



普华永道

中国乘用车维保后市场 数字化白皮书





目录



引言 **02**

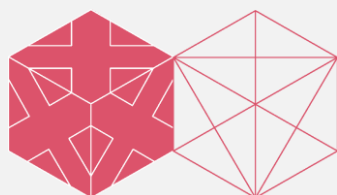
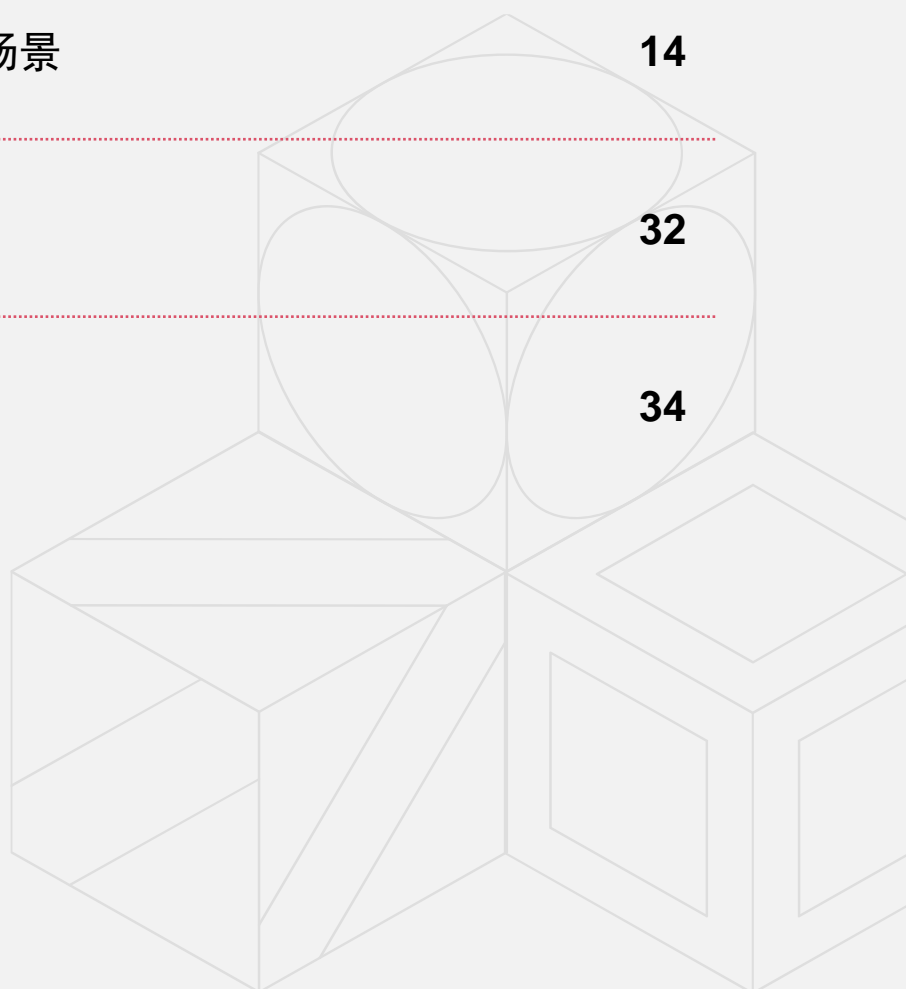
一、乘用车维保市场总览 **03**

