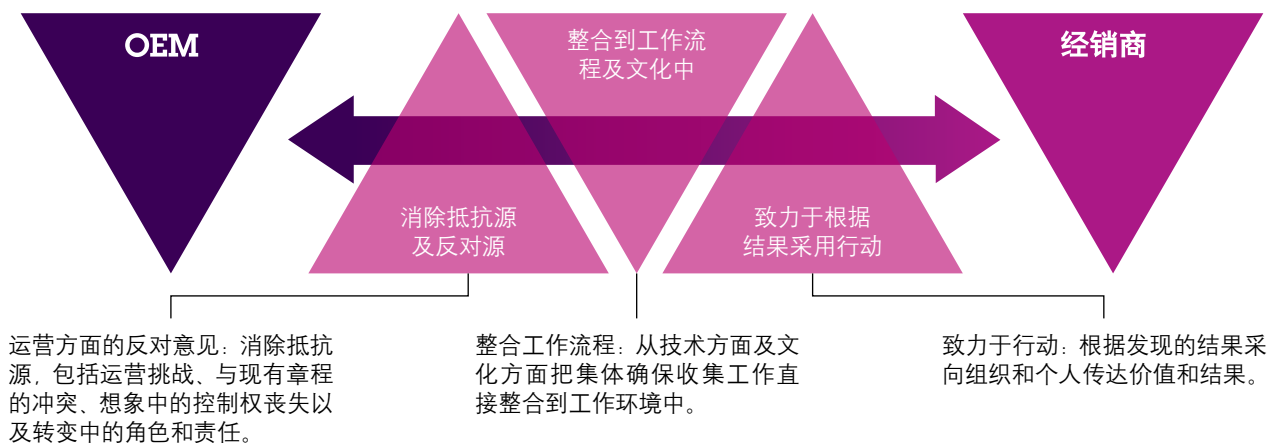
创造，这对于建立取得成功所需要的颠覆性差异化非常重要。通过在社交网络中推进协作、共享创意以及无缝交互，你的员工和合作伙伴可以紧密联系客户，从而了解到客户“真正的”所思所想。

为了充分利于从社交对话中收集到的情报，OEM和经销商都必须能够克服各自的组织机构障碍。

广泛倾听，快速参与

开发成熟的聆听引擎及快速的参与流程将有助于了解客户并发现新机会。聆听并参加社交对话有助于更深入地了解人们对你的品牌的情感，并寻找影响这些感觉的机会。雇员可以充当品牌大使，吸引潜在客户，把他们转变为能够带来收入的客户。经销商是扩大社交范围的关键环节，因为他们拥有与当地客户面对面联系的机会。

为了充分利于从社交对话中收集到的情报，OEM和经销商都必须能够克服各自的组织机构障碍。



资料来源：IBV集体情报：利用公众。2011年。

图8. OEM和经销商必须携手工作，以便收集和消化通过社交协作获得的市场情报。

突破平庸

应当利用新兴、成长中的工具和平台推动社交媒体扩大范围，尽量超越“老三样”：Facebook、Twitter及YouTube。通过社交网站吸引和联系客户关注品牌能够进一步就特定的产品和服务产生独特的、定制的体验。在产品、生态系统以及客户网络中建立这些社交联系还有助于推进创新以及引发关于业务模式的讨论。简单地倾听客户还不够。客户希望参与并对新产品和服务有所投入。与社交及产品网络相关的社交业务对于真正了解和鼓励客户非常有用。

