



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（核心观点）

2019年

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，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，整个行业面临的各种不确定性因素（技术、政策、经济等方面）也越来越多。

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。德勤研究发现，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“经营客户网络”相关业务的天然优势。

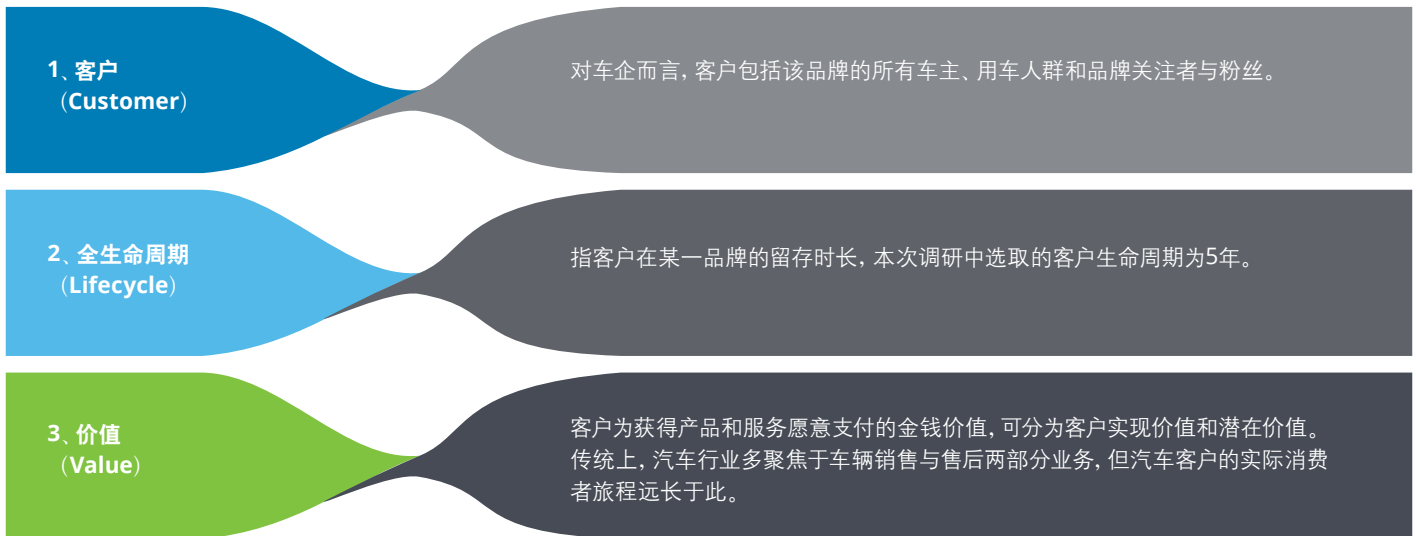


客户全生命周期价值 (CLV)

“经营客户网络”首先需要了解客户全生命周期价值。德勤通过引入客户全生命周期价值 (Customer Lifecycle Value, CLV) 概念，在全面识别汽车客户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。更好地回答“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，能够为车企提升客户网络经营能力提供全面视角。

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，本报告将这三个要素定义如下：



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（图1），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（图1）。