二、维保业务深入探讨 **08**

三、维保数字化：核心场景 **14**

四、总结 **32**

联系我们 **34**





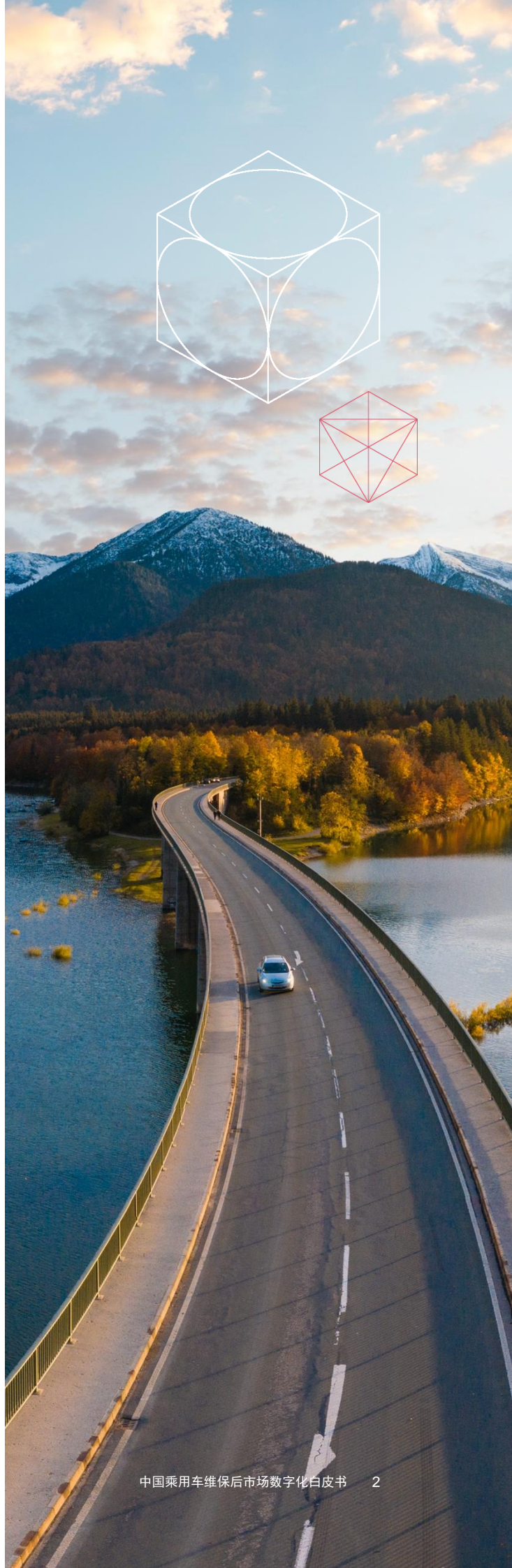
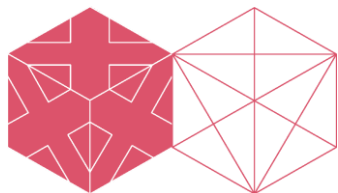
引言



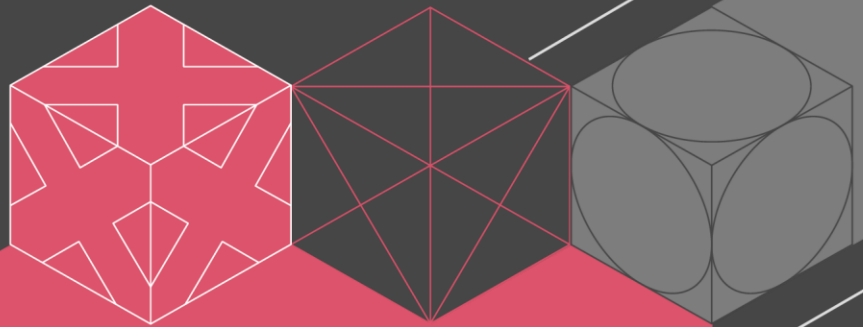
中国汽车市场已成为全球最大的单一市场之一，其高速增长也已成为推动全球汽车行业持续发展的重要力量。随着保有车辆车龄的增长及新能源渗透率的快速提升，汽车后市场，尤其是乘用车维保业务将迎来新的发展阶段。多元化、强竞争、数字化将逐渐成为维保业务未来发展的三大重要趋势。

