



打造商业价值驱动的新一代
用户忠诚度运营体系, 实现基
于存量客户的价值裂变

2020年7月



因我不同
成就不凡
始于 1845



序

2020年突如其来的疫情，对近两年来处于行业低谷的汽车行业起到了压力叠加的作用，在当前整个市场大面积复工复产的过程中，各车企营销竞争异常激烈。本文认为，在中国汽车市场从“增量市场”转向“存量市场”的大趋势下，车企一方面仍需考虑如何深耕前端销售，积极获取新客户，另一方面如何激活存量客户，打造私域流量，实现多价值点的释放，也是汽车从业者值得重点思考和探索的问题。

本文将从**汽车行业发展趋势**、**客户忠诚度管理的行业特点和挑战**、**管理实践中常见的问题**，以及**如何进行全面提升客户忠诚度、释放存量客户价值、打造商业价值驱动的新一代用户忠诚度运营体系**四个方面来进行阐述，力求为车企提供一些可供参考的客户忠诚度管理与客户价值经营建议。

趋势分析：客户价值经营是驱动中国汽车市场二次增长的关键驱动力之一

1) 从短期来看，客户价值经营是加快车企业务恢复的关键战略举措之一

首先，依托保有客户，售后业务具有更高抗风险能力。

其次，售后业务提升的同时，可以促进延保、续保等衍生业务的增长。

最后，售后领域的客户忠诚，可以转化为销售的增购、复购，也会同时带动二手车和金融服务的联动。

2) 从长期趋势来看，客户价值经营是在存量时代的关键驱动力

根据中国汽车工业协会（CAAM）最新公布的数据显示，2019年中国汽车市场连续第二年出现产销下滑，且降幅相比上年进一步扩大约5个百分点。

回顾过去的15年，汽车行业经历了以“产品驱动产业增长”的三个阶段：高速增长期（2005-2010），增速放缓期（2011-2016），和目前的行业转型期

（2017-2020）。到目前，每千人保有量接近二百，用户购车行为逐步成熟，购车代步的需求日趋稳定，客户潜在价值正从客户生命周期前端向后端拓展。

如何激发更多用车、出行、数字化消费、乃至生活场景的需求，实现潜在价值的有效释放，是存量时代产业二次增长新的引擎。

3) 从客户价值经营来看，有超过50%的客户潜在价值未被实现

根据德勤中国汽车行业客户价值研究报告显示：从客户全生命周期潜在价值来看，豪华品牌最高（约71万），量产品牌其次（约38万），新能源品牌（约33万）略高于自主品牌（约28万）。

从价值实现的程度来看，豪华品牌实现度最高（56.3%），量产品牌其次（38.8%），自主品牌（33.5%）高于新能源品牌（26.5%），普遍存在较大的潜在价值挖掘空间。



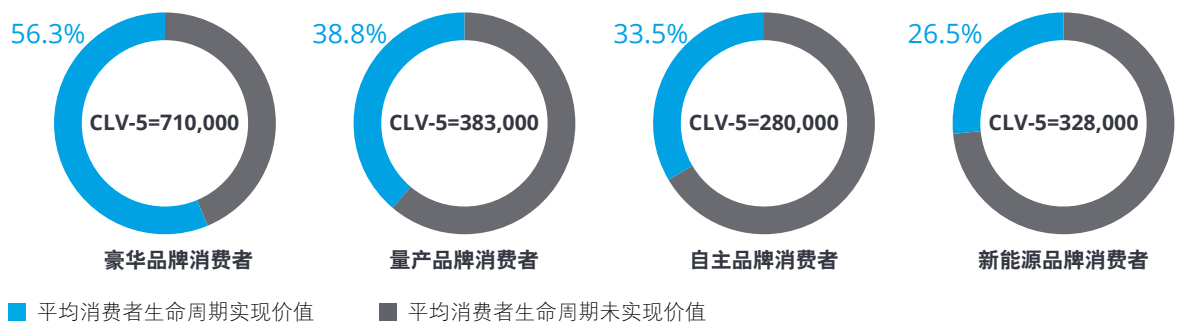
图1：用户价值经营将逐步成为市场下一轮增长的关键驱动力

中国汽车行业产量趋势分析（2005-2030）

2018年后产量根据数据整理及时间序列预测



中国汽车行业客户全生命周期价值分析（2019，人民币元）



资料来源：IHS，案头研究，德勤分析

因此，如何激活存量客户，打造商业价值驱动的新一代用户忠诚度运营体系，从“产品交易驱动”转向“用户价值驱动”，将是车企打造未来竞争力的关键战略举措之一，而客户忠诚度管理将是这一战略举措的重要管理抓手。

