

汽车销售的未来 直接销售

在纷乱格局中，
整车厂如何携手经销商再创辉煌



目录

概述	4
我们的方法	6
1. 转折点：汽车行业的巨大变化	9
2. 过时的销售策略：现有模式已过鼎盛时期	12
3. 销售模式的转型：成为未来经销商的必要条件	15
4. 破釜沉舟：微调的时代已经结束	18
5. 超越现有网店：赋能线上销售	19
6. 第三方合作：汽车制造商的爱与愁	20
7. 代理模式：未来的解决方案	23
7.1. 创造以客户为中心的理念与洞察	29
7.2. 借力经销商网络	31
7.3. 将核心转向未来销售	34
8. 总结	38
编著者	39



概述

背景简述

- 汽车行业正处于一个转折点。随着全球销售增长放缓，行业新晋者正通过不同类型的业务和销售模式获得增长动力。新一轮科技潮流正在重新定义这个行业，并且需要巨额投资。
- 客户的需求正在发生变化。人们对环境问题日益关注，同时汽车已不再仅仅具备身份象征的作用，因此传统的汽车销售方式已不适应这个时代。老牌汽车制造商需要重新构想销售模式，才能保持行业领先地位。
- 尽管一些老牌汽车制造商通过与第三方供应商合作来颠覆汽车销售的模式，但他们大多数依然很难获得必要的技术能力。因此，他们渴望对现有的销售格局进行转型。
- 汽车制造商可以采用代理模式，在保留现有经销商资产的同时，把消费者放在业务的核心，从而为汽车销售的未来打造一个具有信服力的愿景。
- 根据我们的预测，代理模式有望降低超过4%的零售成本，相当于在一个中等规模的地区每年节省超过10亿美元。转向代理模式有助于汽车制造商随着行业快速转型而蓬勃发展。

汽车制造商和经销商的环境已是暗流涌动。世界经济正在放缓。自2009年金融危机之后，全球汽车销量首次于2018年下降0.5%。同比2018年第一季度，欧洲和美国2019年第一季度的新车销量下降了超过3.0%。在中国汽车市场更是暴跌了14.4%。与此同时，全球决策者正推动汽车行业减少碳排放。一些老牌汽车制造商在柴油发动机尾气控制方面，存在实际或可疑的不当行为，仍在艰难应对巨额和解成本。除此之外，四大趋势：电动汽车、自动驾驶、车联网和共享经济正在促进汽车行业的变革。每个趋势的影响都很巨大，而它们的相互结合将对汽车行业带来深远的颠覆。电动汽车和自动驾驶的提升都需要巨额投资，而共享汽车和网约专车理念可能为汽车制造商的整体营业额带来负面影响。

在这个不断变化的时代，汽车的销售模式也面临着很大压力。未来的汽车消费者研究、购买和使用汽车的习惯和方式将与现在大相径庭。越来越多的消费者习惯了如奈飞、亚马逊等公司以客户为中心的商业模式，他们希望汽车行业也能够提供同样便捷的销售过程和更高的服务标准。我们的研究发现值得引起行业重视，五分之一的年轻消费者非常不满当前的汽车销售方式。他们已经习惯了透明的价格、线上和线下无缝链接的销售过程，以及快速的交付，但购买一辆汽车无可避免一些繁琐的价格谈判、多次实体经销商的拜访，以及等待车辆交付的漫长时间。

传统老牌汽车制造商和经销商的调整步伐缓慢，难以满足客户不断变化的需求。虽然所有汽车制造商和85%的经销商都认为传统的汽车销售模式需要改变，但其中60%的经销商或表示不知如何投资数字化，或不认可这样的必要性。与此同时，新晋汽车制造商（例如特斯拉、拜腾、蔚来）和第三方供应商（例如斯特租车、Carwow卡沃新零售、Rockar洛卡新零售）则通过新的数字销售方法满足不断变化的客户期望，为客户提供轻松愉快的体验。他们快速增长的市场份额证明了他们的方法获得了成功。

老牌汽车制造商已经从客户角度认识到转化销售过程的必要性，清楚他们需要大幅降低零售成本（平均而言，当地车辆定价的20-30%与零售成本相关）。因此，他们现在急于重构和优化销售模式。汽车制造商正执行各项策略，包括整合经销商网络，投资在线商店或在市中心开设“快闪店”。为了积极参与不断发展的线上业务，许多经销商不仅牺牲了部分利润，还放弃了与客户直接接触的机会，转而通过第三方平台销售汽车。

不过，推出网店和试点创新的数字销售形式，只是实现彻底转型的第一步。为了能够与新晋者竞争，汽车制造商和经销商必须采用一种能够满足未来客户需求的销售结构，包括透明的价格、无缝的销售流程以及快速交付的服务；与此同时，他们还应该在更广泛的区域展示自身品牌，这种才能具有真正的竞争优势。这种两者互相结合的销售结构被称为代理模式。

在这样的代理模式下，汽车制造商通过所有的有效渠道直接销售给终端客户。经销商仍是其中最重要的销售渠道，但作为代理商而非独立企业。该销售模式具有多种优势，包括能够连接线上和线下销售渠道，对所有销售渠道的定价实现掌控，直接接触高价值的客户，以及获取市场洞察力。正如我们的业务案例所示，代理模式在大规模区域推广可以降低高达4%的零售成本，有望为中等规模地区的老牌汽车制造商每年节省超过10亿美元，使投资在两到四年内就能实现收支平衡。

但是，向代理商模式的转变也为汽车制造商带来了巨大的财务和市场风险。它需要大量的前期投资和每年高达1.3亿美元的运营成本，以及汽车制造商核心业务的转型。因此，老牌汽车制造商犹豫不决，只是在特定车型或特定市场进行小规模试点。随着时间的推移，我们深信，这些代理模式将会为未来的挑战提供行之有效的答案。

随着行业的不断变革，汽车制造商必须决定其未来销售战略的方向：是否应该努力维持传统（间接）销售模式？是否应该与新晋汽车销售商或第三方提供商合作？又是否应该冒险将销售模式从间接模式转变为代理模式？随着行业继续转型，我们将在未来看到各种方法。但有一点是肯定的：消费者互动方式的变革，已经时不我待。

你准备好了吗？

我们的方法

关于这项汽车销售未来的研究，我们结合了三个不同的视角。它们分别是：



1. 客户

我们对德国、法国和英国的数千名购车者进行了调研，了解他们对当前客户购买体验以及他们对未来汽车销售的预期，并根据我们的经验，确定了三个独特的客户群（见图1）。

图1：德国、法国和英国的汽车客户群

颠覆规则的年轻一代	“婴儿潮一代”	“传统派”
年龄小于30岁	年龄在30-50岁之间	年龄大于50岁
53% 居住在大城市 37% 居住在中等城市 10% 居住在在农村地区	41% 居住在大城市 40% 居住在中等城市 19% 居住在在农村地区	23% 居住在大城市 47% 居住在中等城市 30% 居住在在农村地区
26% 月收入低于2,500欧元 61% 月收入在2,500至7,500欧元之间 13% 月收入高于7,500欧元	19% 月收入低于2,500欧元 67% 月收入在2,500至7,500欧元之间 14% 月收入高于7,500欧元	28% 月收入低于2,500欧元 60% 月收入在2,500至7,500欧元之间 12% 月收入高于7,500欧元
58% 驾驶量产车 42% 驾驶豪华车	45% 驾驶量产车 55% 驾驶豪华车	85% 驾驶量产车 15% 驾驶豪华车



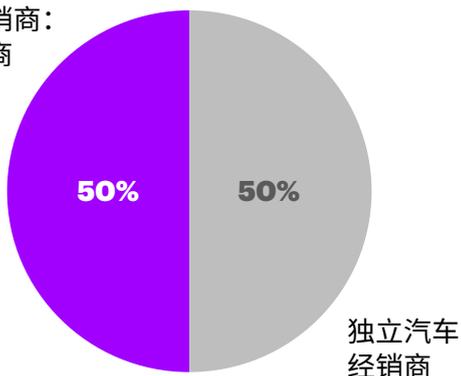
2. 经销商

此外，我们对德国、法国和英国的数百家经销商进行了调查，了解他们如何为未来做准备。我们的范例提供了汽车经销商代表性的概述（见图2）。

图2：德国、法国和英国经销商的调查概况

经销商情况

签约汽车经销商：
与汽车制造商
绑定/官方

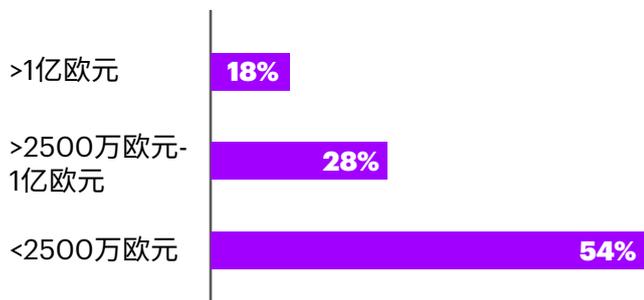


经销商门店位置

48%
位于大城市
45%
位于中小城镇
7%
位于农村地区

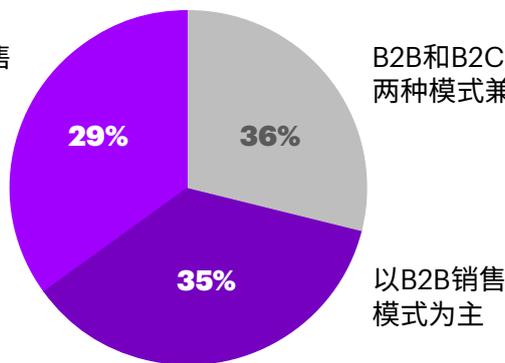


年营业额



经销商营销重点

以B2C销售模式为主
29%
B2B和B2C销售两种模式兼而有之
36%
以B2B销售模式为主
35%



2019年6月//法国、英国和德国
资料来源：埃森哲研究



3. 高层管理者

为了增强我们的观点，我们与众多著名汽车制造商、新晋市场参与者，第三方平台供应商和技术巨头的高层管理人员讨论了汽车行业的混乱格局（见图3）。

图3：参与此次调研访问的行业专家



Carsten Breitfeld博士

首席执行官
法拉第未来公司

艾康尼克前首席执行官、拜腾前首席执行官，
以及宝马前i8工程主管



Stefan Krause

咨询委员会成员
Canoo公司

宝马集团前市场营销董事、德国邮政银行前董事长，
以及德意志银行前首席财务官



Marcus Breitschwerdt

梅赛德斯—奔驰面包车业务主管
戴姆勒集团



Pascal Schmitt

全球客户副总裁
雷诺集团



Simon Dixon

创始人兼首席执行官
洛克有限公司



Matthias Schrader

埃森哲互动数字营销德奥瑞
地区主管、董事总经理，
SinnerSchrader首席执行官



Joachim Franz

客户体验管理负责人
大众汽车股份公司



Alexander Sixt

首席行政官和管理委员会成员
席克斯特租车



Horst Hanschur

客户服务部零售业务拓展主管
奥迪股份公司



Ludwig Willisch

美洲地区负责人（已退休）
宝马集团



Achyut Jajoo

副总裁兼首席解决方案官
Salesforce公司



Antje Woltermann

执行董事
ZDK汽车集团



Gerald Krainer

欧洲市场董事总经理
拜腾有限公司



经销商集团高管

多个大型国内外经销商集团



Ulrich Kranz

临时首席执行官兼技术主管
Canoo公司

宝马集团前高级副总裁，负责宝马i3和宝马i8的开发

1. 转折点： 汽车行业的巨大变化

欧美汽车制造商制定汽车行业的游戏规则，并一次又一次打破销售记录的时代已经翻篇：世界经济在放缓，全球汽车销量在下降，新技术意味着巨额投资。与此同时，新晋者不断涌现，与老牌汽车制造商争夺市场份额。四大趋势中的每一个影响力都很巨大，而它们的互相结合将会对汽车行业带来深远影响，乃至颠覆整个汽车业。

世界经济增速从2018年的3.6%放缓至2019年的3.3%，并且这种下降趋势可能还会持续。甚至是中国，被称为全球增长最快的市场之一，也预期未来几年经济增长出现下滑。在经济放缓的同时，汽车行业受到的冲击更为强烈。在美国，2019年第一季度的新车销量同比下降了3.1%；欧洲下降了3.2%；中国市场更是显著下降了14.4%。