然而，由于过往经销模式下燃油车维保业务的“粗放式”运营，以及新能源维保业务在服务端的复杂度提升，未来车企的乘用车维保业务在运营效率与服务水平方面均有较大的可提升空间。但商业模式、人力资源等短期内较难出现颠覆性变革，在此前提下，数字化将成为提升维保效率与服务水平的重要驱动因素。因此，车企如何通过数字化手段提升乘用车维保业务的运营效率与服务水平，进而提升售后业务综合盈利水平与用户满意度，是值得深入思考的重要问题。

普华永道基于长期的行业观察与丰富的项目经验，针对中国汽车后市场进行深入跟踪研究，提炼总结维保类业务未来发展趋势，解析底层业务逻辑与所面临的机遇挑战，并以实战案例为基础，深度剖析数字化在维保业务关键环节中的价值贡献，携手车企共同探究维保售后业务的数字化制胜策略。

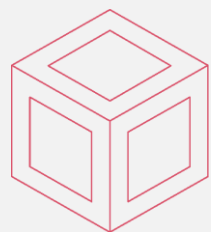


1

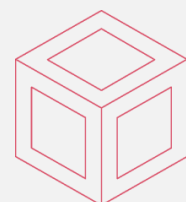


乘用车维保 市场总览





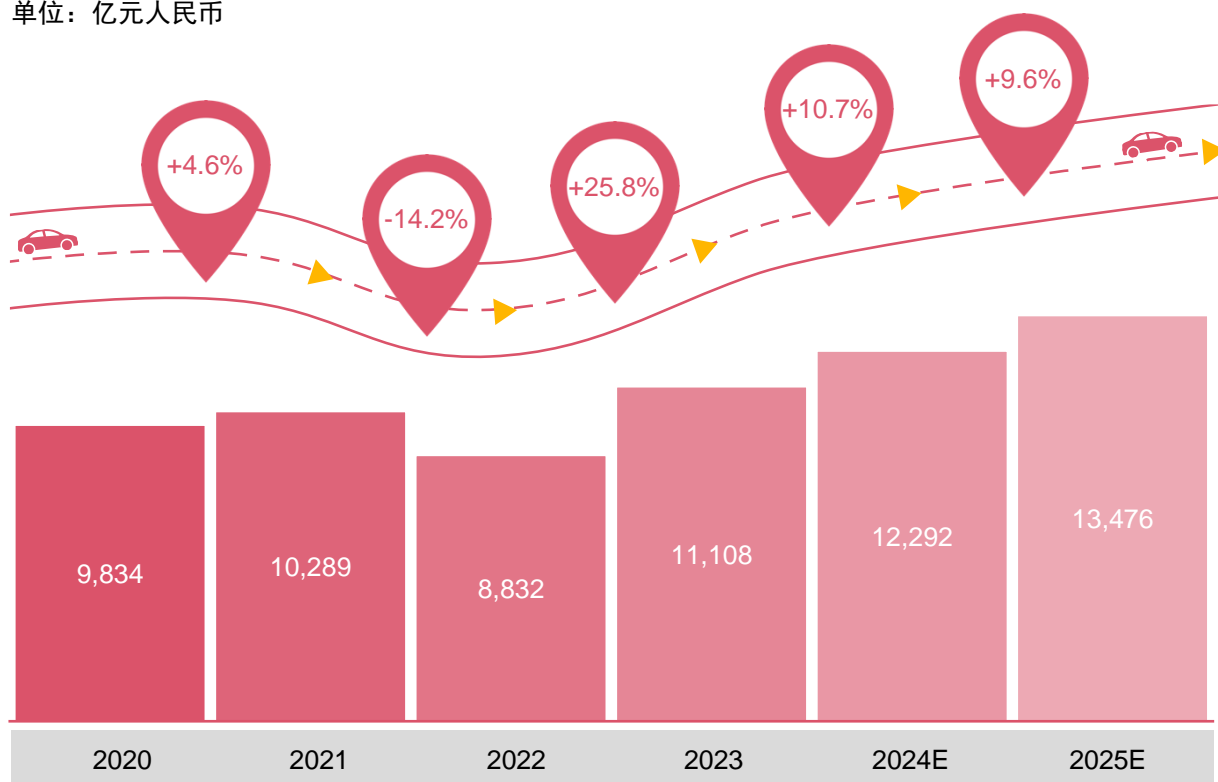
1.1 市场规模



作为传统乘用车后市场业务的中流砥柱，维保业务在整个汽车后市场的业务板块中占据着举足轻重的地位。尽管受疫情影响，中国乘用车维保业务在2022年出现了小幅下滑，但在2023年实现了强劲复苏，达到约1.1万亿元人民币的规模。随着汽车产、销量和车龄的持续增长，预计未来消费者对于汽车养护和维修将有更强的需求，汽车后市场行业规模有望实现进一步增长。

