



运筹七条黄金法则，制胜车企 客户体验管理 ——通过直连 直营模式提升客户体验成为车 企破局之举





作者：白桦 (Daniel Birke)、魏安垒 (Alexander Will)、高旭 (Paul Gao)、林婷婷

致谢：Andreas Gläfke、黄庚楠、向家乔、崔牧云、陈彦晨、赵莹

本文是中国汽车行业客户体验管理 (Customer Engagement) 和直连直营 (DTC) 商业模式三部曲系列的首篇。在随后发布的两篇文章中，我们将探讨如何在用户运营中加强客户体验管理，以及如何通过数字化转型实现客户体验管理和 DTC。

客户体验管理：提升品牌声誉、增加投资回报的利器

在中国，很多行业尤其是互联网、快速消费品等行业，客户体验管理都不失为一件打造品牌差异化的利器，可以帮助品牌满足日新月异的消费者需求，并不断改善客户体验。

客户体验贯穿于消费者旅程之中，构成了消费者对一个品牌及其产品、服务的总体印象；而客户体验管理则是指品牌与客户之间的互动，典型例子包括个性化产品推荐和店内社群活动。

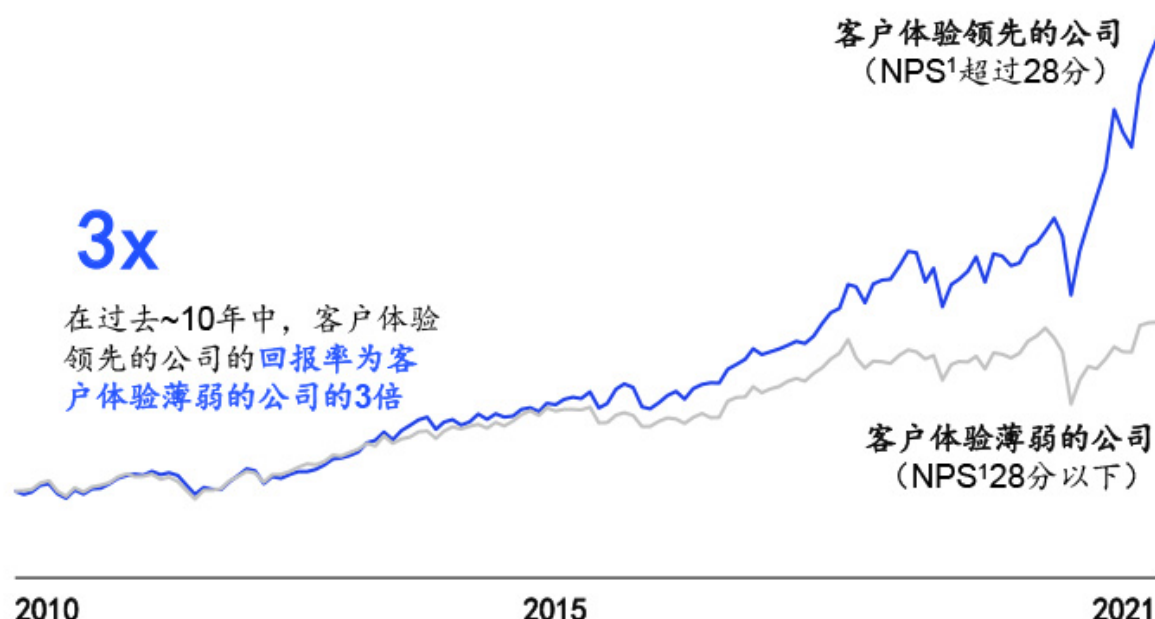
始终保持出色的客户体验管理，能够帮助品牌与客户之间建立一种如同铁杆球迷与其所支持的球队一样强烈的情感连接：客户忠于品牌，犹如球迷忠于球队，从不吝为其摇旗呐喊。