2019年第一季度中国汽车销量

下降 **14.4%**

令人担忧的经济前景并非仅限于此：汽车制造商未来几年将面临大量额外支出。2015年的柴油车事件导致对减少碳排放方面追加更多投资，也提高了消费者对更环保出行方式的兴趣，汽车制造商已投资数十亿美元进行开发。此外，自动驾驶、车联网和共享出行等新兴行业趋势要求汽车制造商采取行动。为应对这些趋势，企业需要投入巨额资金，而恰恰这些投资将引领整个行业的变化。

重塑汽车未来，没有任何一家汽车制造商能够有理由拒绝。因为在汽车价值链各个环节涌现的新入局者，都有可能一骑绝尘，遥遥领先。

过去的几年中，已有

140多家新的汽车制造商
在中国遍地开花

在特斯拉成功的推动下，新的汽车制造商正在开发电动汽车，而拜腾、蔚来和领克仅是目前有组织地在全球范围内做新车上市的几个例子。在过去的几年中，仅在中国就成立了140多家新的汽车制造商。其中一些新晋者希望通过对未来感的设计、出色的驾驶参数以及实惠的价格来吸引客户。其他公司，例如艾康尼克，已经将目光放在自动驾驶上，并致力彻底改变交通出行方式。尽管许多新公司已经成功设计出概念车，但要进行大规模生产和协调全球物流绝非易事。时间会证明这些新晋者是否能够以及如何赶上老牌的竞争对手。



Stefan Krause
Canoo公司咨询委员会成员



我们不能使用过去的渠道来销售未来的汽车。因此，我们不仅投入巨资开发新产品，并且还在打造新的销售模式。通过提供最佳的客户体验，我们将改变行业。传统购买和拥有汽车的方式已经过时了。



其他初创公司马不停蹄地对汽车的销售方式进行改革。他们的销售模式包括使用在线平台（例如Carwow或mobile.de），让经销商、汽车制造商，以及私人客户能够在平台上出售或拍卖车辆。除此之外，诸如Rockar等公司设立了数字化展厅，通过与汽车制造商和经销商合作，提升购物体验。还有一种越来越被客户接受的销售方式，即通过订阅的方式认购。

客户通过月度或季度付费的方式订购想要的车型，虽然并不拥有车辆的所有权，但却具备永久性的使用权。一些汽车制造商和经销商将其视为对现有销售模式的补充，以赢得新客户，但许多市场新晋者则专注发展此项订阅认购模式。

Canoo咨询委员会成员Stefan Krause表示，传统的方式将无法支持未来汽车的营销，因为“传统的购买和拥有汽车的方式已经不适应新的趋势。”电动汽车初创公司Canoo计划仅向其会员提供新型电池的电动汽车。

图4：认购模式说明

特点



参与者

	老牌汽车制造商	新晋汽车制造商	经销商联盟	租车	第三方
提供的条件	保时捷护照 (Porche Passport) 关爱沃尔沃 (Care by Volvo)	Canoo会员	Drive Revolve Drive Flow	Avis Flex Sixt Flat	Fair Cluno
主要销售主张	品牌定位	新产品面世	基于现有客户	地区辐射范围	车辆选择
主要动因	赢得新客户	持续收入和价廉保障	减少库存	多样化	进入出行产业

第三方，即出行服务运营商，他们希望终结汽车的购买需求。这些公司从网约车平台（优步、FREE NOW）、拼车（BlaBlaCar、来福车），到即时付费共享汽车（例如SHARE NOW、Flinkster），竭尽所能开发各项新的服务产品。总部位于德国的出行服务供应商Sixt，设计了一种独特而全面的产品，将汽车租赁、汽车共享以及网约车平台融为一体，包含在一款手机软件里。所有这些新晋者具有的共同点是，以新颖、创新的方式吸引客户。结合数字化优势，为客户提供有吸引力的解决方案，同时严把客户体验关。形成这样结果的原因在于：首先，新晋者没有足够的资金构建老牌汽车制造商所具备的实体零售网络，无法利用更具成本效益的销售渠道。其次，新晋者已经察觉到客户并不满意传统的销售模式，因而致力于创造卓越的体验。正如Sixt SE的首席行政官兼管理委员会成员Alexander Sixt所说：“满足客户需求的人将掌控未来汽车销售。”



Alexander Sixt
SIXT SE公司首席行政官
兼管理委员会成员



客户需要更智能、更灵活、更便捷的出行解决方案。平台经济时代下，他们正寻求一站式服务。谁能最好地满足客户需求，谁将掌控未来出行。



2. 过时的销售策略： 现有模式已过鼎盛时期

客户不再满足于汽车销售的现状。亚马逊或奈飞等数字巨头正在制定购物和品牌体验的新标准：在亚马逊，客户能够从海量目录里自行选择，一键购买并在数小时内在家收货。

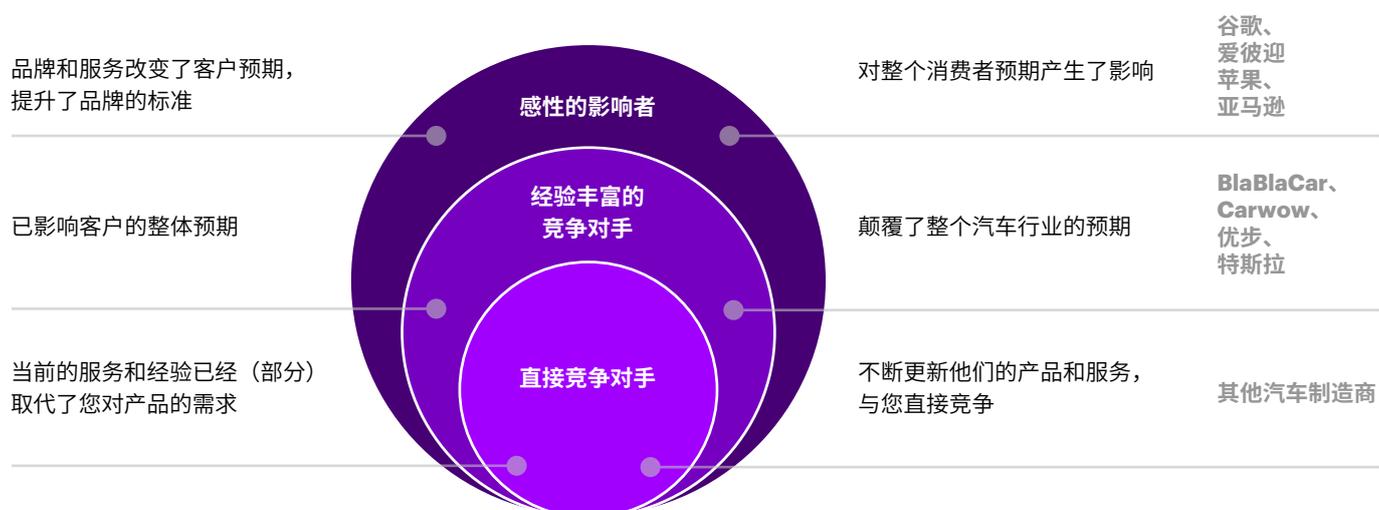
在奈飞公司的平台上，用户可以从三个简单的订阅方式中进行选择，获得百万部电影观看权限，而且可以在一个月内取消订阅。无缝全渠道零售和端到端一致体验已经成为各行各业的新规范。相比之下，购买汽车的过程似乎显得有些落伍。Rockar公司的创始人兼首席执

行官，Simon Dixon表示：“根据消费者对传统经销商的投票结果显示，他们既想在网上选购商品，但也希望在一个具吸引力的环境中得到产品的体验。将这些要素与整个汽车销售过程无缝衔接是至关重要的。”Salesforce副总裁兼首席解决方案官Achyut Jajoo表示：“购车、驾驶和售后的体验各不相同，皆远落后于其他消费体验。另外，过时和竖井式技术系统也阻碍了汽车制造商及其经销商提供相匹配的客户体验的能力。”

40% 为千禧一代

到2020年，千禧一代将占有所有汽车消费者的40%

图5：整车厂的竞争力



现在已有49%的消费者在网上完成所有或大部分的购车前期调查，但往往进一步了解相关产品的信息，需要通过汽车制造商官网复杂的导航搜索。对他们来说，直接获取报价并不容易，因为汽车制造商通常通过独立经销商出售所有或绝大部分车辆，因此消费者获得报价的途径只有通过联系经销商。大多数情况下，消费者需要去往位于城市郊区的大型经销商展厅，这对消费者来说有点麻烦，尤其是年轻的顾客，甚至望而生畏。在展厅，凭业绩衡量的员工指导消费者完成车辆购买配置。然后，经过冗长的谈判才能确定最终价格，紧接着消费者必须在复杂的申贷方案之间做出决定。最后一切手续完成，提车时发现新车早在三到六个月前就已经出厂。

尤其对于求新求变的年轻一代，已经习惯了亚马逊和奈飞这样可以提供透明便捷的销售过程的公司，相较于面对购买一辆车的销售方式，不仅需要进行长时间谈判价格，且需等上几个月才能交付，这对他们来说完全过时了。消费者不满意的主要因素包括需要协商价格（23%），无法在线购买（15%），申贷过程困难（14%），繁琐的交付流程（10%）以及复杂的配置选项（9%）。毫无疑问，53%的消费者倚重第三方在线门户进行购买，58%的消费者选择第三方在线定价服务来比较报价，同时避免繁琐的谈判过程。

但对于新一代精通技术的消费者而言，汽车销售的创新领域并不仅仅局限于网店。我们的调研发现，将近四分之三的受访者希望看到，提供稳定价格的同时，还具备端到端购买选项，以及送货上门服务。这对年轻顾客尤其重要：我们的研究发现，多达47%的年轻求变一代计划在线上购买他们的新车。77%的年轻求变一代设想能使用虚拟现实技术来填补或替代经销商的展厅体验。



Achyut Jajoo
Salesforce公司副总裁
兼首席解决方案官



今天的消费者被赋予能力、互联并要求个性化参与。他们在生活的各个方面都享受着技术和数字化带来的便利。新型技术正在改变人们与周围世界互动的方式，人们在驾驶和购物时都开始期待类似的体验。换言之，购车、驾驶和售后的经历是完全不同的，并且落后于其他消费领域。此外，过时和竖井式技术系统也阻碍了汽车制造商及其经销商提供相匹配的客户体验的能力。

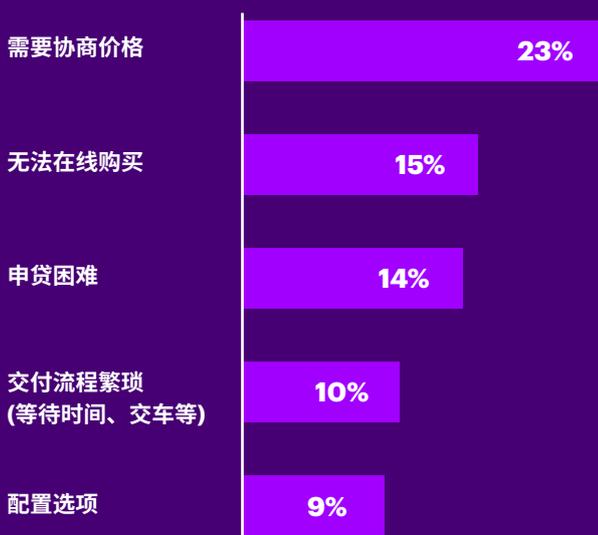


消费者调研结果

许多未来的消费者都想要一种不同的销售模式



年轻求变一代认为导致不满的五大因素



53%

在购买前使用门户及其他网站

69%

对送货上门表示感兴趣

58%

使用第三方服务比较价格

77%

对虚拟技术感兴趣

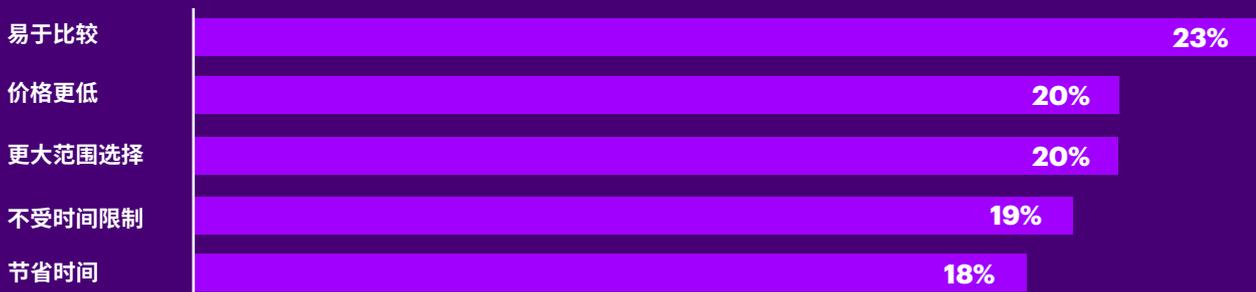
73%

喜欢固定价格

新车优选渠道



年轻求变一代认为的线上购物优势



3. 销售模式的转型： 成为未来经销商的必要条件

经销商独立运营业务，自视为汽车行业的中坚力量。他们从汽车制造商那里购入汽车，然后售卖给终端客户，为汽车制造商创造了大部分的新车销售收入。他们为自己在定价、营销和销售中所处的核心地位而感到自豪。由于最近经销商之间的整合，许多经销商集团现已成为完全专业化的中型企业，具有强大的议价能力。例如，在德国，五个最大的经销商集团的新车销售总量占有所有主要汽车品牌的13%。