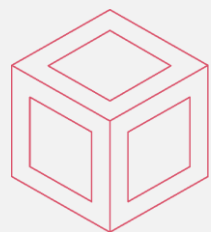
图： 2020-2025年中国乘用车后市场维保业务产值及增速

单位：亿元人民币

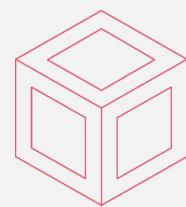


数据来源：普华永道思略特分析





1.2 市场趋势



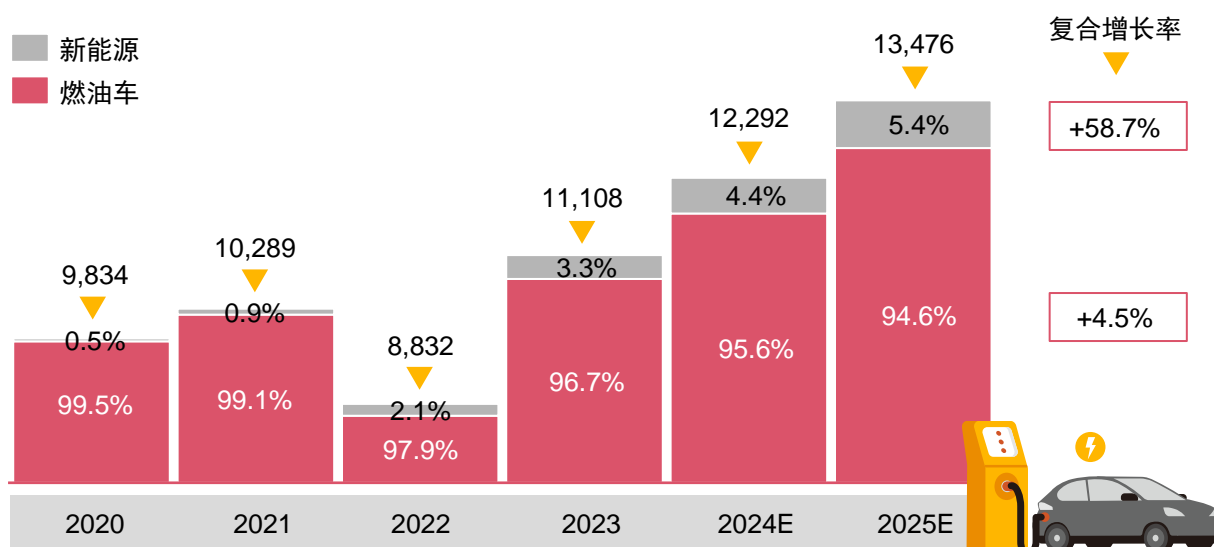
随着宏观环境的变化，中国乘用车维保市场出现了**结构变化与模式革新**两大趋势。

结构变化

市场的结构性变化主要表现为：1. 新能源维保市场规模的快速增长，以及2. 钣喷产值及新能源相关维保业务（如三电系统）的大幅提升。

- 1. 新能源维保市场快速增长。**中国新能源汽车销量增速显著。驱动因素为新能源汽车保有量的大幅提升。根据乘联会数据，2023年我国乘用车累计零售2,169.9万辆，同比增长5.6%。2023年新能源乘用车累计生产892.0万辆，同比增长33.7%，增速显著领先乘用车市场的平均水平。新能源乘用车销量的快速增长也带动了维保市场的发展。根据普华永道估算，2020-2025年新能源乘用车维保市场复合增长率高达58.7%，显著高于燃油车维保市场4.5%的复合增长率。