汽车行业由于其价值链长、触点多、客户行为丰富、数据分散、参与方众多，导致其实现有效的客户忠诚度管理挑战巨大

1) 全客户生命周期价值链长，经营难度高

以客户体验和客户忠诚度高的航空业和酒店业例，航空的订票、值机、飞行以及酒店的预定、住宿、餐饮娱乐，其客户价值点在3-5个之间，算上交叉和衍生价值点大约在7-10个之间。反观汽车业，客户从早期的品牌了解，产品体验，到车辆购买，保养维修，二手车置换和金融服务，再到数字化消费，

移动出行和车生活，客户全生命周期涵盖多达9个阶段、55个价值点，跨度长达5-10年甚至更久，客户在不同阶段展现不一样的需求与价值。伴随着行业的发展，价值链从传统的新车销售和售后维修，向上游的品牌和产品体验，以及下游的数字化消费，移动出行和车生活等方向延展。

图2：汽车客户全生命周期价值地图



2) 触点多，客户行为丰富，数据分散，洞察和应用难

汽车行业线上主要涵盖自营网站、App、社交媒体、车机终端、客户呼叫中心、垂直媒体、第三方商城等，线下则包括经销商4S店、品牌体验中心、试乘试驾中心、快闪店、卫星服务店、快修店、第三方服务店等。客户在某些服务场景下，可能涉及到线上与线下几种触点的结合与转换，因此构建全渠道客户旅程与体验已经成为业内的共识。

与一次飞行旅程、一晚酒店住宿或一餐饮食相比，汽车客户的行为更具有弹性：选车参考垂直网站测评，看直播，或听从亲友推荐；购车选装、定制，金融服务，代办；用车保养去4S店、快修店、路边

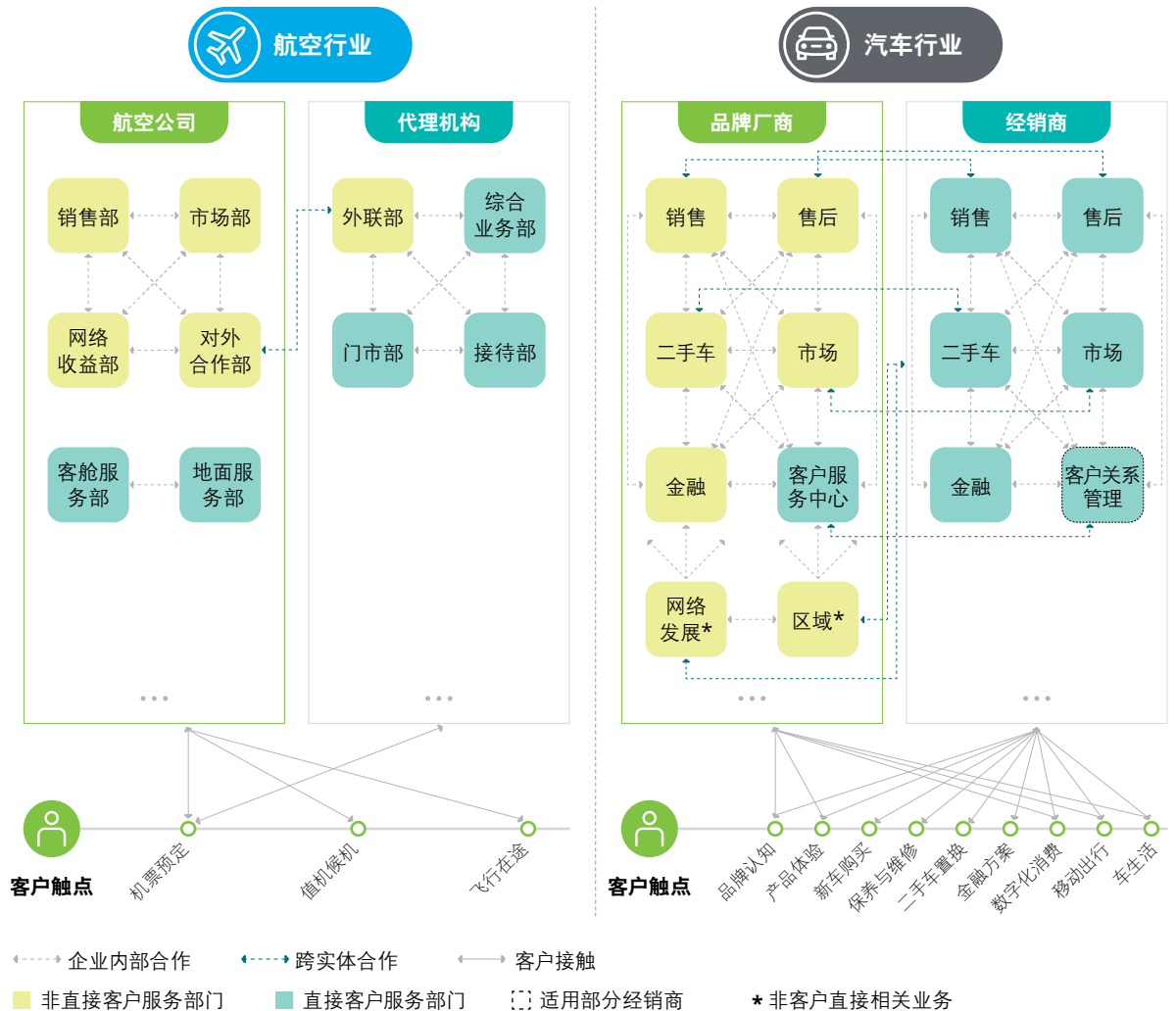
店或是要求上门取送车；随着车联网的普及，远程控制、道路指南、生活服务、社交娱乐等越来越多的功能和服务让客户的车-行为不断演进。