图1：汽车客户全生命周期价值地图



资料来源：德勤分析

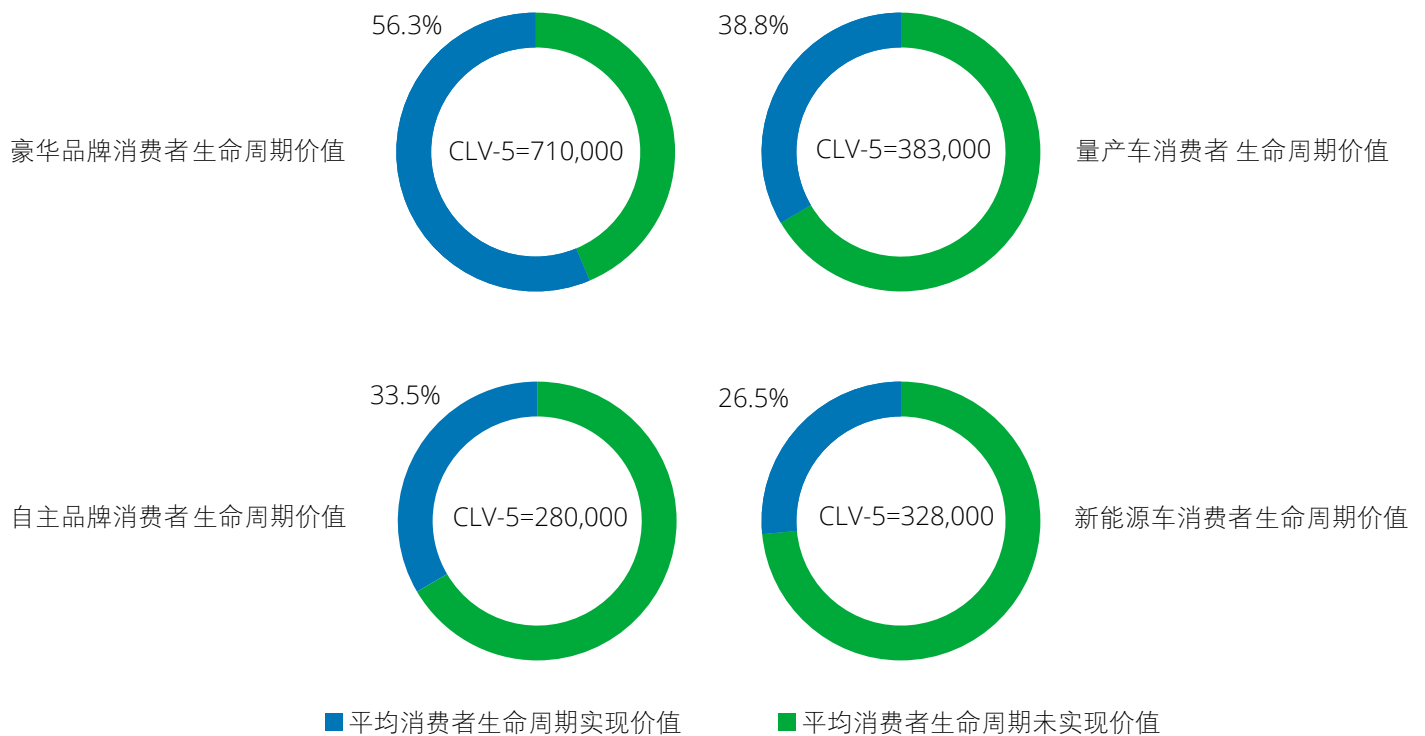
客户全生命周期价值分析

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%）。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。

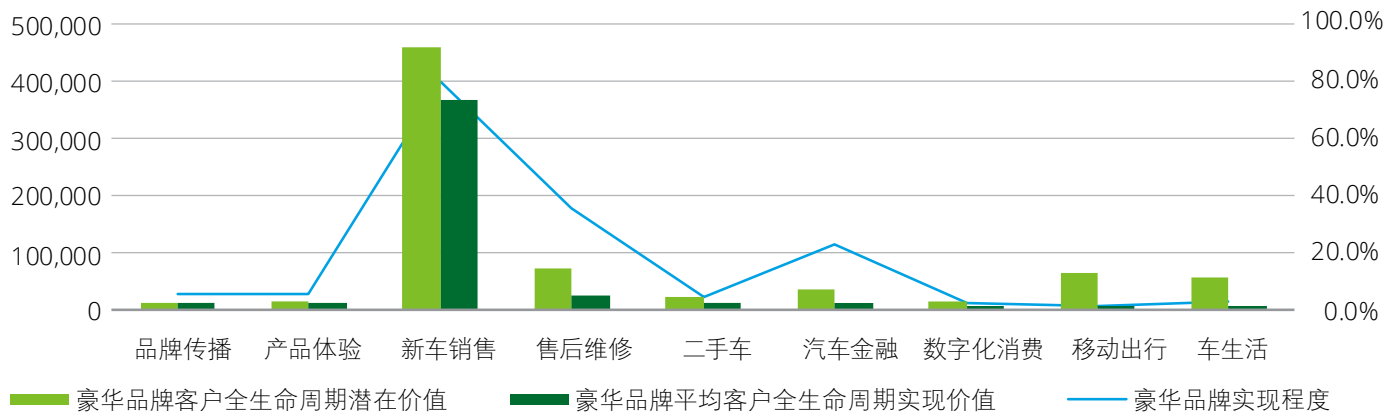
图2: 平均各品牌客户全生命周期价值



资料来源：德勤分析

具体到品牌类型方面。豪华品牌受产品力强、品牌溢价、品牌经销商运营能力强等因素影响，在新车销售和售后维保环节，客户价值实现程度都很高，不过在移动出行和车生活方面，虽然客户潜在价值较大，但目前实现程度较低（图3）。