图： 2020-2025中国乘用车维保产值分动力类型占比（单位：万元人民币）

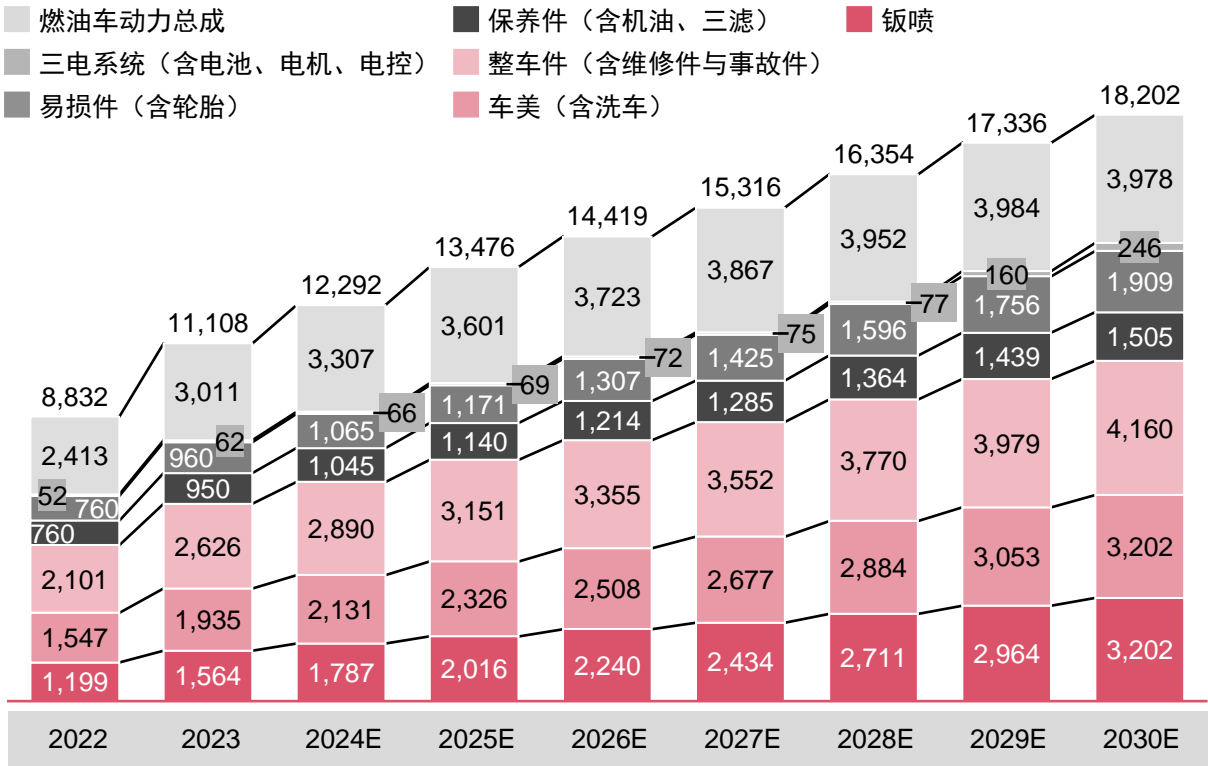


数据来源：普华永道思略特分析



2. 收入结构发生变化。技术变革、车辆构造变化，以及核心消费者群体的变化推动了维保市场收入结构的变化。尽管从单车全生命周期维保产值来看，新能源汽车由于燃油相关零部件与油液维护需求的消失/减少，导致其单车产值看似低于燃油车单车产值；但在三电维保方面的产值将会大幅提升。此外，新生代消费者群体更加年轻、女性比例增加、更关注车辆颜值与个性化，导致车美、钣喷等服务的占比也将快速增加，其产值预计将分别从2022年的约1,547亿元、1,199亿元提升至2030年的约2,730亿元、2,730亿元。