客户在众多触点上的多样行为，使得数据分散于各处，对客户全面洞察难，决策运用难。

3) 参与方众多，统一管理复杂性大

汽车行业主要依赖于不存在任何隶属关系的经销商网络来进行销售和服务，因此与很多行业的直营模式相比，与客户的直接触点占比少。车企内部也涉及到诸多部门，这些部门主要专注于客户生命周期特定阶段的特定行为，客户忠诚度管理需要跨越部门乃至企业实体，因此管理难度更高。

图3：航空行业与汽车行业客户管理复杂度对比



客户忠诚度管理实践中常见的问题

长期以来，车企在客户忠诚度管理方面开展了大量的工作：对外，通过数字化手段优化客户旅程，提升客户满意度，将满意度和忠诚度测量结果作为经销商返利的影响因子。对内，将客户体验与忠诚度管理提升到公司战略高度，成立专门部门和专门项目进行管理提升。取得了不错成绩的同时，也遇到了一些问题，主要体现在以下四个方面：

1) 没有把忠诚度管理和商业价值系统联系起来

汽车行业的客户关系与价值管理大致可分为三个阶段：第一阶段[已完成]，推行神秘访客，推动和保障服务流程标准化。第二阶段[已完成]，开展客户满意度调研，提升客户体验与满意度。第三阶段[仍在探索实践]，通过客户忠诚度管理来系统性实现商业价值。其中第三阶段主要呈现两个问题：

- **缺少与单一客户价值的关联：**虽然客户忠诚度的测量与管理在持续进行，但是忠诚真的带来价值了么？售后的客户忠诚，带来了更高的回厂频次，更多重点产品销售以及更高的客单价么？客户真的忠诚还是仅仅是没有离开？后者的不同在于，还可能是行为的惯性、没有达到触发条件或是转移成本过高。
- **缺少不同客户价值点间的联动：**促进协同业务点的设计和跟踪不足，售后的忠诚多大程度上促进了上游销售业务，如转介绍率、复购率，复购平均成交价格的提升，平均成交时间以及营销费用的降低？又有多大程度促进了下游延保率、续保率，乃至二手车置换率的提升？…对于有些车企，这类问题当下还没有找到全面的答案。

2) 忠诚度管理相关方独立行动，效果打折

- **车企内部部门之间分别行动：**特定部门有时着眼于局部关切，分别向前冲，方向不同甚至相对。一边客户关系部门致力于客户体验和满意度提升带来的长期效果，另一边业务部门为了提升短期产值、过度拔高客户实际需求，大规模邀约和超卖，损伤长期客户关系和信任度。

