

无形服务

重塑汽车服务理念



onomous
sing
munication
tery
avigation
errorless
ecology

即刻重塑 汽车售后服务理念



整车厂和经销商服务点（维修站） 需要重新思考在“服务”世界中创造价值的地点和方式……

- **决定服务内容的因素**包括物联网传感器和预测性维护算法，而自动驾驶和无碰撞道路将会**显著减少对车身部件的需求**。¹
- **当车辆大多数时间都处于行驶中**，且大多数行驶里程又都在**城市里**，这将**减少流通的车辆数目**，并增加对**车辆行驶时间**的压力。²
- 得益于简洁的电动传动系统，**电动和混合动力车辆的零部件数量明显少于**现下的普通内燃机车辆，因此**对传统部件维护的需求也有所下降**，需要的**服务次数也相应减少**。³
- **顾客期望获得流畅的服务体验**，类似苹果、亚马逊、爱彼迎等**非传统服务商**所提供的**定制化，甚至是无形服务**。

整车厂和经销商如能为消费者化不便为便捷，就将成为售后市场的明日赢家

前进的方向已经明朗——企业需要构筑一个全新的服务理念：即借助先进的数字技术，打造一个沉浸式、端到端的用户体验之旅，企业可以在该过程中与顾客持续对话来确保其在整个车辆使用体验中的忠诚度。

变革驱动力

汽车革命将受到电动化、自动化、网联化和共享化的驱动，给整车厂和经销商带来全新挑战。

1. 零配件利润缩减，传统及非传统对手竞争日益加剧

新的售后生态系统正在吸引越来越多的零部件生产商和独立的售后市场服务商加入战局。结合电动化影响，这意味着**整车厂售后市场的零配件销售份额有可能下降。**

2. 管理对新能力的需求

与标准内燃机相比，电动化意味着精简的车体、较少的维护需求和更少的运动部件。由于新一代车辆维护需求不同，比起机械维护，整车厂和经销商更需要**关注软件、传感器和高压元器件。**

3. 在合作伙伴生态系统中，转向数据驱动型服务

由车联网生成的数据洞察和数据分析将成为整车厂价值生成的新来源——从预测性维护到基于位置的服务。整车厂需要合适的能力来管理大数据流，并积极主动地提供新服务，同时，在合作伙伴生态系统中参与协作。

4. 跟上不断发展的汽车使用模式⁴

尽管共享出行的日益普及预计将导致全球汽车销量增速放缓，但随着共享使用模式的广泛应用，车辆利用率将会迎来增长。**车辆的高利用率意味着维护频率的升高。车辆行驶时间**将比以往任何时候都更加重要，因为这将会与汽车共享公司或**专业车队运营商**的收入有着更为直接的联系。


随着实体与数字，商业与个人之间的界限日趋模糊，消费者也在发生转变。⁵

如今的消费者希望在售后服务中享受**全面、综合、个性化的跨渠道体验**。⁶他们希望“公平交易”：用数据交换性能。对他们来说，信任和透明度越来越重要。⁷近年来，约三分之一消费者始终表示他们对服务和支持的期望要比前一年高。⁸以下三个消费者需求尤为关键：⁹

1. 无忧

消费者希望所提供的服务能够完全融入他们的日常生活当中。

无忧
大部分数字驾驶员不想自行驾车前往经销商处。




约**55%**的受访者更喜欢在家、办公室或其他地方交接车。

74%的驾驶员愿意为他们喜欢的交接车方式付费。

2. 透明

消费者希望能提前了解所需支付的服务费用。

透明
消费者希望能提前了解所需支付的服务费用。



72%的驾驶员偏向按固定费率支付维护和服务费，而不是按次付费。

75%的驾驶员希望经销商主动提供服务。

3. 便捷

消费者希望随时随地都能使用应用程序监测车辆状况数据。

便捷
数字驾驶员希望能够使用智能手机完成所有事情。



60%的驾驶员表示通过应用程序随时监控车辆状况数据非常重要。

94%的驾驶员愿意向经销商提供车辆数据。

不管是**整车厂还是经销商**，紧跟这些不断变化的期望，将是其在汽车**售后**市场中保持并提高**顾客忠诚度**的关键所在。

战略转型：无形服务

随着大型科技公司等新的竞争对手持续涌入不断发展的售后生态系统，原有整车厂和经销商需要尽快行动起来。要想确保崭新环境下的盈利能力，企业必须即刻重塑自身的产品和服务组合，并改进自身执行能力。