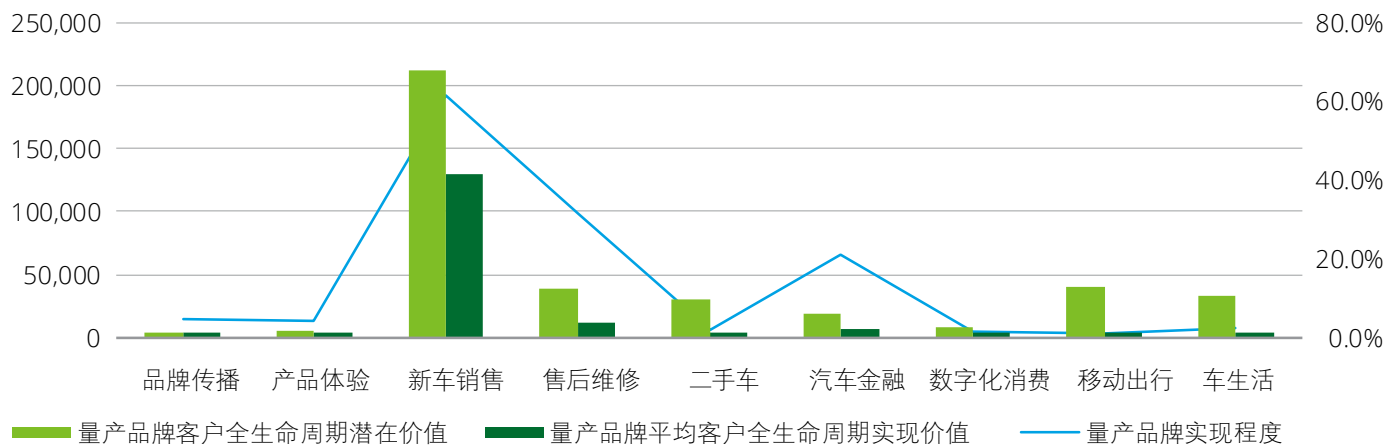
图3：豪华品牌客户全生命周期价值环节分布



资料来源：德勤分析

量产品在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4）。

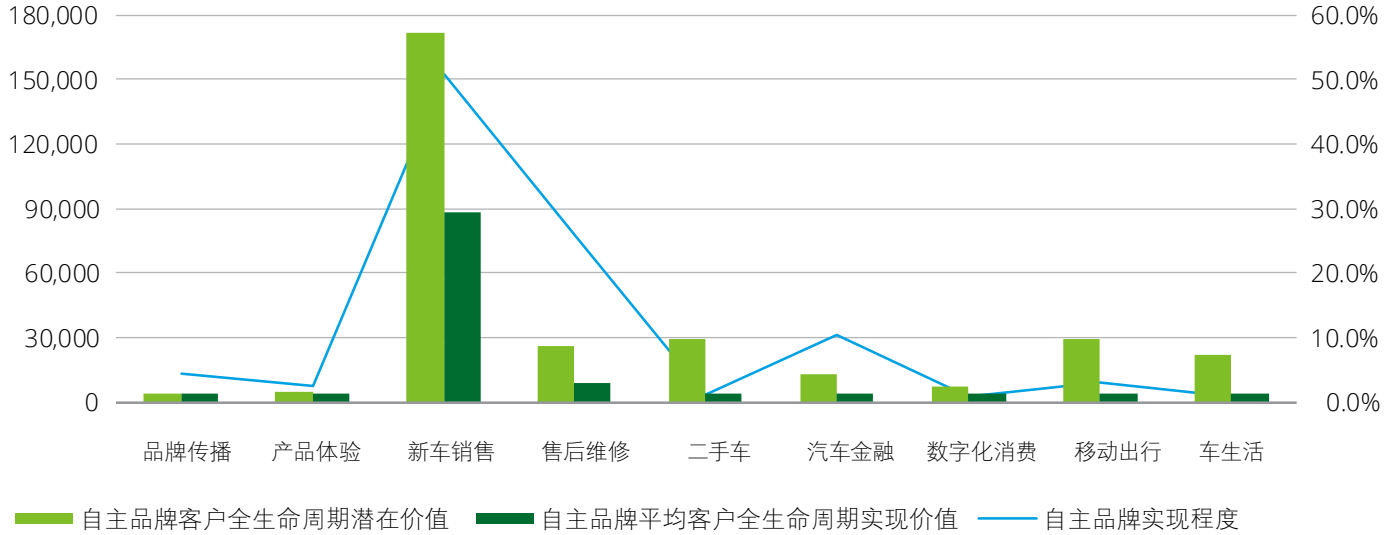
图4：量产品品牌客户全生命周期价值环节分布