近年来，经销商们已投资数十亿美元对其展厅进行了现代化改造，并优化整个购车流程。经销商正在实现复杂的物流，以确保汽车制造商的产品在所有市场上都能购买，并确保客户的订单得到执行。按照传统惯例，经销商一直是客户的唯一联系点。经销商不仅销售汽车制造商的产品，还为客户提供其他各种帮助：帮助他们找到适合的产品，协助执行管理任务（例如车辆登记），车辆的维护和修理以及提供各种其他服务。在许多情况下，经销商与客户保持着密切且友好的关系。

鉴于经销商与客户始终保持着互动，他们意识到了自身产品和客户期望之间的差距。在我们的调查中，经销商准确评估了销售流程需要改进的领域：线上服务（52%），固定且透明的价格（36%）和产品数字化（36%）。即使我们看到许多大型经销商集团都在使用最先进的数字流程来进行高效运营，但其他经销商要满足未来客户的需求，仍然任重道远。在接受调查的所有经销商中，只有21%运营自己的网店，而22%甚至没有网站。此外，许多经销商目前无法提供基本的线上服务，例如客户预约（58%）或试驾预订（57%）。即使缺少这些功能，但仍有60%的经销商表示，他们没有办法在短期内投资其后台或数字化在线业务。



85%经销商

认为他们的销售模式需要改变

尽管经销商知道自己的销售模式需要调适，实际上在接受调查的经销商中，只有15%认为他们目前的销售模式适合数字时代。随着新晋者进入汽车市场，他们感到竞争加剧，利润率下降。这种竞争压力可能会进一步加速经销商之间的整合。根据美国国家汽车经销商协会（NADA）的数据，美国的经销商数量下降8%，将从2017年的18,000家下降到2025年的16,500家，而店主（例如经销商集团）的数量将急剧下降19%，从今天的8,000个到2025年的6,500个。随着整合的推进，许多小经销商将被迫停业。经销商很清楚这种趋势。我们调查的经销商预计其业务（87%）和整个经销商网络（52%）将在未来五年内大幅下降。

即将到来的变革会给经销商们带来巨大的财务影响。在环境因素和政治激励措施的推动下，我们调查的消费者中有39%考虑在不久的将来购买电动汽车。由于电动汽车的服务密集度远低于石化燃料汽车，因此经销商有可能损失20%至30%的售后与服务收入。从长远来看，自动驾驶的技术突破也将极大地影响经销商，因为自动驾驶有可能最大限度地减少碰撞，从而减少经销商的维修收入。我们认为，经销商必须转向更精简、更以客户为中心的销售理念。虽然经销商在未来一年仍将占据重要的销售渠道，但必须立即在新的销售概念上启动投资，以保持未来客户的参与度。

雷诺全球客户、网络与进口商副总裁Pascal Schmitt对此表示赞同。他说：“我们将与经销商一起，加快实现以消费者为中心，提供全渠道无缝体验。所有线上和线下渠道之间的数据全面共享是实现这一转变的前提条件。”



Pascal Schmitt
雷诺全球客户网络与进口商副总裁

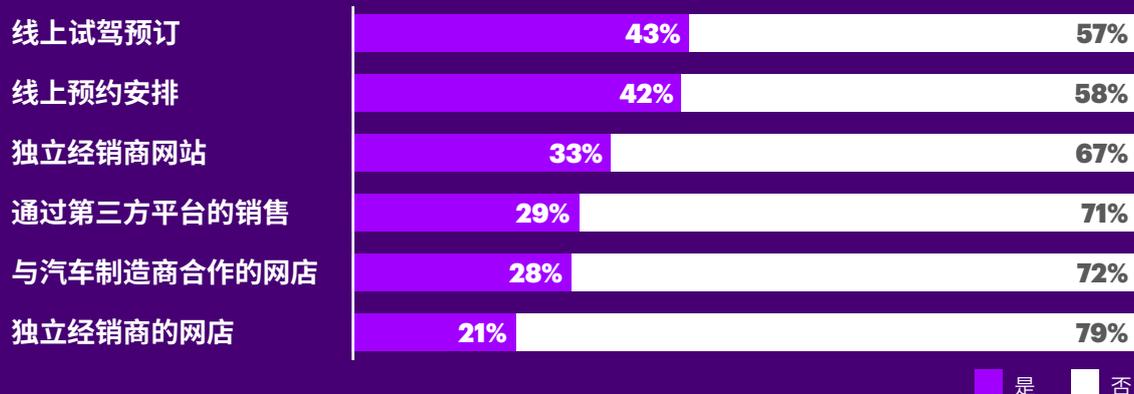


我们看到了全新销售方式蕴藏的巨大潜力，拥抱数字化技术，力争在2030年前实现线上销售量提高25%。与此同时，我们的实体零售将始终是我们销售模式的基石。我们将与经销商一起，加快实现以客户为中心，提供全渠道的无缝体验。所有线上和线下渠道之间的数据全面共享是实现这一转变的前提条件。

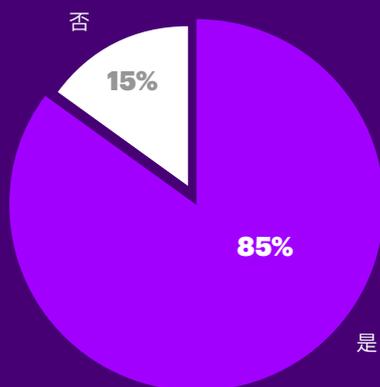


经销商调查结果

经销商目前具有哪些线上能力？



您是否同意经销商为了保持竞争力，必须转变现有商业模式？

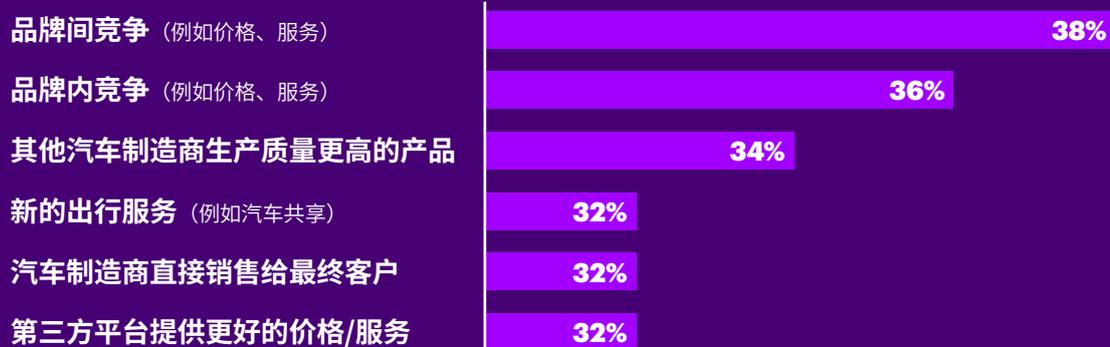


1/5 经销商没有自己的网站

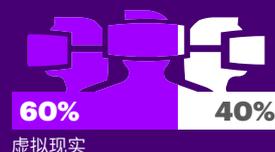


3/5 经销商不打算在短期内投资数字化

作为新车经销商，当前商业模式中您面临的^{最大}威胁是什么？



新技术会对您的业务产生负面影响吗？



2019年6月//法国、英国和德国
资料来源：埃森哲研究

■ 是 ■ 否

4. 破釜成舟： 微调的时代已经结束

随着汽车行业达到了转折点，汽车制造商的传统销售模式越来越被推向边缘。我们明确了以下三个主要弱点：

1. **难以创造出卓越的消费者旅程。** 由于涉及到各个实体中不同的遗留系统，因此在消费者旅程中会出现不一致和中断的情况，从而导致购车体验繁琐复杂。尤其是缺乏线上线下整合，被消费者视为传统销售模式的重大缺陷。
2. **价格缺乏一致性。** 不同的定价让想要得到简单透明价格的客户感到困惑。缺少定价指导会导致同一品牌下经销商之间的竞争（例如，给予客户折扣以击败其他销售同一品牌的经销商），使经销商的利润率降低1-3%。我们的调查显示，有36%的经销商将品牌内竞争视为对其当前商业模式的主要威胁。
3. **整车厂与消费者之间有限的直接互动。** 整车厂与终端客户几乎没有直接联系，收集客户信息的能力也十分有限。在当今世界，所有业务模型都是由数据分析所驱动的，万万不可缺失客户信息。



Horst Hanschur
奥迪公司客户服务部零售业务发展主管



奥迪的销售策略有两个方向。我们要和经销商共同实现商业潜力。同时，我们也需要保持系统在销售和售后价值链中的领先地位。数字基础设施建设助力我们直接与消费者联系。这意味着，我们将携手经销商一起引领线上和线下的完美购车体验。



老牌汽车制造商已经留意到新晋者正进入市场并获得市场份额，而自身在创新的数字销售方面开始落后。但是老牌汽车制造商拥有新晋者所欠缺的一项重要资产：庞大的实体零售网络。只要他们的产品需要频繁的维护和服务，就创造了竞争优势。因此，老牌汽车制造商及其全球经销商在保留自己优势的前提下，正竭尽全力转向全新未来也不足为奇了。正如奥迪公司客户服务部零售业务发展主管Horst Hanschur强调的，要确保未来的成功需要做两件事：一是卓越的数字基础设施建设确保系统领先地位，二是携手经销商共同挖掘新的商业潜力。

目前，汽车制造商采用三种不同的方法更新未来的销售模型：

第5章



第6章



第7章



接下来，我们将详细分析这些方法。

5. 超越现有网店： 赋能线上销售

一些汽车制造商已经开始尝试线上销售，以为客户提供更好的线上体验，包括更高的价格透明度，在家购车的便利性以及数字支付流程。他们志存高远：大众汽车将其推出的全新系列电动汽车与全新IT基础设施两相结合，成就线上大规模销售。标致雪铁龙集团首席执行官Carlos Tavares在2019年2月对投资者说，他的目标是从2018年的6,000台增加到2021年的100,000台，线上销售量提高超过1500%。与此类似，戴姆勒市场和销售董事会成员Britta Seeger于2019年6月宣布，到2025年，该公司25%的车辆将在网上销售。在欧洲，现代、沃尔沃、阿尔派、捷豹路虎、三菱、宝马、达西亚和Mini Cooper等汽车制造商正选择部分试点市场进行线上销售。

然而网店使用频率不高，提供给客户体验也亟待改善。例如，奥迪和现代公司仅在线上提供一小部分车型。其他公司则要么不提供折价方案，要么限制购买新车的选项。而且，大多数汽车制造商仍要求客户在相应的购买节点与经销商联系。为什么会这样呢？埃森哲互动数字营销德奥瑞地区主管、SinnerSchrader首席执行官Matthias Schrader表示：“汽车制造商倾向于将传统的线下销售流程数字化，而非创建新的解决方案。”



Matthias Schrader
埃森哲互动数字营销德奥瑞地区主管
董事总经理/SinnerSchrader
首席执行官



汽车制造商倾向于仅数字化其传统流程。但这还不够。如今，客户的期望值出乎意料地高，并且以亚马逊和阿里巴巴的用户体验为准绳。如果没有以客户为中心的方法和以体验为导向的策略，许多电商项目都会以挫败收场。