以下三个战略方向上的改变是关键所在：

1. 化不便为便捷

效仿其他行业企业，提供顾客获益的无忧服务体验，为整车厂和经销商创造新的价值机会。

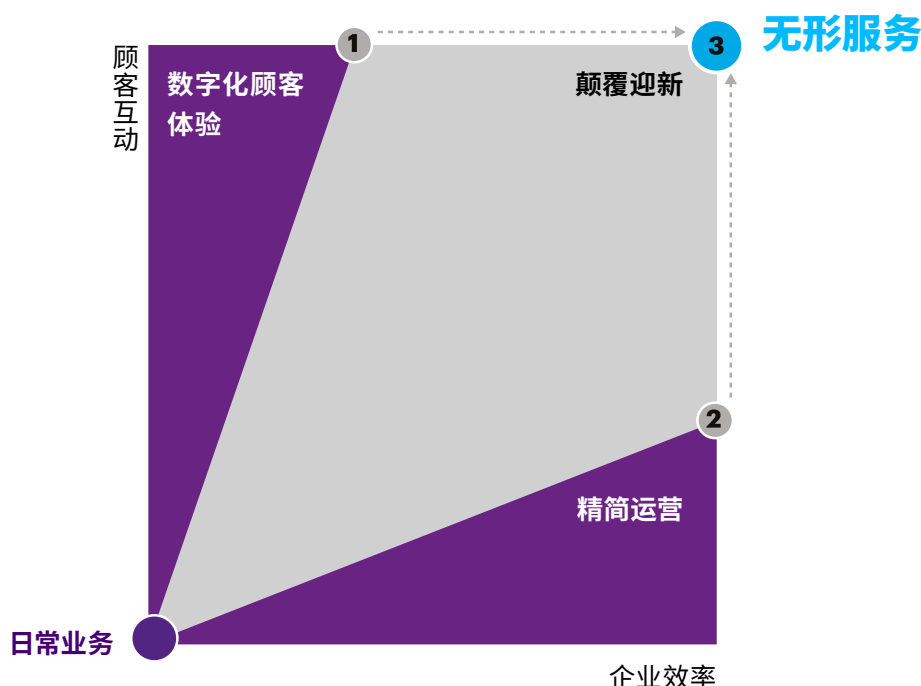
3. 提供数据驱动型服务体验

找准自身所处生态系统位置，与合作伙伴开展协作，快速构思并工业化新业务模式和服务，并将之提供给忠诚度更高的顾客群。

2. 实现未来导向的经销商服务

从以下几方面入手，采取并扩展新技术应用，颠覆经销商服务运营：

- 互联设备与互联员工团队
- 人工智能驱动型运营
- 整车厂和经销商应用程序之间无缝衔接，“清零”行政成本



迈向数据驱动型服务

在提供顾客服务的过程中，企业可以不断丰富已有的顾客数据。

在一般售后过程中，企业所收集的标准数据仅限于一些基本的驾驶员档案和车辆数据，而现在，整车厂有机会获得一个整合的数据集，用以反思其业务模式。

无形服务数据集可以包含如下变量：

- **扩展的驾驶员档案**，如生活方式、爱好、日程、地理位置。
- **车辆数据**，如拥有的车辆、车辆位置、车辆使用情况。
- **经销商服务数据**，包括提供的服务、服务历史、经销商日程。
- **外部变量**，如季节、天气条件。

采用最佳数据分析技术组合，可以将这些丰富的数据转化入整车厂、经销商和顾客的价值领域。

无形服务 “数据池”