- **车企与经销商之间也存在着步调不一：**对于客户忠诚度的策略不一致，关注和打法各不相同。你可能关注不稳定客户的防流失，我可能在努力向上和交叉销售。部分时候车企不充分考虑经销商实际情况的客户策略，常常导致经销商理解难，支持难，执行难，比如提升客户体验的数字化手段考虑不完善，执行中带来了经销商工作量的大幅增多，经销商进退两难。

3) 数据基础薄弱，无法支撑精益化管理

- **客户数据三低：**由于历史系统陈旧等原因，数字化步伐较慢，客户数据可获得性低，准确性低，利用率低，同时没有积极探索替代补偿措施。
- **无法构建起统一客户视图：**单业务点客户行为记录尚不完善，没有统一标识，导致车企不知道客户是谁，也不知道发生了什么，更不知道何时、何地、对什么样的客户、该怎么办。要么忽视现存客户管理，遗忘客户；要么一拥而上，过犹不及。

4) 未建立有效的成本效益评控机制，客户忠诚度管理效率低下

数字化客户体验与客户忠诚战略，有时却缺乏客观的“数字化”的结果支撑，重金开发的客户App下载量高，注册率也不错，然而使用率却不尽如人意。客户满意了么，忠诚了么，活跃了么，价值释放了么…一方面，指标缺失或设置不合理，难以做出准确评价和有效管控。另一方面可视化价值展现不足，导致无法获得内外部足够的认可和支持，战略效能和可持续性低。

车企亟需打造商业价值驱动的新一代用户忠诚度运营体系，实现激活存量，价值裂变

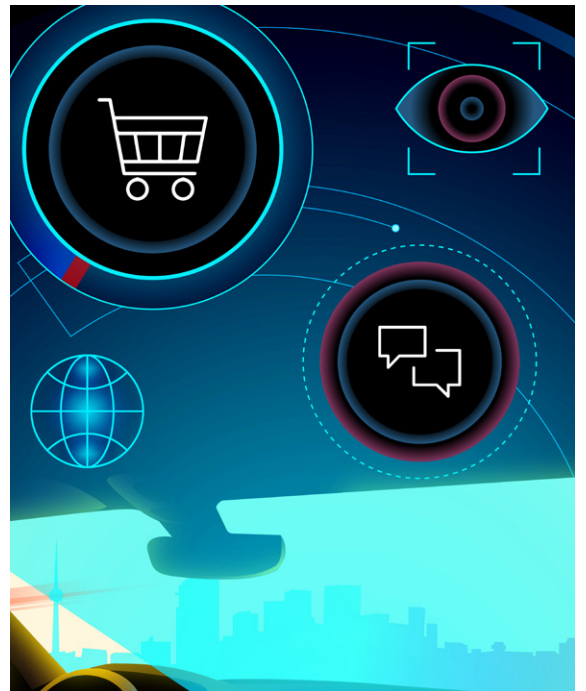
1) 锚定方向：依据长期发展战略和当下业态布局，确立核心客户价值点

- **车企首先需要做的是确定适合企业未来的方向和路标，即战略与关联客户价值点。**车企历史积累和业态现状的不同，决定了未来发展战略的不同，进而需要对不同类型的客户价值点进行差异化经营。一家致力于成为未来高尚生活引领者的车企，会优先关注车生活的经营，一家向未来出行服务提供商迈进的车企，会着力在移动出行的经营。
- **车企接下来需要分析所关注的客户价值点的价值，以及不同价值点之间的联动关系，**并基于此进一步分析客户忠诚度在其上的影响力，乃至影响客户忠诚度的要素。一般而言，忠诚客户价值释放大致分为三个阶段，存量盘活、存量裂变和粉丝裂变。不同类型的车企，可以根据自身业务特点和所处的阶段来做相应规划。

对于造车新势力来讲，存量不多，回厂有限的情况下，可以考虑从粉丝裂变入手，以精益化的粉丝运营体系为手段，促进粉丝的忠诚转化为销售线索和销量，同时可以加大对车生活业务的推广。