到2021年，标致雪铁龙集团计划将线上销售额提高

1,500%

他认为，这离能够满足客户不断变化的需求相去甚远。如果没有真正以客户为中心的方法和以体验为导向的策略，很多电商计划都可能遭到挫败。不过，原因可能更加复杂。我们的研究指出了电子商务成功的三个关键因素：

- 1. 承诺：**许多汽车制造商缺乏割裂传统流程的决心，而是建立一个并不健全的线上解决方案，对现有流程的数字化改革毫无帮助。为了取得成功，汽车制造商必须不单单构建一个围绕传统销售模式的数字前端。
- 2. 定价：**为了避免利润丰厚的售后业务流失到汽车制造商或其他经销商和修理厂，经销商的报价可能会低于汽车制造商的网店价格。平均来看，价格低至12%。因此，线上销售的成功需要建立在与经销商达成大规模的定价协议之上。
- 3. 客户体验：**鉴于经销商长期以来一直致力于所有与客户相关的互动营销活动，因此汽车制造商很难为客户提供同等紧密、便捷的销售体验。为了取得成功，汽车制造商需要聆听经销商和不同行业的数字领袖的意见，并从客户互动中学习。

让一家汽车制造商接纳自己作为科技公司的新身份，树立全新形象并非易事，因为他们始终致力于在机械工程的坚实基础获取成功，为汽车制造商这个自我形象感到自豪。但是，他们必须有所改变。采用全新、创新的销售模式，是唯一帮助汽车制造商防御即将来临的数字颠覆的方法。汽车制造商是否会成功建立网店？有了正确的思维方式、工具和专业知识，他们就能做到。

6. 第三方合作： 汽车制造商的爱与愁

除了现有的，最近市场上也涌现出不少可能的第三方合作伙伴。科技公司（例如谷歌）提供能够支持基本市场营销活动的IT插件，比如追踪和分析潜在客户。而供应商（例如Sixt）致力于为客户创建全新的出行解决方案。但是，对于希冀获取数字销售方面专业知识的汽车制造商和经销商而言，另外两种第三方合作伙伴的类型才是他们最感兴趣的：线上市场和销售代理（例如，德国的Autoscout24、英国的Carwow）以及销售即服务供应商（例如英国的Roackar）。在明确传统间接销售的薄弱环节之后，这些供应商侧重研究汽车销售流程的某些领域。但是，与第三方合作于汽车制造商和经销商来说是祸还是福？行业存在分歧：虽然有三分之一经销商对第三方供应商持非常乐观的态度，但仍有三分之一认为第三方供应商对业务构成重大威胁，其余三分之一的经销商则持中立态度。

线上市场和代理商

第三方线上市场为私人卖家和专业经销商提供了一个向大量线上客户推销车辆（新车和二手车）的平台。客户可以方便地浏览现有产品，快速便捷地获取产品信息和价格。卖家能够支付线上市场费用以获得产品推广的机会。线上平台进行的每笔交易，卖家都需要向市场支付费用。

像Carwow这样的线上代理商也以类似的方式运作：他们通过线上平台将买卖双方联系起来。然而，与网店不同的是，客户不会从已发布的报价列表中进行浏览。取而代之的是，他们选择自己喜欢的汽车型号，然后从与平台合作的经销商那里获得定制的报价。这些经销商都需要付款给代理商，从而在平台上出售汽车。这种反向拍卖模式消除了买卖双方协商价格的过程。

1/3

经销商已经与网店和代理商合作

我们的调查显示，三分之一的经销商已经与网店和代理商合作，以弥补他们线上销售的知识不足，相当于获得了一种具有经济效益方式，来赢得广泛的客户群体。如果与现有的销售流程整合在一起，可以让汽车制造商和经销商更迅捷地提升客户的购买体验。但是这种方式也带来了严峻的不利因素。首先，广告和销售费用会大幅削减经销商原本已经很低的销售利润率。此外，在个别市场中，我们已经看到形成网店垄断的初步迹象，这种垄断产生连锁效应并推动价格攀升。预计在2019年，通过Carwow平台购买的汽车约75,000辆，占英国新车销量的5%以上。在德国，汽车的线上销售由Mobile.de和Autoscout24这两家公司主导。过去五年，私人用户的费用提高了10欧元，大型经销商现在被迫多付300%至400%。但更重要的是，第三方供应商正在破坏经销商和汽车制造商与客户互动的直接接口。当客户只与第三方发生互动时，汽车制造商不能汇总客户信息并收集市场洞察。在当今数据驱动的经济环境下，这对于汽车制造商和经销商来说是一个极大的劣势。

> 5%

Carwow占据英国新车销量5%以上的份额

“销售即服务” 供应商

“销售即服务” 供应商正采取一种更协作的方式，来转变汽车销售。他们与汽车制造商（例如捷豹路虎、福特、三菱、现代）以及精选的经销商集团合作，在客流密集的购物区开设小型数字展厅，这些展厅与网店无缝衔接，反之亦然。这些公司使用复杂的分析方法从客户互动中学习，并依赖那些与客户互动而非“销售业绩”获得奖励的销售人员，积极改变客户购买汽车的方式。

对于汽车制造商和经销商，与“销售即服务” 供应商合作可以带来许多益处。首先，他们脱离了传统遗留系统，能够快速建立以客户为中心的销售流程，提供当今精通技术的客户所希望的简单一致的体验。Rockar创始人兼首席执行官Simon Dixon认为，赋予客户自主权，同时改变死板的流程管理至关重要。其次，将汽车销售引入购物中心和顾客的家中，汽车制造商可以更有机会吸引年轻顾客与女性消费者。汽车制造商与“销售即服务” 供应商合作后所面对的客户，超过80%为该品牌的新客户。他们的平均年龄约为40岁，女性客户占比约为50%。最后，“销售即服务” 供应商创建了线上和线下之间的关联度，使他们能够对消费者的喜好和购物行为产生有价值的洞察，同时使汽车制造商和经销商进一步提升客户体验。正如Simon Dixon所指出的，无论在商店还是在家中，Rockar都赋予客户自主选择的购车过程，无论立即购买还是稍后购买，他们能够任意时间任意地点享受数字购物体验。

所有这些优势都将最终体现在汽车销售商和经销商与“销售即服务” 供应商合作之后所提升的销售量上。但这还是让人举棋不定。毕竟，对于汽车销售商和经销商还存在着一个重要的问题：是否应该依靠第三方参与者来提供汽车销售的未来增长？还是改变自己现有的销售网络来抵御即将来临的数字颠覆，并为未来的挑战做准备？



Simon Dixon
Rockar有限公司创始人
兼首席执行官



一些汽车制造商认为他们要做的就是创建一个网站。他们并没有意识到这是场结构性的变革。在Rockar，我们将自己从目前死板的流程管理中解放出来，为客户提供全渠道零售服务，随时满足客户需求。



第三方供应商的分类

种类	“销售即服务” 供应商	IT插件工具	市场/平台供应商	中介代理	供应商
范例	Rockar	谷歌	Autoscout24	Carwow	Sixt
整合销售	售前 ✓ 销售 ✓ 售后 ✓	不适用	售前 ✓ 销售 ✓ 售后 ✓	售前 ✓ 销售 ✓ 售后 ✓	售前 ✓ 销售 ✓ 售后 ✓
盈利模式	佣金	许可证费用	广告推广费、 服务费	佣金	专卖或出租
线上	✓	✓	✓	✓	✓
线下	✓	✗	✗	✗	✓
经销商一体化程度					
签约合作伙伴	汽车制造商	不适用	经销商	经销商	供应商
客户支持/ 建议的程度		不适用			

 高
  中
  低

7. 代理模式： 未来的解决方案

其他行业的竞争者和新的汽车制造商都证明了建立销售渠道的控制权并实现全渠道销售过程的重要性。在 Steve Jobs 于 2001 年开设第一家苹果商店之前，苹果公司几乎完全依靠独立零售商来销售其产品。今天，苹果商店与其网店一起创造了可观的收入，并帮助公司提高了品牌知名度和客户忠诚度。在汽车行业中，特斯拉和拜腾等具有颠覆性的新汽车制造商采取了相似的运营方式，它们在市中心专属地段经营自己的展示厅和网店，向终端客户直接销售产品。拜腾公司欧洲区常务董事兼市场推广官 Gerald Krainer 解释说：“直接销售使我们和所有利益相关者都能与客户接触，确保客户真正体验到我们产品提供的可能性。”

对于老牌的汽车制造商及其庞大的独立经销商网络，直接销售给最终客户的功能等同于代理商模型。

代理模式说明

在代理销售模式中，经销商的角色转换为代表汽车制造商的代理角色。结合线上和线下不同的销售渠道，为客户提供端到端的一致体验。虽然纸上谈兵容易，实际转型业务所需的工作和涉及的复杂性是大量的。但是代理模式为汽车制造商提供了重新获得销售渠道的控制权，获得直接客户访问权，控制价格以及提高销售效率的机会，潜力巨大。数家汽车制造商正在试点其核心品牌或创立旗下子公司以验证此代理模式（见图6）。



Gerald Krainer
拜腾公司董事总经理
兼欧洲市场总监



消费者希望驾车时与其数字设备/生态系统建立联系。他们希望汽车软件和他们喜欢的应用程序无缝衔接。直销使我们所有利益相关者能够接触到客户，并确保客户真正体验到我们产品将提供的可能性。



图6：整车厂采用代理模式概览

	老牌汽车制造商			旗下其他独立公司				颠覆者		
	丰田	戴勒姆	戴勒姆	(宝马旗下) BMW 互联 驾驶 ¹	(现代旗下) 杰恩斯	(吉利与沃尔 沃合资旗下) 领克	(沃尔沃旗下) 北极星	特斯拉	蔚来	拜腾
地理范围	澳大利亚	南非	瑞典	欧洲 日本	加拿大	中国	欧洲 美国 中国	全球	中国	全球
系统上线	2018年 4月	2017年 12月	2019年 4月	2013年 10月至 2018年 9月	2017年 5月	2017年 11月	计划2019 年末 至2020 年初	2012年 6月	2016年 6月	计划2019 年末 至2020 年初
线上		●	●	●	●	●	●	●	●	●
现有网络	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
其他销售渠道 ²			●	●						

● 试行或已经使用模型

¹ 指的是2013-2018年

² 包括客户呼叫服务等

对于汽车制造商而言，代理模式具有五个主要优点：

- 1 可以获得目前仅有经销商可得的高价值客户数据。
- 2 全面控制线上和线下渠道，使客户获得一致的体验，构建无缝衔接的全渠道销售。
- 3 所有销售渠道统一定价，避免品牌内部竞争。
- 4 有效掌控销售活动，能够让汽车制造商将数字服务和新的产品推向市场。
- 5 提升个别展厅的市场绩效透明度，允许汽车制造商不断优化销售网络。