图： 2022-2030年乘用车全渠道维保收入细分（单位：亿元人民币）



注：以上收入均包含备件与工时费用
数据来源：普华永道思略特分析



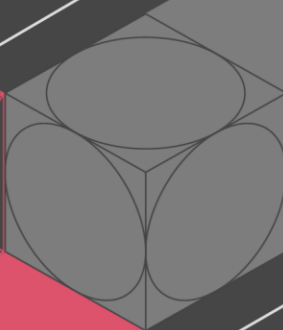
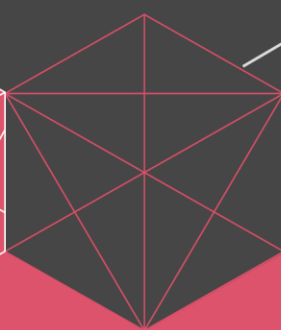
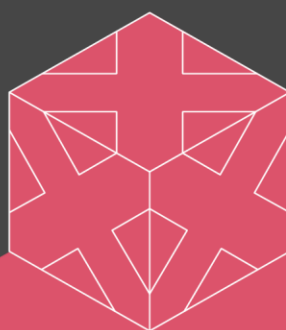
模式革新

从需求角度而言，传统相对标准化的维保产品与服务难以满足新生代车主日益增长的个性化、多元化的维保需求。在新的消费场景和移动互联网技术的助推下，终端车主的话语权越来越强，同时大量车主转至线上渠道进行维保服务的了解、预约、日常联系、互动等，加之车企日益重视用户体验，逐渐催生出以客户为中心的、重线上运营的全新服务模式。

从供给角度而言，维保市场的巨大价值与部分新兴维保业务产值（如三电系统维保等）的快速提升，使得行业竞争加剧、逐渐内卷，传统的“被动等待”式维保业务模式由于运营效率与利润率低下，逐渐不再适应白热化的市场竞争环境，进行商业模式与服务模式创新成为车企的当务之急。



2

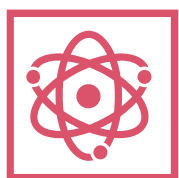


维保业务 深入探讨



2.1 维保业务旅程

为更加清晰地阐述数字化对于车企维保业务的价值贡献，我们首先以业务旅程为基础对维保业务进行分析。维保业务的核心旅程包含诸多环节，但总结来看，主要包括招揽、进站维保、车主维系3大核心环节：



招揽

指车企、经销商门店，或线下服务中心通过电话、微信等渠道主动触达车主，并邀约车主到店进行维保。



进站维保

车辆到达门店接受维保操作。主要包括到店接待、接车检查、维修加项、维修实施，交车前检查等动作。



车主维系

主要指车辆到店前及离店后，车企、经销商，或服务中心对车主的日常关系维系及车主运营，以维持车主忠诚度乃至提升车主进店频率。



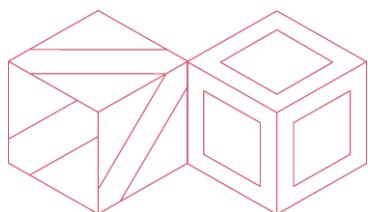
2.2 维保业务底层逻辑

车企作为企业，有天然的盈利性需求，因此首要关注**维保业务产值**。因产值不但影响车企总体业务表现，还决定了未来可为提升车主满意度投入多少资源，是维保业务可持续发展的核心驱动因素。提升维保产值的核心驱动因素包括**用户基数**、**用户流失率**、**进站频次**、**客单价**等，分别对应**车主忠诚度**、**售后招揽转化率**，以及**车主满意度**等环节：



- **车主忠诚度**：基于用户与车企、经销商、服务中心日常沟通及接受服务过程中的满意度，以及对品牌的归属感，最终提升用户忠诚度。
- **售后招揽转化率**：通过强化维保业务运营与营销效率提升，提升车主到店进行维保的转化率，并间接提升客单价。
- **车主满意度**：在维保业务旅程的每个触点与场景都提供令车主满意的服务，并提升用户在品牌售后体系的消费意愿。