赋能的 价值领域

化不便为便捷

- 品牌虚拟助手
- 个性化维护计划
- 快递服务
- 新的销售渠道

实现未来导向的 经销商服务

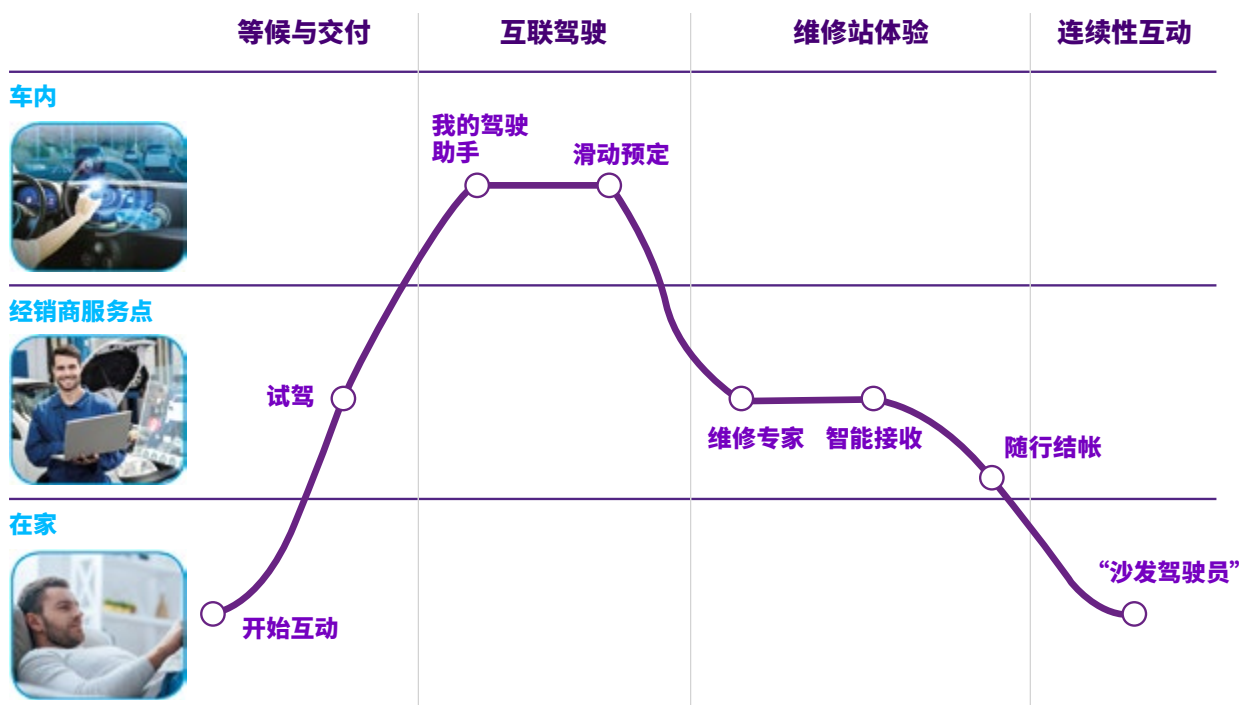
- 预测性维护
- 互联员工团队
- 数据驱动型供应链
- 零配件3D打印

提供数据驱动型 服务体验

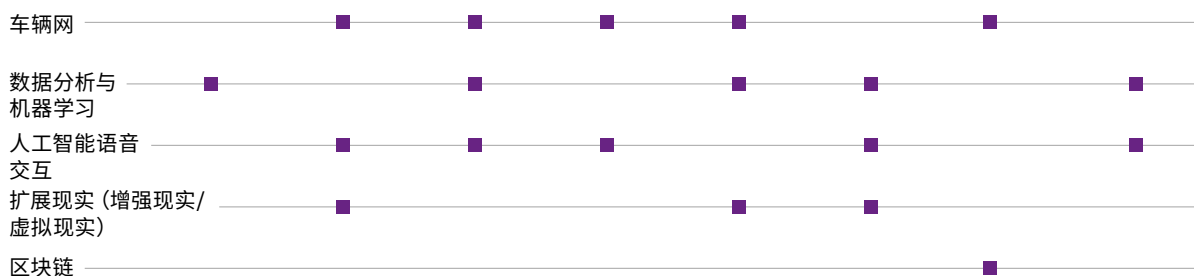
- 出行服务
- 多模态
- 车内付款
- 基于位置的服务

采取行动，开展无形服务

无形服务是售后服务转型的基石。它描绘了一种通过线上线下全触点的全面整合所实现的沉浸式体验，企业可以与消费者在家、维修站或经销商服务点，或是车内进行持续互动。



数字化驱动因素



新服务理念的核心要素

在整个车辆使用体验中**与顾客持续保持对话**。

采用全渠道Siri风格数字助手，确保驾驶员可以在车内或车外通过语音进行互动。

基于数据驱动的洞察，提供个性化“无形”、一对一服务：“我了解你”（驾驶风格、出行需求/计划、优先事项）；“我了解你的车辆”（实时状况、产品行为、外部条件）；“我了解车辆维修点”（提供的服务、是否可用、位置、零部件供应）；并且“只需简单地在智能手机上滑动一下，就可获取所有内容”。