透明渠道

虽然汽车制造商仍然优先通过经销商渠道销售汽车，但许多具有收入增长潜力的新产品和新服务将面临行业外的巨大竞争压力，它们将通过多种渠道进行销售。

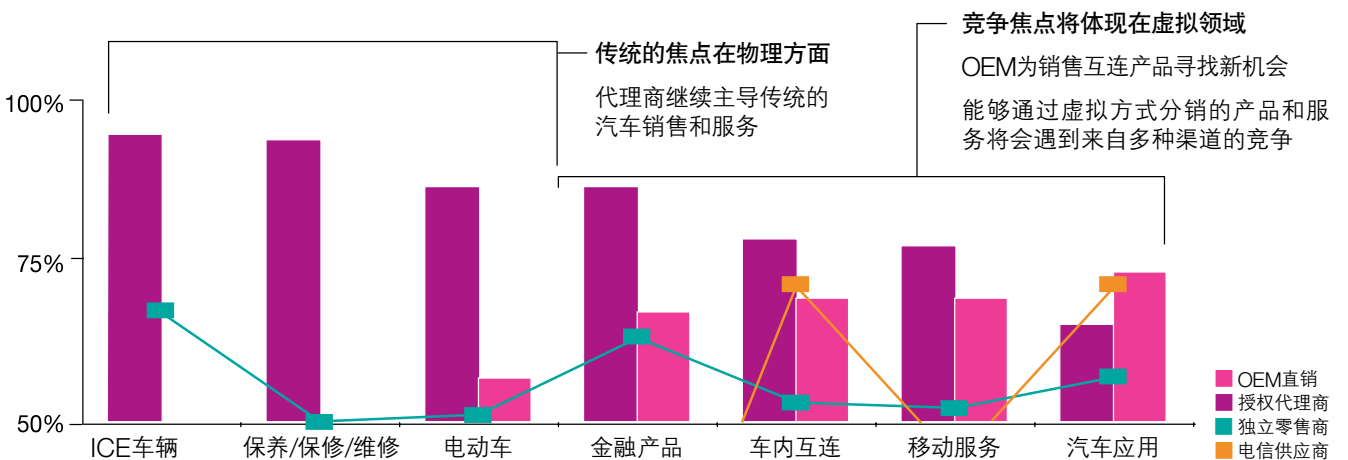
创新渠道

更多的汽车产品和服务将通过虚拟方式提供。这为OEM通过多种数字渠道直接联系消费者打开了大门。仅仅在两年以前，只有不足三分之一的汽车行业CEO认为他们打算开发新的销售渠道。¹⁷ 但今天，许多新的产品和服务渠道已经存在了，而且还会有更多渠道迅速涌现出来。汽车制造商将必须确定哪些第三方渠道能够最佳地帮助他们实现增长，哪些渠道需要自己开发，以及某些渠道是否对其主营业务带来挑战。(参见图9)。

整体而言，增长机会正在从多个新方向涌现出来，OEM将需要开发多渠道战略。他们必须开发自己的直接渠道并吸引新的合作伙伴。在此过程中，他们会受到传统行业之外的其他公司的挑战。媒体和娱乐公司以及电信公司在互连服务和应用方面已经具有显著

哪些渠道到2020年的时候将销售以下汽车产品和服务？

50%以上的高级管理人员选择的渠道/产品



资料来源：IBV集体情报：利用公众。2011年。

图9. 新的销售渠道正在开发和争夺可以虚拟销售的产品和服务。

优势。独立零售商将挑战各类产品和服务。传统银行将与专属金融公司(captive finance companies)相竞争，以期发放贷款以及为经销商店面融资。

经销商仍旧是传统方式，同时寻找新机会

长期以来，经销商一直致力于整合成为更大规模的经销商组织，近一次的经济危机之后，这种趋势愈发明显了；而根据我们最新的调查，半数高级管理人员认为这种趋势在今后若干年中还将继续下去。更大规模的经销商组织将具备更多的资源和更大的投资能力，可用于高效、协调的数字营销战略，包括更多地利用社交活动、平板电脑和移动设备。虽然经销商仍然是新车的传统销售及保养的关键渠道，但第三方购买地点已经出现了，它们能够帮助消费者处理各种事

情，包括对汽车进行比较研究、进行配置、安排融资以及进行价格谈判。经销商还将受到另外一个挑战，即如何在车辆过了保修期之后继续维系这些客户。从传统上看，客户很快就会脱离经销商的服务，转而寻找更便宜的替代选择。

经销商该怎么办呢？经销商与OEM一样，都必须设法重新定义他们对客户的价值主张。他们应当探索移动服务，把自己转变为一个中枢，协助客户在各类车辆之间移动，以及在本地建立更多的中枢机构。他们也可以帮助客户建立对等事务社区，用于分享从车

“转变销售渠道，提供低成本产品，对于快速发展的国家非常重要。”

CEO, 日本OEM

辆、驾驶到停车等各方面的事情。经销商还可以带头示范提供车辆定制及附件服务，以及为电动车提供快速充电服务。

此外，服务也可以成为经销商的一项竞争优势。例如，互连诊断和预测不太容易被第三方复制，却能够简化保养工作。同样，具有创新精神的经销商已经开始把服务巡访作为一种不请自到的销售渠道，以期客户购买新的车辆或服务。