资料来源：德勤分析

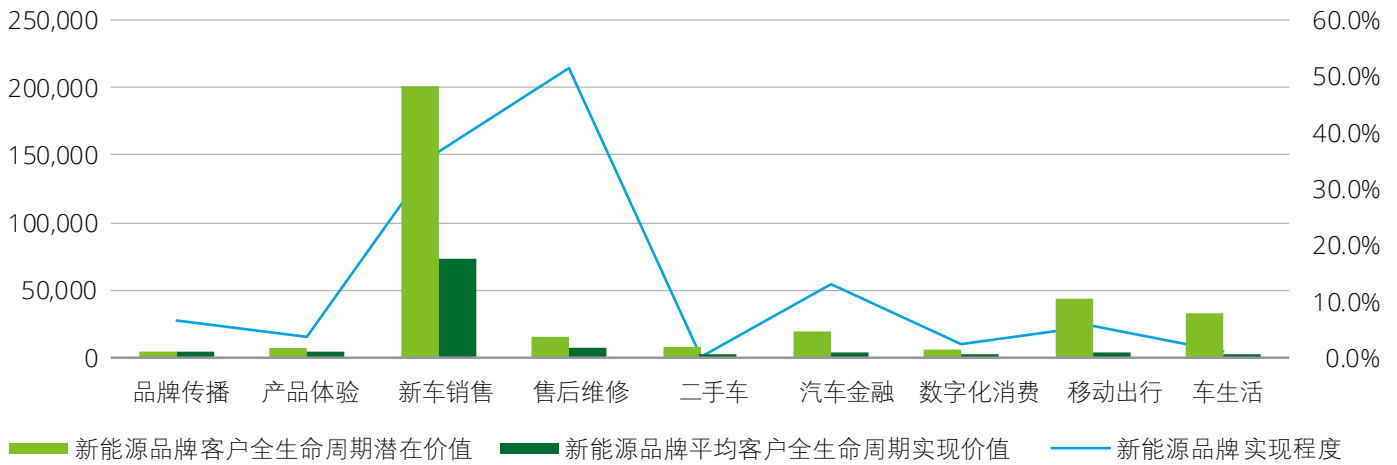
自主品牌在新车销售环节实现程度只有50%左右，而且由于自主品牌客户群体对价格较为敏感，售后留存率低，金融业务渗透率低，导致售后维保和汽车金融环节实现程度较低（图5）。而新能源车由于尚处起步阶段，产业链并不完善，客户大多只能在经销商处进行售后维修，所以售后留存率很高，反而客户价值实现程度很高（图6）。