因此对车企而言，提升维保产值的发力点在于：在尽可能提升用户基数（受销量/保有量影响）的前提下，重点关注**提升车主忠诚度**、**售后招揽转化率**，以及**车主满意度**。





2.3 维保业务现有挑战

提升维保业务产值的路径相对清晰，但在现实中，多数车企的维保业务面临着内外部因素的双重挑战，对用户满意度、忠诚度及转化率的表现产生了负面影响，进而影响了其整体维保业务的产值。

外部挑战

政策端：2020年以来的车险综合改革总体上有利于独立售后市场的发展。典型场景：保险公司定价系数中包括车主上一年度出险次数（而非金额），导致部分车主为避免次年保费上调，选择在独立后市场门店对己方责任或无主责小事故（如剐蹭等）进行自费维修。主要影响车主忠诚度。

用户端：在整体经济环境下行的背景下，多数用户开始注重对于维保性价比的追求；此外核心车主群体的年轻化等趋势对于维保服务提出了新的挑战（例如贴膜、改色、后装升级等服务需求的快速增长）。主要影响车主满意度。

竞争端：维保市场高度分散，独立后市场企业通过连锁、加盟等模式参与后市场业务，快速拓展业务版图，同时部分供应链企业也在探索“修配融合”的创新业态。各路企业凭借自身优势快速发展，在供应链整合及用户运营方面不断开拓创新，导致了较大的竞争压力。主要影响招揽转化率及车主满意度。

内部挑战

产品端：各家车企及其经销商体系维保产品与服务标准化、同质化现象严重，相对缺乏个性化与定制化服务内容。主要影响车主满意度与招揽转化率。

营销端：车企缺少车主直连的渠道与抓手，往往无法精准掌握车主的真实维保需求，总部营销活动规划常常沦为“纸上谈兵”；同时一线经销商门店受过往“重新车销售，轻售后服务”的业务惯性，往往缺乏主动开展售后维保业务营销的积极性。主要影响招揽转化率。

运营端：一方面，部分经销商的供应链管理店内维修流程管理等运营管理体系尚未完善，一方面车企对经销商维保业务的过程管理精确性与及时性有待提升，两方面的原因导致维修效率低，用户维修等待时间长。主要影响车主满意度。

用户端：车企、经销商、服务中心往往利用到店维保场景与车主进行交流沟通，沟通频率相对较低，且在车主日常用车环节缺乏主动沟通，同时沟通内容对车主的吸引力不足，导致用户粘性与忠诚度不足。主要影响车主忠诚度。



2.4 车企应对措施

应对上述挑战，传统车企与新能源车企凭借各自优势，分别开展了多项改善举措，值得互相学习与借鉴。

招揽环节：提升招揽转化率

- **新能源车企：**借助直营模式，结合用户运营体系，通过APP、微信、小程序等数字化手段实现直连用户，从而掌握更多数据；基于用户数据进行用户分层、用户标签/画像，更精准识别目标用户及其差异化需求，从而制定更具针对性和个性化的、“千人千面”的维保营销策略；借助数字化手段（如营销自动化等）进行更加精准的营销投放，从而提升招揽转化率。

同样基于对用户数据的精准掌握，结合算法模型，识别更加符合不同类型车主需求的新产品/服务设计及现有产品/服务组合，使产品/服务更加贴合当下用户的需求。

- **传统车企：**相比而言，传统车企由于缺少直连客户的途径（车主及车辆数据更多掌握在经销商手中），导致无法进行精准的用户标签/画像，从而影响营销策略规划及产品/服务设计的精准性。