Marcus Breitschwerdt
戴姆勒 (Daimler AG)
梅赛德斯-奔驰面包车业务主管



面向客户直接销售，可能是梅赛德斯-奔驰未来成功的关键。携手我们的经销商，改变销售模式，实现真正以客户为中心的销售体验。

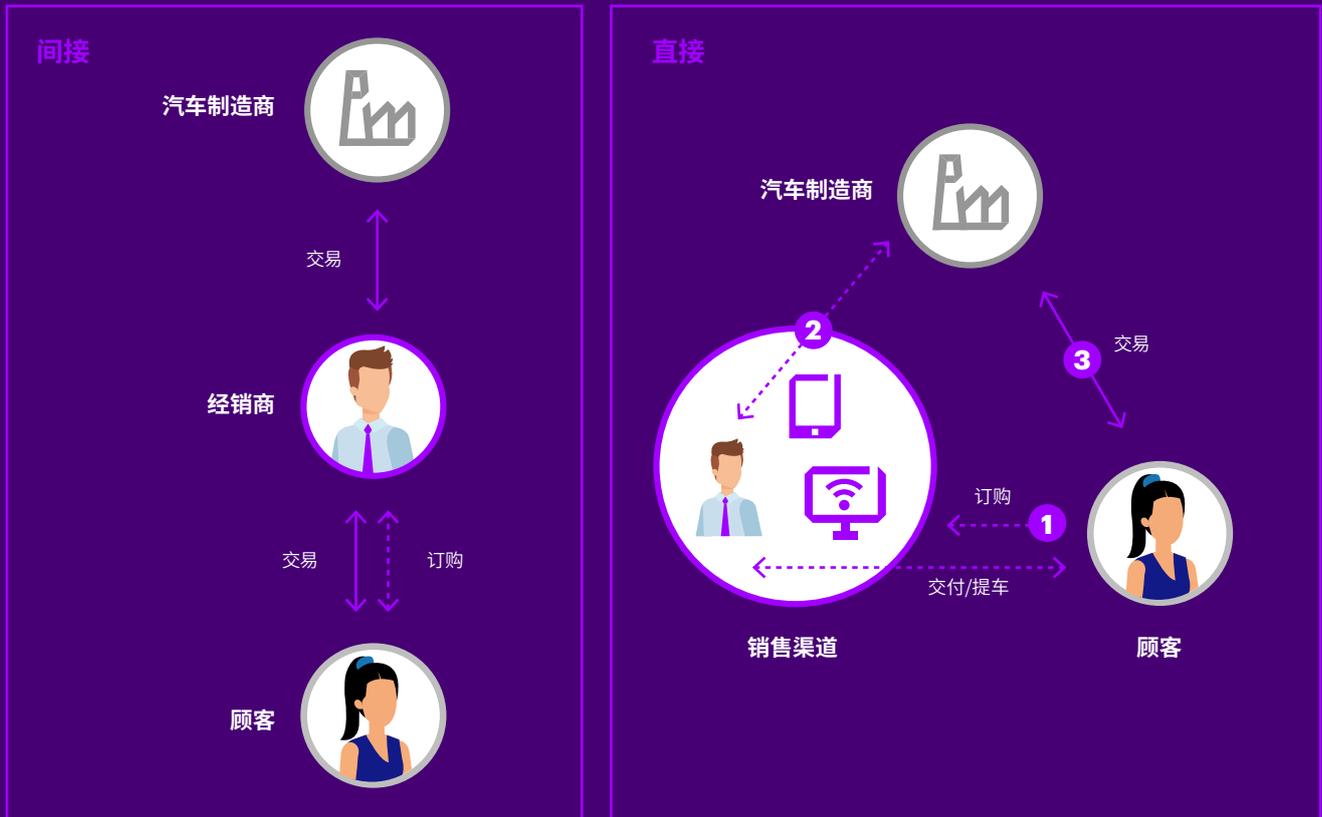


梅赛德斯-奔驰似乎已经意识到代理模式的巨大潜力。戴姆勒旗下梅赛德斯奔驰面包车业务主管Marcus Breitschwerdt表示：“直接销售给客户是梅赛德斯-奔驰未来成功的关键。”

但是，直接销售模式也会给汽车制造商和经销商增加成本。对于汽车制造商而言，财务风险会增加，因为车辆出售给最终客户前，相关费用一直保持在资产负债表上。此外，还要接管重要的销售职能（包括定价、订单、库存管理、市场营销、客户服务等），需要汽车制造商投资新技术，并增加员工数量。对于经销商，代理模式本质上意味着以企业自由换取经济利益。



间接销售和直接销售一览



在直接销售的模式中，汽车制造商协调不同的分销渠道，经销商成为代理商而不是独立企业。汽车销售流程框架如下：① 代理商收到客户的订单，并将其转发给汽车制造商；② 车辆被交付到选定的提车地点，例如代理商展厅；③ 交易仅发生在客户和汽车制造商之间，代理商获得佣金。

	间接销售	直接销售（代理模式）
经销商角色	作为独立企业法人	作为汽车制造商的代理商
经销商自主权	高	低
经销商补偿模式	每辆车的利润率 (包括潜在经销商对终端客户的折扣)	每辆车的佣金（不包括额外的折扣幅度）
商业风险	汽车制造商和经销商互有分担	集中在汽车制造商
资产所有权	经销商拥有资产	汽车制造商拥有资产，导致资产负债表增加
可用库存	低（当地拥有车辆）	高（全国范围）
价格	由经销商独立定价，价格可变	由汽车制造商对所有销售渠道统一定价
交叉销售与向上销售	新产品和服务依赖于个别经销商支持	汽车制造商易于向市场推广新产品和服务
账单和付款	由经销商单独处理	由整车厂处理整个市场
市场和客户洞察	低（数据分散在各个经销商处）	高（由汽车制造商统一收集数据）
市场营销活动	由整车厂策划的覆盖全国范围的大型活动，经销商以地方独立活动推广	整车厂负责全国和当地的市场推广活动，经销商执行当地活动

财务影响

除了电动汽车和自动驾驶技术的发展，目前业内最大的转变领域就是从间接销售到代理模式的转型。IT和组织转型都需要大量投资，但是这些投资很可能在财务上获得回报，况且汽车制造商如果要满足未来客户的需求，这是无法回避的。

从高层决定到发布最小可用产品（MVP），需要

1-2年

根据我们的经验，我们发现汽车制造商将代理模式推广到更广泛的区域之前，应该对精心选择的先行市场进行试验。试点市场可以根据当地经销商和市场特点进行评估（见图7）。我们看到，项目从高管决策到最小可用产品发布，需要一到两年的时间。然后，在试点市场建立具有可扩展结构的系统和流程，允许最小可用产品（MVP）可以同步在更大的区域内完善并扩展。

整体销售成本降低

8-15%

根据我们的经验，在试点市场上推出最小可用产品（MVP）所需的投资在4,500到8,000万美元之间，具体取决于项目团队、业务、IT支持、中央IT基础架构以及全国销售实体的其他全职人力工时（另请参见第7.3节）。随着最小可用产品（MVP）在各个市场上的扩展，推出成本可被划分为一次性投资和年运营成本。根据每个系统和流程的成熟度，新市场之后需要投资约1,400到3,500万美元。这也意味着随着系统和流程的完善，以及所需针对特定市场的适应需求减少，每个额外市场的成本会随着时间的推移而降低。

在试点市场推出最小可用产品（MVP）的投资额为

4,500万至8,000万美元

图7：选择引入代理模式的试点市场标准

当地经销商	市场特点
✓ 经销商分散/销量集中程度低	✓ 市场增速高
✓ 经销商对转型支持程度高	✓ 监管复杂度低
✓ 线上销售活动少	✓ 客户价格协商度低
✓ 存货生产度高	✓ 客户电子商务开放度高
✓ 经销商均价折扣高	✓ 线上销售竞争劣势
✓ IT就绪程度高	✓ 高利润/销售回报率
✓ 流程成熟度高	✓ 高租赁和融资渗透

直接销售业务案例

汽车制造商特性

	市场份额	每辆车的平均价格
预估豪华车制造商	6%	4万美金
预估量产车制造商	10%	2.1万美金

市场假设

	人口规模	每年售出的车辆
试点市场	1500万	50万
区域 (15个单一市场)	5亿	1200万

启动试点市场

豪华车制造商

- 总成本:** 4,500万至6,500万美元
- 零售成本减少¹:** 2.0%-2.5%
- 节省:** 2,400万至3,000万美元

量产车制造商

- 总成本:** 5,800万至8,000万美元
- 零售成本减少¹:** 1.5%-2.0%
- 节省:** 1,600万至2,100万美元

成本细分²

一次性投资	+	年度运营成本
中央IT基础架构 -25%		中央IT系统 -10%
市场IT支持 -5%		市场IT支持 -15%
项目团队扩建 -20%		NSE ³ 全职人工工时增加 -45%
额外业务支持 -30%		额外营销 -15%
测试与培训 -20%		额外业务支持 -15%

² 取决于系统的成熟度和复杂性, 过程准备情况、市场特征、网络结构、监管复杂性以及展厅数量等。
³ NSE=全国销售实体

跨15个单一市场的区域规模

豪华车制造商

推广成本 (按市场规模计算)⁴

	小型市场	中型市场	大型市场
平均投资	1400万-1700万美金	2300万-2800万美金	2700万-3300万美金
平均运营成本	500万-600万美金	700万-900万美金	1000万-1200万美金

收支平衡 | 2-3年 (积极的5年推出)
3-4年 (缓慢的10年推出)

量产车制造商

推广成本 (按市场规模计算)⁴

	小型市场	中型市场	大型市场
平均投资	1500万-1800万美金	2500万-3000万美金	2900万-3500万美金
平均运营成本	600万-800万美金	900万-1100万美金	1300万-1600万美金

收支平衡 | 3-4年 (积极的5年推出)
4-6年 (缓慢的10年推出)

⁴ 投资取决于系统成熟度和上市时间

稳定状态

豪华车制造商

- 年运营成本:** 1.08亿至1.32亿美元
- 零售成本减少¹:** 3.5%-4.0%
- 每年节省:** 10亿至12亿美元

量产车制造商

- 年运营成本:** 1.37亿至1.68亿美元
- 零售成本减少¹:** 2.5%-3.0%
- 每年节省:** 3.6亿至7.56亿美元

¹ 零售成本 (CoRe) 根据当地价格表降价

汽车制造商实施代理模式可以实现

- 零售成本降低多达**4.0%**
- 每年可节省超过**10亿美元**
- **2-4年后还清**

同时，代理模式从三个方面有助于降低零售成本：第一，控制定价限制了品牌内部竞争和市场间的价格套利。其次，线上销售份额更高有利于降低薪酬支出。第三，共享服务中心的后台流程集中化能创造出真正的协同效应，并有可能减少总体员工数量。总而言之，我们估计潜在的零售成本可降低2.5%至4.0%，这意味着总销售成本将降低8%至15%。在中等规模区域，每年可以节省超过10亿美元。

鉴于巨大的节省潜力，从间接销售过渡到代理模式可以在短短两年内收回投资。

根据我们的估计，代理模式可以帮助老牌汽车制造商将其零售成本降到诸如特斯拉、拜腾以及领克等新晋汽车制造商的水平（见图8）。考虑到他们拥有更大的实体零售网络，这将带来巨大的优势。

但是，从间接销售过渡到代理模式最终需要的，不仅仅是建立和扩展正确的系统和流程。从本质上讲，这要求汽车制造商重塑他们的销售态度：需要获得以客户为导向的销售能力，而不是简单地改变独立经销商的角色。我们已经确定了直接销售的三个关键成功因素：



7.1 建立客户中心与洞察

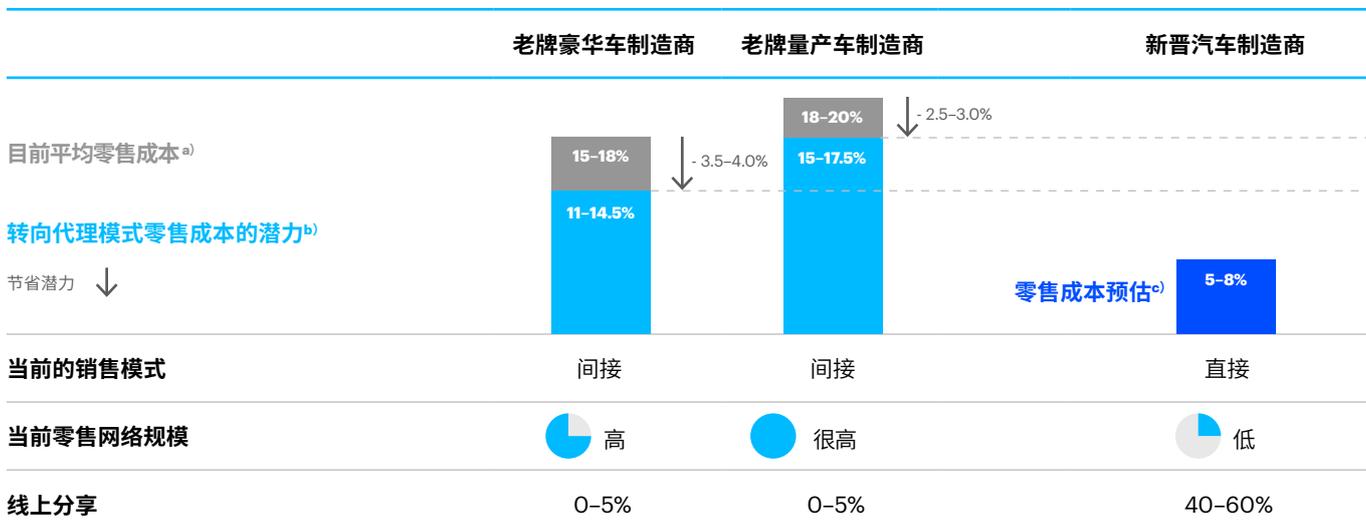


7.2 借力经销商网络



7.3 将核心转化为未来销售

图8：老牌汽车制造商与新晋汽车制造商之间的零售成本（CoR）比较



a) 不包括整体销售成本。取决于对剩余风险的认识。

b) 根据当地标价降低零售成本。不包括老牌豪华车制造商年度1.08亿至1.32亿美元的运营成本，和老牌量产车制造商年1.37亿至1.68亿美元的运营成本。

c) 根据公开信息进行评估，并考虑选定新晋汽车制造商的计划零售网络规模和结构。

7.1. 建立客户中心和洞察

虽然大多数企业都表示以客户为中心，但真正做到并不多。向代理模式的转变要求汽车制造商真正将客户置于其运营的中心，不仅需要技术创新，还需要改变组织、流程和思维方式：即汽车制造商需要成为零售商。就像大众汽车客户体验管理主管Joachim Franz指出：