这种情感连接能在无形之中提升客户体验，为品牌带来更高的收入。数据表明，在客户体验管理方面表现优异的公司，近十年创造的股东回报是其竞争对手平均三倍（见图 1）。

图 1

图1 成功的企业以直连直营模式为主要抓手，不断深化与客户间的互动提升客户体验，以实现价值最大化

市场视角：股东总回报与客户体验的正相关



1 NPS = 净推荐值；上市公司股东总回报——业绩指数以2010年为基准

McKinsey
& Company

资料来源：麦肯锡，DataStream 2010-2020（最新），Forrester客户体验领先和落后企业净推荐值对标2020

据我们观察，重视客户体验管理的公司多采用 DTC 销售模式，以实现对客户互动的端到端管理。然而，许多中国车企在向 DTC 模式转型的过程中，往往缺乏明确目标，或是直接照搬欧美市场上更注重削减分享成本而非加强客户体验的 DTC 模式，因此无法达成预期的战略效果。若想要在竞争激烈的中国市场脱颖而出，我们建议车企将客户体验管理作为 DTC 转型的核心目标。

本文探讨的是车企如何通过全面的 DTC 转型，或者借鉴 DTC 模式里

一些重要元素加强客户体验管理，并满足当今客户群体，特别是 Z 世代消费者不断变化的需求。

痛点之源：车企薄弱的客户体验管理

完善的客户体验管理始于流畅的全渠道销售流程，而对潜在客户和现有客户无微不至的服务应贯穿于整个客户生命周期。麦肯锡汽车消费者调查发现，这对于中国车企来说极具挑战，因为 98% 的客户表示对自己的购买体验并非完全满意。

线上、线下触点的割裂是导致消费者购买体验不佳的一个主要痛点。由于车企线上、线下渠道的消费者数据没有打通，消费者常常对试驾、库存和促销等方面的信息不一致感到困扰。此外，我们的调研还发现了诸多亟待解决的问题，例如在线互动回应迟缓、官方直播活动和经销商实际价格及促销政策不一致、个性化功能缺失、网站功能臃肿等。

定价不透明也是令消费者颇为困扰的一个问题。为了获得最优惠的价格，大多数中国消费者在购车过程中不得不辗转于多家经销商，“价”比三家。同时，这也给车企带来了品牌内部价格“内卷”的问题。

激烈竞争：造车新势力的客户体验已超越传统车企

以蔚来为代表的造车新势力通过部署 DTC 战略，由品牌直营店直接将产品卖给终端客户，成功实现了客户体验管理的跃迁，也标志着其与传统车企 4S 店主导的销售模式开始分庭抗礼（见图 2）。

在这个卓越客户体验管理定胜负乾坤的时代，直营模式的优势在于车企能够藉此与客户直接建立连接，并确保各触点的价格稳定一致，从而解决我们在消费者调研中发现的定价不透明问题。

【边栏】案例分析：某中国车企客户体验管理战略的成功示范

作为一项衡量客户体验的标准，净推荐值（NPS）是将推荐者百分比与贬低者百分比相减所得的差值。目前中国造车新势力品牌的 NPS 都在 50 分以上，而大多数传统车企的 NPS 则在 20-30 分之间徘徊。[1]

蔚来是获得 NPS 高分的优秀代表。其通过线下、线上渠道全线畅通的端到端用户运营，培育了一个由忠实粉丝组成的社群，从而确保其强大的客户体验管理能够覆盖所有触点。通过对零售团队进行严格一致的管理，线下触点的访客获得了始终如一的高质量服务。通过鼓励线下顾客使用其专属 App，潜在客户和车主有机会结识并交流，还可以积攒会员积分并兑换汽车配饰和车主服务。用户可通过登录打卡、参与社区活动（如解答论坛中的提问），以及推荐新客户等方式，获得维修保养服务的费用减免或折

预览已结束，完整报告链接和二维码如下：

https://www.yunbaogao.cn/report/index/report?reportId=1_46823