图5：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

图6：新能源品牌客户全生命周期价值环节分布

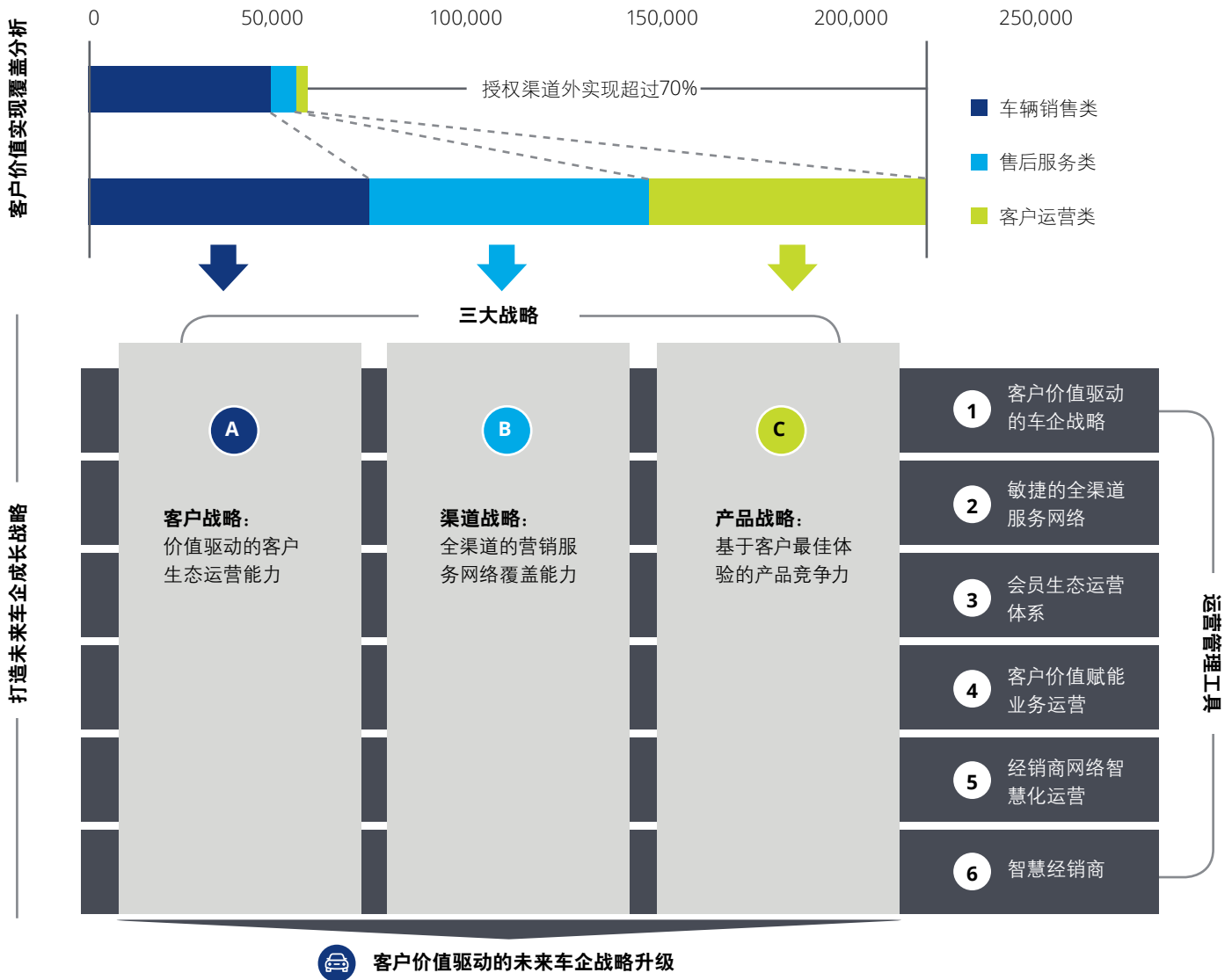


资料来源：德勤分析

“三大战略”深挖客户宝藏

未来车企需要升级三大战略——**客户战略、渠道战略、产品战略**——实现从“销售产品”向“经营客户价值”商业思维的转变。

图7：“经营客户价值”主导的车企发展战略



资料来源：德勤分析

客户战略

客户战略强调价值驱动的客户生态运营能力，其核心要素是“客户生态”，而不仅仅是局限于客户行为。客户生态从不同维度理解客户，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。以“客户生态”的视角驱动客户价值经营，获得更多收益。

渠道战略

过去两年，“全渠道”的概念在消费品市场得到广泛应用。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。尽管车企也开始布局全渠道，如奔驰梅赛德斯中心、大众数字化

零售店等，但整体上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1分析），形成真正的全渠道网络覆盖能力，以充分满足客户的产品和服务需求。

产品战略

产品竞争力是任何商品获得商业成功的基础。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。以工程技术考虑打造汽车，车载CD是成熟的产品方案，然而如果以客户最佳体验为基础，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、以及数字音乐的广泛接受度因素，车载CD应从绝大部分多数汽车中被移除。又如，相同价位、客户认可度相似两款汽车车辆，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，相应的客户需求应该得到满足。

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。

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

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,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