“在大众汽车从以产品为中心的汽车制造商，到转变为以客户为中心的出行服务供应商的过程中，我们将从根本上改变与客户互动的方式。”



Joachim Franz
大众汽车客户体验管理主管



在大众汽车从以产品为中心的汽车制造商，到转变为以客户为中心的出行服务供应商的过程中，我们将从根本上改变与客户互动的方式。在这种转变中，经销商作为我们与客户最牢固紧密的连接，将继续在多渠道环境中，发挥着创造以客户为中心的销售体验的重要作用。



简而言之，对于汽车制造商而言，成为零售商意味着他们必须从机械工程驱动的公司转变为工程驱动的技术公司。宝马前首席执行官Harald Krüger 强调，宝马正处于“一场争夺客户‘终端’的技术战争”中，因此需要认真对待技术，避免被即将来临的颠覆所压垮。

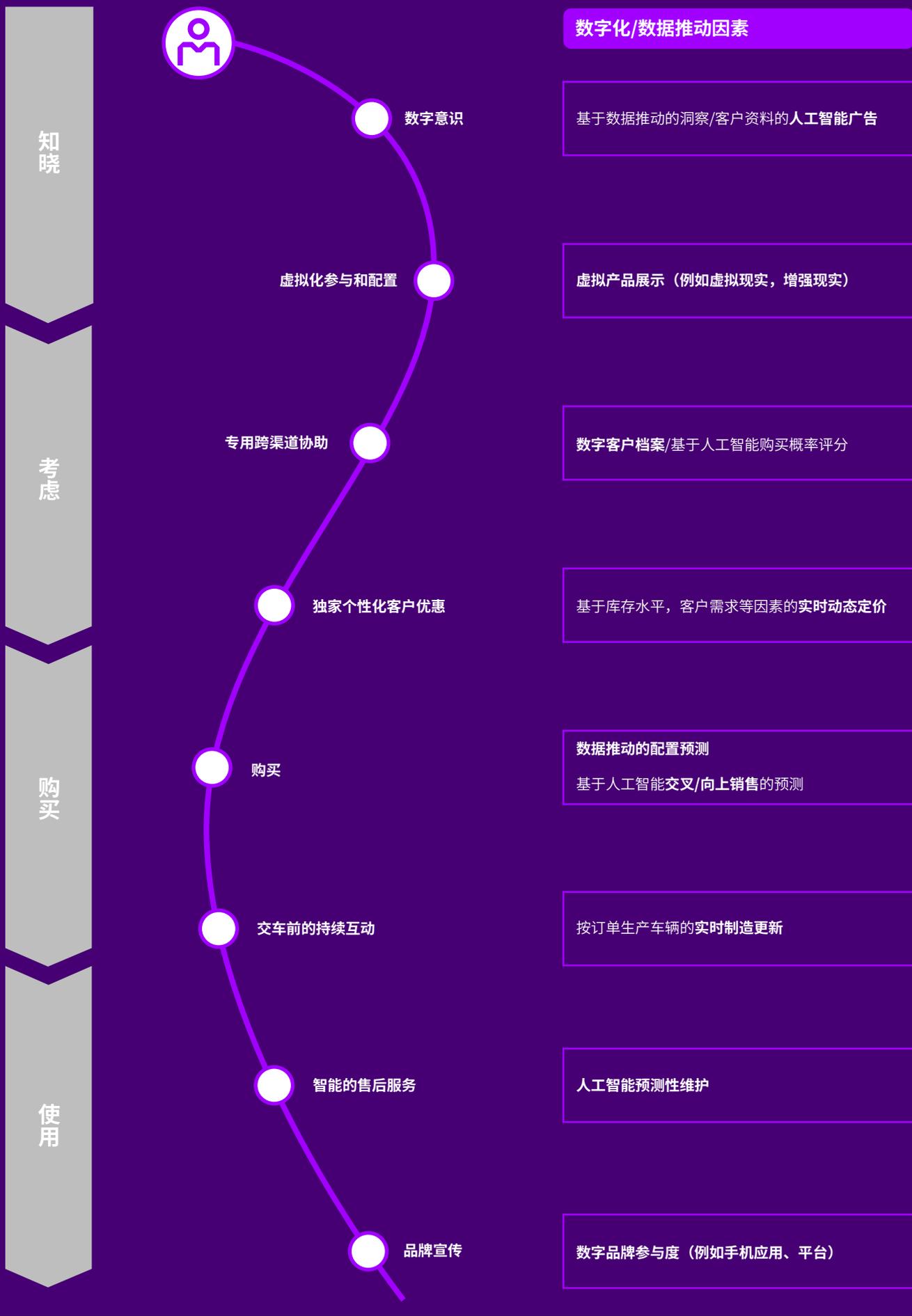
以客户为中心的商业模式的基础是一个全面的CRM系统，它可以收集和分析跨渠道和资源的客户数据，从而为汽车制造商和经销商所管理的销售渠道提供有价值的洞察。但是，许多汽车制造商仍依赖分散在不同部门、

不同系统上的客户数据。正如Rockar创始人兼首席执行官Simon Dixon指出：“汽车制造商正在吸引大量的潜在客户，但不知道如何将其转化为购买意向。”这种脱节的技术基础设施，是汽车制造商需要通过建立客户数据中心去解决的首要问题。有一些技术解决方案可以提供帮助，例如用于分析多源数据的解决方案：数字渠道、汽车、经销商系统和内部系统。例如，Salesforce副总裁兼首席解决方案官Achyut Jajoo所强调的，Salesforce不仅为汽车制造商和经销商提供了强大的技术平台，而且在其数字化转型的各个阶段与他们保持合作，应用分析生成、完善、评估、培养并优选潜在客户，最终导致成功销售。与此类似，Rockar公司努力从每组交互数据中学习，使公司能够通过关联度和促销方式影响客户购买意向。然而，对于拥有传统遗留系统和高度依赖性的老牌汽车制造商而言，这种技术转型极为复杂。

通过紧密整合经销商和汽车制造商目前管理的其他营销渠道（例如线上沟通，电话等），代理模式提供了一种方法，即在汽车制造商和经销商之间收集、合并、分析以及共享客户洞察。最终获得客户360度视角，从而进一步实现跨渠道协调客户销售，成功将潜在客户转化为购买意向。

一些试点项目展示了如何使用数据分析来改善营销过程。尼桑通过应用谷歌人工智能，通过动态出价和购买算法，将线上广告精准投向那些真正有购车意愿的客户群体，从而将广告预算的效益最大化。这家日本汽车制造商报告显示，相比那些更简单的在线广告定投，每个有质量的访问成本降低了33%，销售转化率显著提高了67%。同样值得一提的是，斯柯达通过使用谷歌程序化广告工具后，广告转化率提高了53%，比同类传统广告便宜了89%。

数据驱动的客户销售过程



7.2. 借力经销商网络

受访的大多数经销商（70%）表示，他们至少了解一些有关汽车制造商直接销售策划的信息。但是，其中仅34%的公司从其汽车制造商那里获得了详细内容。因此，难怪很多经销商都对代理模式，以及对其产生的影响抱持疑态度。

我们的调查揭示了三个主要关注领域：

- 1. 濒临淘汰：**经销商戒备整车厂可能会涉足他们日常大部分业务。大约32%接受调研的经销商惧怕汽车制造商的目标是完全接管销售并吞并经销商的业务。
- 2. 竞争加剧：**38%的经销商担心直接销售模式将意味着汽车制造商会加大网店的投资，加剧经销商的竞争，从而影响经销商的销售和营业额。
- 3. 失去自主：**受访的50%经销商认为，如果汽车制造商统一定价过高，会增加销售难度。另有33%的经销商担心代理模式下的佣金补偿会导致其销售人员失去“销售动力”。31%的经销商非常质疑汽车制造商能否顺利实施销售过程和运营，担心影响基本业务而遭受损失。

显然，旨在从间接销售转变为代理模式的汽车制造商应该重视经销商的顾虑，并及时传达有说服力的论据应对经销商的担忧：首先，人工客户服务在未来将不可或缺，这意味着经销商在任何时候都不会濒临淘汰。我们的研究表明，客户在“触摸和感觉”车辆（24%），进行试驾（23%）以及与销售顾问进行个人互动（15%）方面均高度重视，而客户购车过程中的这些步骤是很难在网店复制的。

其次，虽然通过电脑和手机销售的网店可能会与经销商的业务行成竞争，但通过这些渠道的销量占比不到总销售量的1%。此外，即使通过其他渠道销售车辆，仍然需要经销商提供个人服务，例如试驾和交付。

< 1%

对于大多数老牌汽车制造商，线上销售份额仍然很低，不到总销售量的1%

第三，汽车行业的整体转型，尤其是不断变化的客户行为和新晋者的市场准入，可能会增加价格压力。如果没有代理模式，经销商可能很快就会被迫以负利润出售。如今，已有97%的经销商宣称，他们的客户在访问竞争对手的经销商后，经常要求以更低的价格获得第二个报价。固定价格和基于佣金的薪酬模型提供了一种减少品牌内部竞争和降低经销商财务风险的方法。

简而言之，汽车制造商需要确保经销商了解当前行业发展的意义，以及转变为直接销售的所需条件。唯有这样，才能说服经销商，并在概念化和实施阶段共同参与。协作方式是关键，这意味着需要共享利润和成本。德国经销商协会ZDK执行董事Antje Woltermann指出：“汽车制造商的直接销售活动或许是一个值得考虑的选择。但前提是，汽车制造商还要承担固定零售的部分投资。”通过透明开放的沟通，汽车制造商应该能够从经销商那里获得支持。在我们调查的经销商中，只有12%的经销商表示强烈反对代理模式。绝大多数（90%）期望至少对其业务产生一些积极影响（见图9）。



Antje Woltermann
ZDK e.V. 执行董事



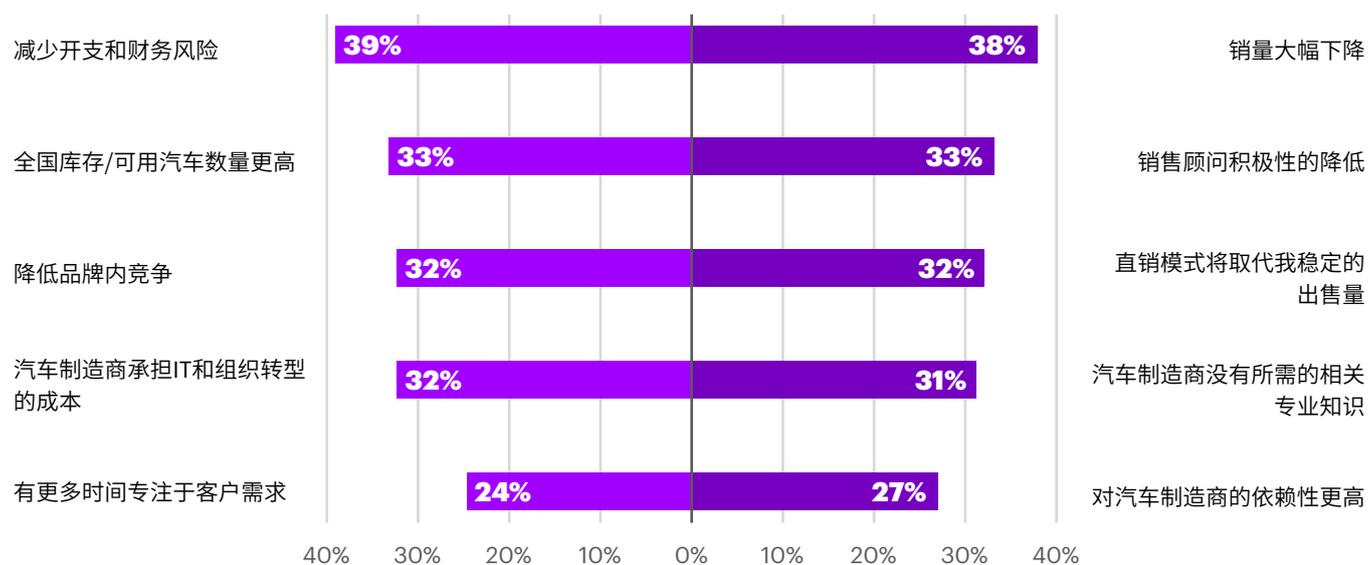
即使线上销售量不断增长，传统的经销商仍将是未来许多年汽车销售的支柱。关于线上销售，汽车制造商的直接销售活动或许是值得考虑的选择。但前提是，汽车制造商必须承担固定零售的部分投资。