对于传统内燃机品牌来讲，客户基盘大，存量价值高，可以先从盘活存量入手，有计划的提升单业务点价值，比如售后的回厂频次，单车产值。之后，一个满意的忠诚客户更有可能接受其他产品，即由点到线

产生存量裂变，比如续保，延保，移动出行使用率，二手车置换率，新车再购率等的提升。多点价值释放的客户无疑对于品牌的认可度更高，也更愿意自主的为品牌传播，至此进一步实现粉丝裂变，完成了由线到面的多维度立体传播与价值释放。



2) 明确打法：主导-赋能-合作

基于客户价值点的特性，车企自身经营能力现状，以及未来生态运营策略进行分析，确定不同价值点的最优实现路径。

- **主导：**依赖于自身品牌和客户积淀，与诸多传统业务关联性强，具备较强的经营基础，需要持续的投入和深入研究，作为未来生态战略和关键价值支撑等等，此类车企可以带头主导做。如某量产品牌，围绕自身品牌和服务，构建会员和粉丝经营体系，升级会员商城，引导客户与车和品牌的多点强关联，实现存量价值的释放。
- **赋能：**设计阶段需要车企集中进行顶层设计，执行阶段依赖于经销商网络落地能力以及持续与客户进行交互，此时可以通过赋能经销商来实现。如某豪华汽车品牌，利用数字化设备升级展厅服务流程，提升经销商的销售服务效率的同时，帮助经销商进行人员服务能力，客户洞察和忠诚度管理能力，以及管理运营水平提升，实现存量客户的高价值挖掘。
- **合作：**新生的价值点，自身短期不具备快速布局能力，或者长期而言不是本车企专精发展领域，外部解决方案成熟，车企可以与外部合作，快速补齐短板，完善业务生态体系的。如自主造车新势力，借助互联网巨头成熟的车联网解决方案，快速实现互联产品功能升级，同时利用互联网的生态圈体系，便利车主的车生活，同时实现双价值点的释放。

3) 全面洞察：精益化运营与闭环管理

- **客户忠诚度管理和价值经营依托于对客户行为的持续经营。**车企可以将客户行为依据活跃度和价值度进行分类，区分高频行为、高价值行为、低频行为和低价值行为，梳理不同客户行为的关键影响要素，并据此采取不同的经营策略：将低

频、低价值向高频、高价值转移，通过增加高频行为提高客户与企业的粘性，进一步将高频行为转化成高价值行为，实现客户价值的释放。

例如对于高频、高价值客户，为其提供具有品牌辨识度的福利活动和产品，促进其品牌认同感与长久忠诚，实现粉丝裂变。而对于低频，高价值客户，强化对应保留措施，如高粘性产品的推广，增加与其接触频次。

- **建立与价值、行为相关的分层KPI评价、跟踪体系，**贯穿结果KPI（以“售后客户产值”为例），诊断KPI（客户保留率、年均进场合次等），源头KPI（首保回厂率、营销产品渗透率等），并制定应对方案和效果跟踪机制。建立满意度、活跃度和价值的三位一体的全链路管理，以满意育活跃，以活跃促价值。

4) 放大效能：打造敏捷高效的“客户大脑”，提升数据运用和决策能力

- **完善数字化触点和客户旅程，**使得客户的行为被有效的记录；
- **构建客户单一视图，**知道客户是谁，与哪些价值点关联；
- **建立“客户大脑”型组织，**敏捷高效的将客户行为、忠诚度与价值实现进行联动分析，指导触点优化、行为经营和价值管理的策略制定。

同时强化客户数据中台支撑和数据治理，完善客户数据标准和质量，扩展数据维度，提升数据解读、运用和决策能力。构建管理协同机制，制订忠诚度管理指南，在车企内部以及车企和经销商之间，建立常态沟通机制，实现信息直达和及时响应。结合经销商店端实际状况，给与针对性的提升建议和必要辅导。



结语

疫情让汽车从业者与客户之间的沟通方式、频次、乃至内容都产生了不同程度的变化，新举措具体效果怎么样，还需要不断复盘分析、优化。跨跃疫情、行稳致远，我们建议车企迅速启动“客户忠诚度与价值管理”战略快速扫描，回答如下几个问题：