收入创新可以成为其自己的渠道

客户正在越来越多地利用虚拟产品补充他们的汽车体验。更多的汽车客户将会寻找互连服务和机会，以便通过应用把他们的智能手机整合到他们的车辆中。而且，他们还将会更多地寻找移动服务，以期整合他们的交通成本并帮助他们计算如何以最佳方式外出，无论采用什么模式。汽车公司可以提供移动服务，以便从目前分散在众多供应商那里的支出中夺取更多份额。

随着汽车制造商提供更多的此类服务，将会出现一个新机会，那就是创新收入管理，将其本身作为一个渠道。传统的预订模式不再是唯一的产生收入的途径。对待虚拟产品，汽车制造商需要多种战略以供客户灵活选择。

收入创新可以被归纳为以下三大类：

- **定价创新**，主要集中于新的产品收费途径，既体现在收取的资金额上，也体现在要求客户付费的时间点上。销售零部件或创造性捆绑销售就是这样的例子。
- **付款人创新**，主要集中于寻找那些非最终消费者的客户，或者改变给定商品或服务的付款人。这样的例子包括广告支持的产品或者基于社交网络的社区。

- **打包创新**，主要集中于寻找新的途径把产品或品牌价值延伸至不同的客户行为或细分客户，或者集中于寻找新的途径为客户提供产品。这样的例子包括基于人口统计学的打包和品牌扩张。

其他行业，例如媒体业和电信业，近年来一直在积极尝试收入创新。他们的传统业务模式已经因以下趋势而被颠覆：无处不在的低成本通信，迅速的技术创新，接近无限的低成本带宽，实时数据处理能力，以及用户对个性化和控制力的渴望。这些趋势几乎肯定会延伸至互连车辆领域。

通过互连建立客户联系

随着更多的产品扩展至虚拟领域并可以按照多种方式进行配置，消费者将希望通过他们的互联体验发现新产品，无论采用什么互联设备。汽车制造商必须开发出能够把客户与新产品和服务联系到一起的在线及移动体验。虚拟渠道的开发越来越多地涉及到OEM，这使OEM在构建具体的客户关系过程中处于更有利的地位。

经销商场景观察

随着经销商不断整合并变得强大，他们有机会形成更密切的“企业对企业”合作伙伴关系，因为他们能够更好地匹配投资。随着在线选择使他们的客户联系边缘化，经销商还在不断调整他们对客户的价值主张。经销商和OEM可以寻找新的机会通过多层次社交媒体活动开展协作，并通过这种互联性支持移动服务和汽车服务。

创造新的收入途径

随着越来越多的汽车相关产品电子化并通过虚拟方式进行消费，汽车制造商将面临新的机会，他们可以部署多种收入创新战略。应当寻找各种机会，通过应用以及互联和移动服务模式进行定价、付款人及打包方面的创新。在媒体和娱乐行业有越来越多的成败例子，该行业已经见证其传统的业务模式受到无处不在的互联性的影响。收入创新可能成为它自己的收入渠道。

结论

能力强大的消费者发起的革命已经促使许多企业重新审视其业务模式。从电信、媒体、娱乐等行业开始，这种转型现在正在快速改变汽车零售场景。汽车制造商、其经销商和合作伙伴应该振作起来了。面向大众的产品和服务无法再创造出建立品牌拥护度所需要的差异化。当今互连的、强大的消费者希望按照他们自己的偏好获得服务。

汽车制造商、其经销商和合作伙伴必须了解这些客户需求并提供灵活的、个性化的、打包的、组件化的产品和服务。互联性为汽车制造商、经销商、供应商及合作伙伴提供了丰富的信息，他们可以借助于这些信息深入了解他们的客户。随之而来的机会是，可以与具体的客户建立直接的、个人的关系，并能够更好地定位品牌、产品及服务。

关于作者

Kalman Gyimesi, IBM全球企业咨询服务部的合伙人,也是IBM商业价值研究院的汽车行业领导人。他在汽车行业及咨询领域具有20多年的经验,曾经领导实施了面向多种困难问题的业务解决方案。他的联系方式是: gyimesi@us.ibm.com

Benjamin Stanley, IBM全球企业咨询服务部的合伙人。他是战略及新兴市场领域的主题专家。他还担任中国全球交付中心的汽车行业领导人。他在汽车行业具有超过35年的咨询和行业经验,内容涉及战略、产品设计、供应链、组织机构转型以及新兴市场。他的联系方式是: bstanley@cn.ibm.com