图9：经销商对直接销售的想法

优点

顾虑



2019年6月//法国、英国和德国
资料来源：埃森哲的研究

**那么，汽车制造商应该如何应对其销售模式的转变？
根据我们的经验，制定明确的策略基于四个核心基石：**



沟通

与任何大型改革计划一样，尽早沟通对于建立信任和培养变革意愿至关重要。对于直销模式，需要清楚地传达财务和运营收益，并公开讨论替代方案。根据我们的经验，必须让全国销售实体（NSE）参与进来，以识别高风险的经销商，并更好地了解相关经销商协会中的政治和决策过程。



奖励

销售和盈利能力自然是赢得经销商支持的关键。因此，我们建议汽车制造商在执行转型流程的早期阶段，就未来保证金和薪酬模型的问题开始协商。汽车制造商还需要一份详尽的概念架构解释，针对市场和业务相关的变化，及其财务影响。



架构

凭借数十年的销售经验，经销商通常对销售过程有详细的了解，包括重要的管理任务，例如提案制定、车辆配件管理、财务、税收和注册过程。由于汽车制造商需要在代理模式中接管许多这些角色，因此，他们必须从经销商的经验中学习，这一点至关重要。我们建议成立委员会，以充当经销商和汽车制造商之间的信息交换平台。



支持

对于代理模式而言，IT系统和流程全局图很可能需要进行彻底改变。经销商需要对全新销售流程和工具进行岗位培训。这也涉及角色和责任的阐明。汽车制造商应当在全新销售模式的发布期间继续给予积极的支持，以确保成功转型。

7.3. 将核心转化为未来销售

实现代理模式的前提是将责任和成本从经销商转移到汽车制造商，并且需要整个组织架构改变思维方式，从而影响经销商、全国销售实体（NSE）和汽车制造商。所有参与者都需要准备重构自己经营业务的方式。尤其是汽车制造商的管理层应具备超群胆识，不执拗于细微改变。相反，他们需要高屋建瓴的态度改变企业的核心和文化，使之更易于适应新发展。现任Canoo的技术主管Ulrich Kranz，曾担任宝马项目主管，负责宝马i3和i8的开发。他强调，对当前的客户而言，灵活性和可持续性至关重要。

组织转型

在代理模式里，与销售相关的主要任务和职责从经销商转移到汽车制造商，降低了经销商的成本。随着汽车制造商成为所有客户联络的全新对象，他们可以获得客户洞察和交易数据访问权限。为了将这些数据转化为对经济增长有价值的市场洞察，汽车制造商需要新的能力和运营模型来实施数据分析和数据推动决策过程（例如围绕价格、产量和库存配置计划）。因此，数据工程师和数据科学家将在总部和全国销售实体中扮演新的角色。这意味着汽车制造商需要吸引新的外部人才。

为了确保从间接销售到代理模式的成功转型，汽车制造商和全国销售实体（NSE）需要更多面向客户角度的职能，雇用更多负责例如呼叫中心、客户服务和在线商店的员工。但是汽车制造商和全国销售实体（NSE）也需要在内部职能方面（例如定价、订购、物流处理、库存控制和库存管理）表现出色。随着角色和职责从经销商转移到全国销售实体（NSE）和汽车制造商，经销商级别可使用更多资源。试点市场的经验表明，向直销的过渡包括将总体全职人力工时（FTE）数量（包括NSE和经销商）减少3%至7%。



Ulrich Kranz
Canoo公司临时首席执行官
兼技术主管



现在的消费者往往要求灵活性和可持续性。Canoo的会员能够二者兼而有之。消费者只需享受购车后的完美体验。

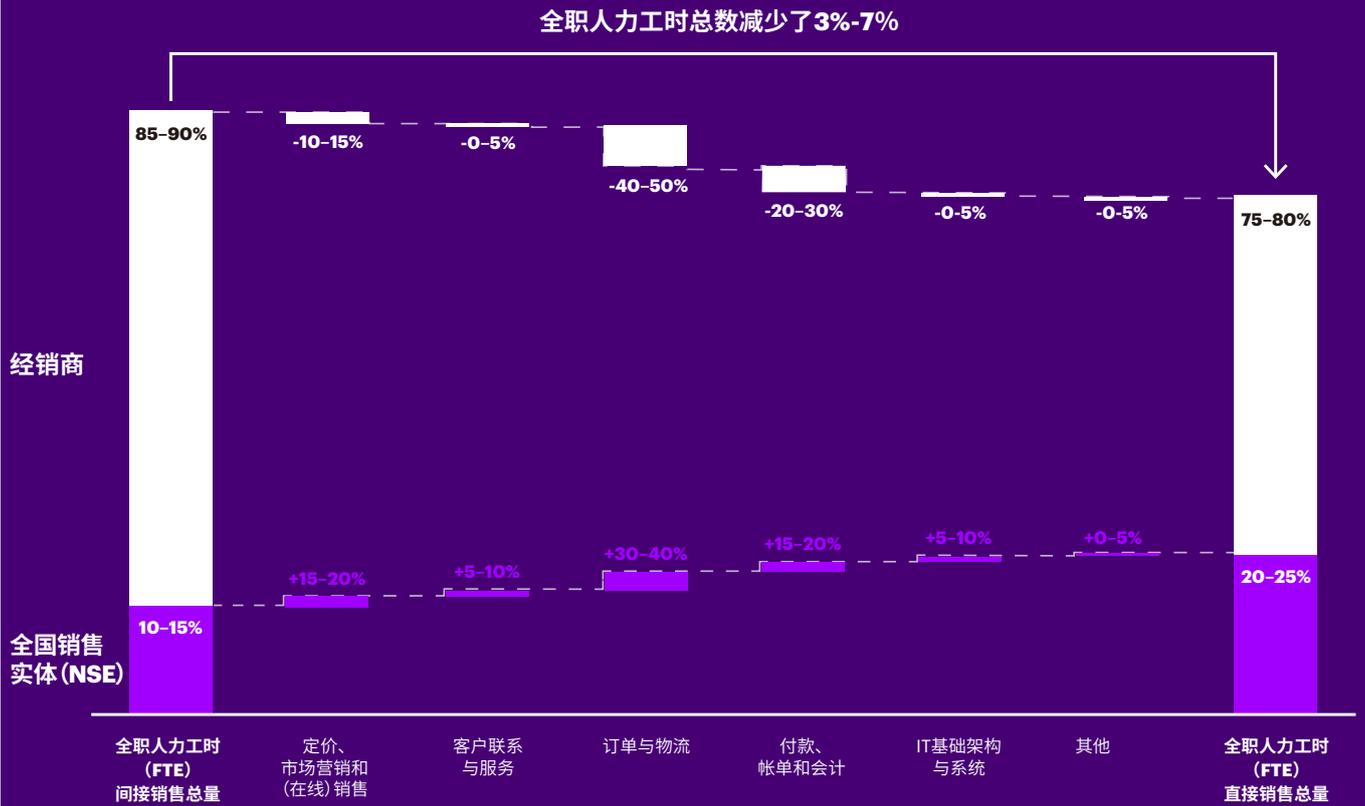


文化转型

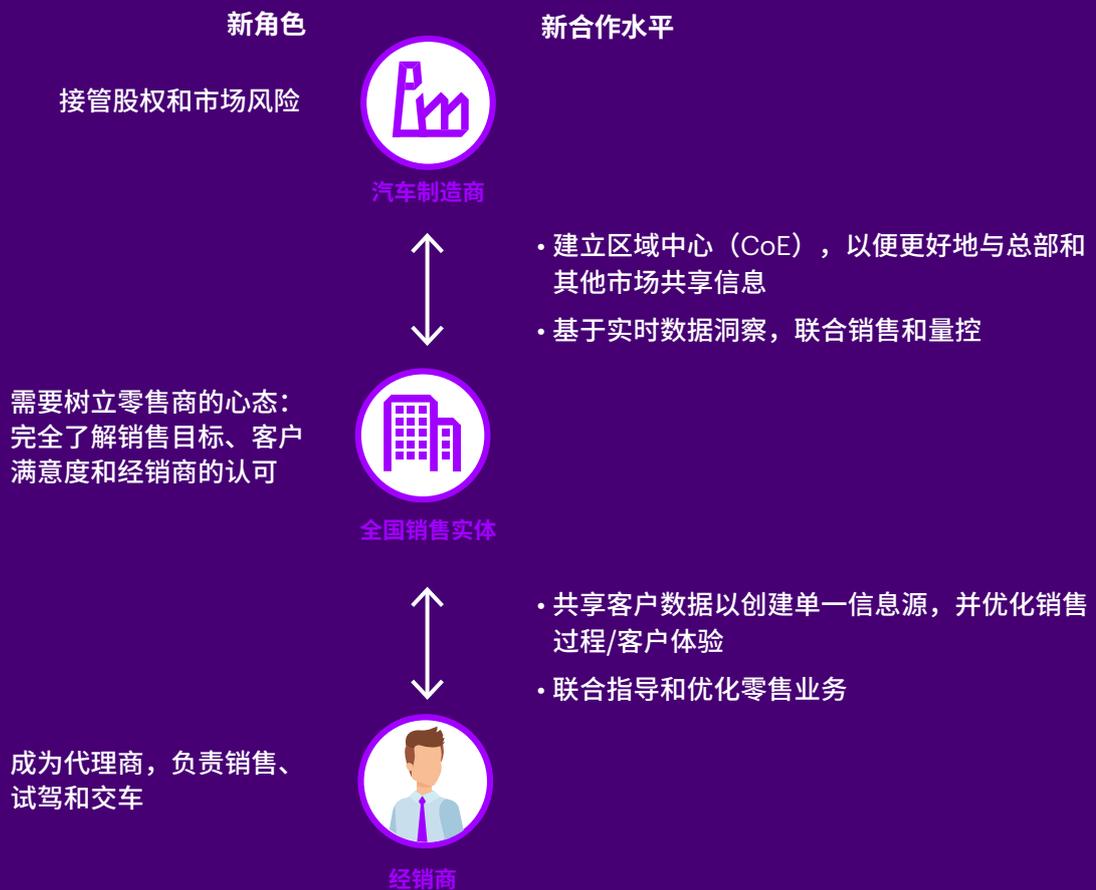
除了企业架构的改革，从间接销售转型代理模式还需要进行企业文化的实质性改变。作为汽车制造商和经销商之间的中间人，全国销售实体（NSE）几十年来一直致力于尽可能平稳运送大量车辆。客户互动和客户满意度历来不是全国销售实体（NSE）关注的焦点。然而在直接销售模式中，全国销售实体（NSE）现在需要具备零售商的心态。这意味着新的问题将出现：什么是理想的折扣力度？如何在会计年度结束期间引爆额外销售，从而达到目标？如何优化库存和物流过程？在这个新岗位上，全国销售实体（NSE）必须充分知晓销售目标，赢得客户满意度和经销商的支持。

这项文化改革同样需要根植于总部。汽车制造商也必须变得更加敏捷。当伴随股权所带来的市场风险转移到汽车制造商时，为实现销售目标向经销商过度供应车辆，已不再是一种有效的策略。相反，汽车制造商需要对整个端到端的销售过程负责，并采取以客户为中心的思维方式。此外，由于直接销售的业绩衡量指标与批发经营不同（例如，给经销商的折扣与最终客户的折扣，经销商的交货时间与最终客户的交货时间等），汽车制造商需要重新思考已建立的控制流程。由于客户需求变化迅速，为了让直接销售成功实施，汽车制造商需要更紧密地追踪市场层面的销售情况，从而在计划和运营方面表现更加灵活。