让前往经销商服务点成为顾客享受的“黄金时刻”：定制服务可以丰富服务体验，并与更广泛的生态系统加强连接，如出行服务、方便等候和工作/托儿的设施、汽车维修数字视图、接送到家服务。

数字化：从车辆接收到维修再到结账，实现每个服务触点的数字化、整合化和无纸化。

“少即是多”的追加销售：通过人工智能推荐引擎，利用内外部数据，在顾客发现自身需求之前，先一步提供给顾客。这可以显著提高转换率，并减少与顾客沟通过程中的“噪音”。

用不打扰的态度与顾客互动：由于顾客可能已经传达了你所需知道的信息，因此企业需要结合网上评论，快速便捷地向顾客提供反馈。忠诚度计划应包含积分消费方式（例如，免费接送车），让顾客在每一次互动中都有机会获取积分。



对整车厂、经销商与驾驶员的益处

无论是整车厂和经销商，还是车主和驾驶员，所有人都可以从新的售后服务中获益。主要益处包括：

- 整车厂、经销商与顾客之间简化的数字互动有助于把顾客留在整车厂授权服务网络及其生态系统中，从而提高顾客忠诚度。
- 得益于远程信息处理数据和预测性维护算法，企业可以提高顾客满意度，同时顾客也能降低维修成本。
- 在基于驾驶员档案和位置提供新差异化服务的生态系统的推动下，整车厂和经销商收入有望获得增长。
- 利用新技术指导经销商员工调取并遵循正确的维修程序，经销商可以提高运营效率。
- 经销商能够在车辆维修的过程中提供报价和更新报价，与顾客共享包括图片和视频在内的实时信息，提高服务的透明度。
- 区块链技术可以对车辆数字护照上的服务历史进行认证，不论在哪个服务场合，只要在车辆的整个生命周期内都能进行更新，从而有望提高顾客保留率。

即刻开始，重塑您的服务理念

埃森哲消费者创新网络 (ACIN) 提供了一个全球物理空间生态系统，整车厂可以在这个空间内借助以消费者为中心的设计思维，启动并测试实际解决方案和原型。

无形服务产品已在ACIN有所实现，通过现场演示和实际解决方案，展现了埃森哲对汽车售后服务未来服务理念的观点。

前往我们全球任意一处埃森哲消费者创新中心，了解无形服务将如何助您成为售后市场的明日赢家。



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

沈军

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

参考资料

- ¹ IHS Markit——自动驾驶汽车销售预测, 2018年
- ² 摩根士丹利——未来道路上的共享出行
- ³ 彭博新能源财经, 2019年
- ⁴ 埃森哲,《出行即服务》, 2018年|《新一代汽车经销商: 为我设计, 个性专属》
- ⁵ 埃森哲,《新一代汽车经销商: 为我设计, 个性专属》, 2018年
- ⁶ 埃森哲,《为何当下汽车业要重整售后服务》, 2018年
- ⁷ Fjord 2019趋势报告, 1)“沉默是黄金”和3)“数据极简主义”
- ⁸ 全球消费者调研, 埃森哲战略2017
- ⁹ 埃森哲调研,《数字驾乘者希望获得哪些售后服务》, 2018年

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, 为客户提供战略、咨询、数字、技术和运营服务及解决方案。我们立足商业与技术的前沿, 业务涵盖40多个行业, 以及企业日常运营部门的各个职能。凭借独特的业内经验与专业技能, 以及翘楚全球的交付网络, 我们帮助客户提升绩效, 并为利益相关方持续创造价值。埃森哲是《财富》全球500强企业之一, 目前拥有约48.2万名员工, 服务于120多个国家的客户。我们致力驱动创新, 从而改善人们工作和生活的方式。

埃森哲在大中华区开展业务30年, 拥有一支1.5万人的员工队伍, 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。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。