参考文献

- Schaefer, Melissa. "Winning over the empowered consumer: Why trust matters." IBM Institute for Business Value. March 2012. <http://www-935.ibm.com/services/us/gbs/thoughtleadership/ibv-empowered-consumer.html>
- Automotive 2020: Transforming Retail Study. IBM Institute for Business Value. 2012.
- "From Stretched to Strengthened: Insights from the Global Chief Marketing Officer Study." IBM Institute for Business Value. October 2011. <http://www-935.ibm.com/services/us/cmo/cmstudy2011/cmo-registration.html>
- "From Stretched to Strengthened: Automotive Insights from the Global Chief Marketing Officer Study." IBM Institute for Business Value. October 2011.
- "From Stretched to Strengthened: Insights from the Global Chief Marketing Officer Study." IBM Institute for Business Value. October 2011. <http://www-935.ibm.com/services/us/cmo/cmstudy2011/cmo-registration.html>
- "Capitalizing on Complexity: Insights from the Global Chief Executive Officer Study." IBM Institute for Business Value. May 2010. <http://www-935.ibm.com/services/us/ceo/ceostudy2010/index.html>
- Presentations by automakers at the Automotive News World Congress
- "Capitalizing on Complexity: Insights from the Global Chief Executive Officer Study." IBM Institute for Business Value. May 2010. <http://www-935.ibm.com/services/us/ceo/ceostudy2010/index.html>
- "Connected Car Market Data," ABI Research; "Internet-connected car infotainment perspectives." iSuppli.
- Schaefer, Melissa. "Winning over the empowered consumer." IBM Institute for Business Value. March 2012.
- "From Stretched to Strengthened: Insights from the Global Chief Marketing Officer Study." IBM Institute for Business Value. October 2011. <http://www-935.ibm.com/services/us/cmo/cmstudy2011/cmo-registration.html>
- Ibid.
- Drum, Kevin. "Chart of the Day: The Rise of the Machine." Mother Jones. February 21, 2012. <http://www.motherjones.com/kevin-drum/2012/02/chart-day-rise-machine>
- "From Stretched to Strengthened: Insights from the Global Chief Marketing Officer Study." IBM Institute for Business Value. October 2011. <http://www-935.ibm.com/services/us/cmo/cmstudy2011/cmo-registration.html>
- "Capitalizing on Complexity: Insights from the Global Chief Executive Officer Study." IBM Institute for Business Value. May 2010. <http://www-935.ibm.com/services/us/ceo/ceostudy2010/index.html>
- Lesser, Eric, David Ransom, Rawn Shah and Bob Pulver. "Collective Intelligence: Capitalizing on the crowd." IBM Institute for Business Value. January 2012. <http://www-935.ibm.com/services/us/gbs/thoughtleadership/ibv-collective-intelligence.html>
- "Capitalizing on Complexity: Insights from the Global Chief Executive Officer Study: Automotive Executive Summary." IBM Institute for Business Value. <http://public.dhe.ibm.com/common/ssi/ecm/en/gbe03313usen/GBE03313USEN.PDF>. May 2010.

选对合作伙伴，驾驭多变的世界

IBM全球企业咨询服务部积极与客户协作，为客户提供持续的业务洞察、先进的调研方法和技术，帮助他们在瞬息万变的商业环境中获得竞争优势。从整合方法、业务设计到执行，我们帮助客户化战略为行动。凭借我们在17个行业中的专业知识和在170多个国家开展业务的全球能力，我们能够帮助客户预测变革并抓住市场机遇实现盈利。



© Copyright IBM Corporation 2012

IBM, the IBM logo and ibm.com are trademarks or registered trademarks of International Business Machines Corporation in the United States, other countries, or both. If these and other IBM trademarked terms are marked on their first occurrence in this information with a trademark symbol (® or ™), these symbols indicate U.S. registered or common law trademarks owned by IBM at the time this information was published. Such trademarks may also be registered or common law trademarks in other countries. A current list of IBM trademarks is available on the Web at "Copyright and trademark information" at ibm.com/legal/copytrade.shtml

Other company, product and service names may be trademarks or service marks of others.

References in this publication to IBM products and services do not imply that IBM intends to make them available in all countries in which IBM operates.



Please Recycle

北京总公司

北京朝阳区北四环中路27号
盘古大观写字楼25层
邮编：100101
电话：(010)63618888
传真：(010)63618555

上海分公司

上海浦东新区张江高科技园区
科苑路399号10号楼6-10层
邮政编码：201203
电话：(021)60922288
传真：(021)60922277

广州分公司

广州天河区珠江新城
花城大道85号
高德置地广场A座9层
邮政编码：510623
电话：(020)85113828
传真：(020)87550182