在一个选定的市场中，从间接销售到直接销售的过渡期间，全国销售实体（NSE）和经销商级别全职人力工时（FTE）数量的典型变化



汽车制造商、全国销售实体和经销商之间的新角色和协作级别



商业模式转型

鉴于汽车行业的持续转型，老牌汽车制造商需要改变其业务模式，从汽车制造商成为出行服务供应商。代理商模式代表汽车制造商迈出这场大型变革的第一步。这很重要，原因有二：

1. 随着竞争压力的上升，未来的销售利润率很可能会进一步下降，传统汽车销售收入将减少。
2. 随着城市化进程的发展，很快超过50%的汽车出行都会发生在大都市地区，而这里充满了新的出行概念，汽车共享和网约专车已经蓬勃发展。

随着传统销量的关联度下降，订阅模式、互联服务和共享出行为汽车制造商提供了丰厚的新收入来源，并且迅速变得更为重要。新晋者对此充满期待。例如，Canoo公司不出售其新的电动汽车，而是计划提供出行服务以换取会员费（订阅模式）。其他参与者已经在期待自动驾驶的未来。法拉第未来首席执行官、前宝马i8工程负责人Carsten Breitfeld博士解释说，他正在努力重新定义以客户为中心的方法来制造汽车。新技术的突破指日可待，他的目标不仅是设计前卫的电动汽车，还要设计一个互联的移动平台，以创造新的收入来源。



Carsten Breitfeld博士
法拉第未来公司首席执行官



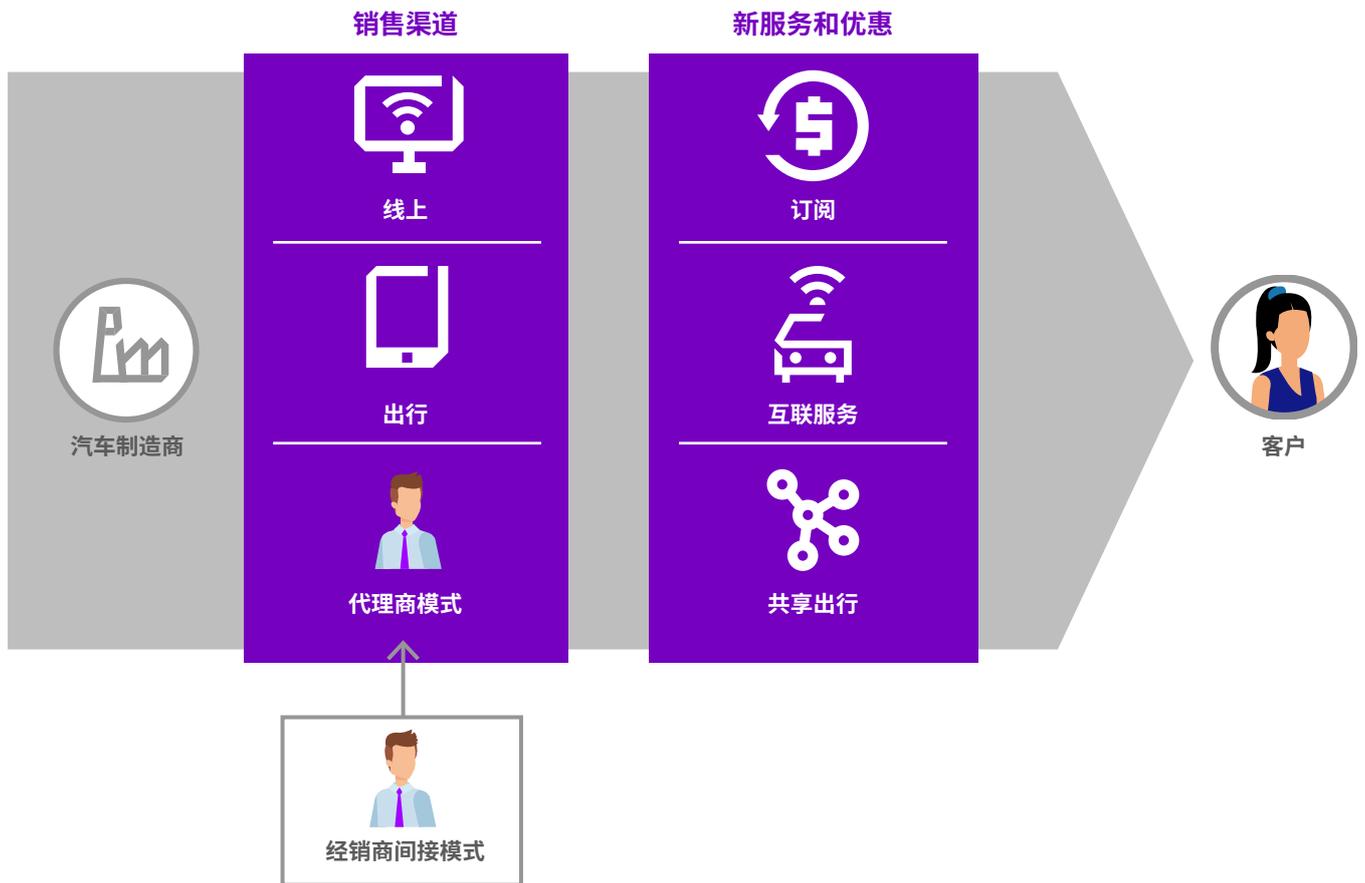
我们正在为共享出行时代打造智能、互联的汽车。我们将提供一个革命性、独特的、以客户为中心的车载体验数字生态系统。



为了在这样的新环境下获取成功，客户的直接访问和多渠道业务流程就显得至关重要。显而易见，传统的间接销售模式已达到了极限。如今，经销商往往不愿支持新的服务和产品，因为需要他们付出很大的努力，而回报则事倍功半，甚至蚕食了经销商的业务。

但是，代理模式可以帮助汽车制造商控制所有销售渠道，具备将新服务和产品推向市场的能力。汽车制造商可以使用线上销售渠道来推广新服务和产品，同时确定经销商的报酬，从而激励经销商支持汽车制造商共同努力。

图10：汽车制造商的业务转型



总结

鉴于正在发生的变化以及未来的巨大颠覆，汽车行业正处于一个转折点。经历了几十年相对稳定的增长，在当前低迷的经济以及数百家极具颠覆性的新晋者的推动下，汽车行业正以前所未有的速度转型。为了跟上电气化、数字化以及共享服务经济的飞速发展，预计需要投资高达数千亿美元。

同时，客户需求在变化，汽车销售方式的现状正在面临背水一战。五分之一的年轻客户对传统的销售模式深感不满，这是在向老牌汽车制造商发出明确信号。小规模调整试点的时机已经过去。唯有将销售模式大胆转型，转变为真正以客户为中心，才能助力汽车制造商再创辉煌。

代理模式是汽车制造商对抗新竞争者的明智方式，同时需要整合现有经销商资产，提供卓越的全渠道客户体验。但转型为代理模式是一项巨大且高度繁复的工作。在接管资产和风险时，汽车制造商需要同时承担所有销售责任，并始终以客户为中心。并非所有汽车制造商都愿意选择这条冒险旅程，而且不同的地区需要不同的解决方案。例如，由于严格的立法（各州各国各地区之间存在差异）、强大的经销商协会和终身经销商合同，美国有可能是最后采用直销方式的市场之一。但是，宝马前美洲地区主管Ludwig Willisch坚信“直销方式将在未来成为美国的主流。”市场力量将最终推动直销模式在全球范围内扩展，从而释放巨大的经济潜力。根据我们的计算，代理模式可帮助中等规模地区节省10亿美元，将零售成本降低高达4%，并可在两到四年实现回报。



Ludwig Willisch
宝马集团美洲地区负责人（已退休）



虽然直销销售方面有严格的规定，并因此保护了当地的汽车经销商，但毋庸置疑，直销的方式将在未来成为美国的主流。



然而，这种销售模式并非适应所有汽车制造商，未来，我们可能还会看到其他销售模式。一些汽车制造商可以在不对大型实体经销商网络进行改革的前提下，运营网店进行快速销售，而另一些公司则可以专注于生产低成本车辆并与颠覆性的第三方提供商合作营销和销售。

基于品牌和庞大的销售网络，老牌汽车制造商处于良好的起步位置。但是，从产品销售到以客户为中心的出行服务供应商的转变是不可避免的。只有那些预见即将到来的颠覆，并相应改变其销售模式的公司才能再创辉煌。不能彻底改变客户销售场景的汽车制造商不仅会错失销售，而且还有可能失去在汽车行业的领先地位。

企业变革，时不我待。

行业专家与合著者

Carsten Breitschwerdt博士

首席执行官
法拉第未来公司
艾康尼克前首席执行官、拜腾前首席执行官，以及宝马前i8工程主管

Marcus Breitschwerdt

梅赛德斯-奔驰面包车业务主管
戴姆勒集团

Simon Dixon

创始人兼首席执行官
洛克有限公司

Joachim Franz

客户体验管理负责人
大众汽车股份公司

Horst Hanschur

客户服务部零售业务拓展主管
奥迪股份公司

Achyut Jajoo

副总裁兼首席解决方案官
Salesforce公司

Gerald Krainer

欧洲市场董事总经理
拜腾有限公司

Ulrich Kranz

临时首席执行官兼技术主管
Canoo公司
宝马集团前高级副总裁，负责宝马i3和宝马i8的开发

Stefan Krause

咨询委员会成员
Canoo公司
宝马集团前市场营销董事、德国邮政银行前董事长，以及德意志银行前首席财务官

Pascal Schmitt

全球客户副总裁
雷诺集团

Matthias Schrader

埃森哲互动数字营销德奥瑞地区主管、董事总经理，
SinnerSchrader首席执行官

Alexander Sixt

首席行政官和管理委员会成员
席克斯特租车

Ludwig Willisch

美洲地区负责人（已退休）
宝马集团

Antje Woltermann

执行董事
ZDK汽车集团

经销商集团高管

多个大型国内外经销商集团



作者

这份报告中的观点和信息是埃森哲众多专家数月工作的成果，他们让汽车零售的未来成为可能。

Axel Schmidt

埃森哲全球汽车业主管、董事总经理
axel.schmidt@accenture.com

Johannes Trenka

埃森哲战略董事总经理，消费者洞察与发展战略
johannes.trenka@accenture.com

Robert Franzén

埃森哲战略总监，技术战略
robert.g.franzen@accenture.com

Anna Gerhard博士

埃森哲战略，消费者洞察与发展战略
anna.gerhard@accenture.com

Maximilian Holtgrave博士

埃森哲战略，消费者洞察与发展战略
Maximilian.holtgrave@accenture.com

特别鸣谢

Oskar Appelberg、Patrick Fritsch、Ludwig Göbl、
Ala Kazlova、Myrtil Mitanga、Tom Salokanto、
Robert Waszkiewicz、Paul Willisch以及Saphir Zistler

联系我们

王华

埃森哲大中华区汽车业董事总经理
ben.h.wang@accenture.com

蔡沈隽

埃森哲大中华区汽车业董事总经理
shenjun.cai@accenture.com

河原崎健郎

埃森哲大中华区产品制造事业部日企业业务负责人、
董事总经理
kenro.kawarazaki@accenture.com

关于埃森哲

埃森哲公司注册成立于爱尔兰，是一家全球领先的专业服务公司，依靠卓越的数字化能力，为客户提供战略与咨询、互动营销、技术和智能运营等全方位服务。凭借独特的业内经验与专业技能，以及翘楚全球的卓越技术中心和智能运营中心，我们的业务涵盖40多个行业，以及企业日常运营部门的各个职能。埃森哲是《财富》全球500强企业之一，目前拥有约50.6万名员工，服务于120多个国家的客户。我们坚持以创新促发展，帮助客户提升绩效，持续创造价值。

埃森哲在大中华区开展业务30余年，拥有一支1.7万多人的员工队伍，分布于多个城市，包括北京、上海、大连、成都、广州、深圳、香港和台北等。作为可信赖的数字化转型卓越伙伴，我们正在更创新地参与商业和技术生态圈的建设，帮助中国企业和政府把握数字化力量，通过制定战略、优化流程、集成系统、部署云计算等实现转型，提升全球竞争力，从而立足中国、赢在全球。

详细信息，敬请访问埃森哲公司主页
www.accenture.com以及埃森哲大中华区主页
www.accenture.cn。