❓ **你的数据基础能让你准确认识你的客户是谁么？**

❓ **你了解你的客户潜力价值领域在哪里，目前实现程度怎么样？**

❓ **应该打造哪些创新业务场景，来实现高效的客户忠诚度管理？**

❓ **如何利用高效的数字化手段，对客户忠诚度管理进行有效赋能？**

在回答以上问题之后，着手打造商业价值驱动的新一代用户忠诚度运营体系，激活存量客户，实现价值裂变，率先发动新一轮增速的引擎。

联系我们

刘为

德勤中国

汽车行业风险咨询主管合伙人

电话：+86 139 0124 3430

电子邮件：goliu@deloitte.com.cn

张旭东

德勤中国

风险咨询合伙人

电话：+86 180 0112 7600

电子邮件：denzhang@deloitte.com.cn

戴江宁

德勤中国

风险咨询总监

电话：+86 138 1043 3645

电子邮件：jiadai@deloitte.com.cn

卢炆

德勤中国

风险咨询经理

电话：+86 186 1165 0123

电子邮件：dalu@deloitte.com.cn

办事处地址

北京

北京市朝阳区针织路23号楼
中国人寿金融中心12层
邮政编码: 100026
电话: +86 10 8520 7788
传真: +86 10 6508 8781

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

中国成都市高新区交子大道365号
中海国际中心F座17层
邮政编码: 610041
电话: +86 28 6789 8188
传真: +86 28 6317 3500

重庆

中国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 8823 1888
传真: +86 23 8857 0978

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9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绣路58号
苏州中心广场58幢A座24层
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

郑州

郑州市郑东新区金水东路51号
楷林中心8座5A10
邮政编码: 450018
电话: +86 371 8897 3700
传真: +86 371 8897 3710

三亚

海南省三亚市吉阳区新风街279号
蓝海华庭(三亚华夏保险中心)16层
邮政编码: 572099
电话: +86 0898 8861 5558
传真: +86 0898 8861 0723

宁波

中国宁波市海曙区和义路168号
万豪中心1702室
邮政编码: 315000
电话: +86 574 8768 3928
传真: +86 574 8707 4131



因我不同
成就不凡

始于 1845

关于德勤

Deloitte（“德勤”）泛指一家或多家德勤有限公司，以及其全球成员所网络和它们的关联机构（统称为“德勤组织”）。德勤有限公司（又称“德勤全球”）及其每一家成员所和它们的关联机构均为具有独立法律地位的法律实体，相互之间不因第三方而承担任何责任或约束对方。德勤有限公司及其每一家成员所和它们的关联机构仅对自身行为及遗漏承担责任，而对相互的行为及遗漏不承担任何法律责任。德勤有限公司并不向客户提供服务。请参阅 www.deloitte.com/cn/about 了解更多信息。

德勤是全球领先的专业服务机构，为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及关联机构（统称为“德勤组织”）为财富全球500强企业约80%的企业提供专业服务。敬请访问www.deloitte.com/cn/about，了解德勤全球约312,000名专业人员致力成就不凡的更多信息。

德勤亚太有限公司（即一家担保有限公司）是德勤有限公司的成员所。德勤亚太有限公司的每一家成员及其关联机构均为具有独立法律地位的法律实体，在亚太地区超过100座城市提供专业服务，包括奥克兰、曼谷、北京、河内、香港、雅加达、吉隆坡、马尼拉、墨尔本、大阪、首尔、上海、新加坡、悉尼、台北和东京。

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。德勤中国持续致力于中国会计准则、税务制度及专业人才培养作出重要贡献。德勤中国是一家中国本土成立的专业服务机构，由德勤中国的合伙人所拥有。敬请访问 www2.deloitte.com/cn/zh/social-media，通过我们的社交媒体平台，了解德勤在中国市场成就不凡的更多信息。

本通讯中所含内容乃一般性信息，任何德勤有限公司、其全球成员所网络或它们的关联机构（统称为“德勤组织”）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，您应咨询合格的专业顾问。

我们并未对本通讯所含信息的准确性或完整性作出任何（明示或暗示）陈述、保证或承诺。任何德勤有限公司、其成员所、关联机构、员工或代理方均不对任何方因使用本通讯而直接或间接导致的任何损失或损害承担责任。德勤有限公司及其每一家成员所和它们的关联机构均为具有独立法律地位的法律实体。

©2020。欲了解更多信息，请联系德勤中国。

Designed by CoRe Creative Services. RITM0471052



这是环保纸印刷品