进站维保环节：提升车主满意度

- **传统车企：**在原有相对成熟的店内维保运营体系基础上，借助数字化手段（如开发并推广新型DMS经销商管理系统、一体化/数字化维保管理平台、智能手持终端、透明车间等）提升维保运营效率，进而提升用户体验；同时借助数字化手段（如AI、算法模型等）对备件等资源进行优化管理，以实现效率提升与成本降低，并提升用户的维保体验。
- **新能源车企：**相比而言，相当比例的新能源车企由于缺少兼顾数量与质量的店内维保人才队伍及丰富的维保运营经验，尽管在部分管理模块下数字化水平较高，但总体而言进站维保效率与成本仍有较大提升空间。

用户维系环节：提升车主忠诚度

- **新能源车企：**由于多数新能源车企具备互联网基因（创始团队及员工多具备互联网企业从业经历），更强调以用户为中心，且借助直营/代理模式及数字化手段更为贴近用户，因此多通过构建线上线下结合的数字化用户触点体系，辅以用户社群运营与会员积分权益体系，实现较高质量的用户运营，增强车主与车企的情感链接，进而提升车主对品牌的忠诚度。
- **传统车企：**受传统经销模式制约以及线上数字化触点建设速度较慢的影响，传统车企往往缺少有效易用的用户维系手段，更多需依赖门店售后技师及服务专员完成，但门店往往缺少用户运营的意识与运营思维，导致用户运营效果较差，进而影响车主对品牌的忠诚度。

总体而言，领先车企纷纷借助数字化手段以提升内部运营效率与运营精细性，从而提升用户体验，进而提升维保业务产值。



3

维保数字化： 核心场景

总结各类车企在维保业务旅程各环节的领先实践，可识别出实施数字化改善举措的核心维保业务场景，包含**售后精准营销与招揽**、**透明车间**，以及**售后用户运营**等3大场景：

	招揽	进站维修	用户维系	
相关指标	招揽转化率	车主满意度	车主忠诚度	
核心场景	<ul style="list-style-type: none"> • 售后精准营销与招揽 	<ul style="list-style-type: none"> • 透明车间 	<ul style="list-style-type: none"> • 售后用户运营 	
关键成功要素	<ul style="list-style-type: none"> • 精准用户洞察与画像 • 精准内容与产品开发设计 • 精准与及时触达 	<ul style="list-style-type: none"> • 车间资源高效调度 • 维保过程省时可视 • 维保质量有保障 	<ul style="list-style-type: none"> • 用户维系平台：线上社区 • 用户维系抓手：积分权益 • 用户维系运营：售后运营规划 	
数字化解决方案	数字化工具	<ul style="list-style-type: none"> • 公域/私域触点 • 内容生产工具 • 	<ul style="list-style-type: none"> • 维保看板 • 资源监控（摄像头、二维码等） • 索赔智能审核 • 	<ul style="list-style-type: none"> • 车主社区 • 备件商城 • 会员积分权益体系 •
	数字化平台	<ul style="list-style-type: none"> • DMP • CDP • 	<ul style="list-style-type: none"> • DMS系统 • 备件供应链管理系统 • 	<ul style="list-style-type: none"> • CDP •
	数据底座	<ul style="list-style-type: none"> • 车主数据 • 车辆数据 • 人-车关系数据 • 	<ul style="list-style-type: none"> • 车辆数据 • 技师/工位数据 • 备件/工时数据 • 	<ul style="list-style-type: none"> • 车主数据 • 会员数据 •

注：DMP（Data Management Platform，数据管理平台）、CDP（Customer Data Platform，用户数据平台）、MA（Marketing Automation，营销自动化）



3.1 售后精准营销与招揽

车企对招揽环节的核心诉求是通过精准营销与招揽，提升车主到4S店进行维保的转化率。

对传统车企而言，车主之所以选择到独立后市场门店进行维保，除了考虑维保价格及维保等待时间因素外，还因为无法及时、有效获得来自车企/经销商/服务中心的、贴合自身需求且具备吸引力的售后产品与服务信息。

因此，为了提升招揽环节的成功率与准确率，需要构建“精准识别用户需求-精准设计营销内容-精准触达目标用户”的端到端链路，构建售后精准营销与招揽这一核心场景。

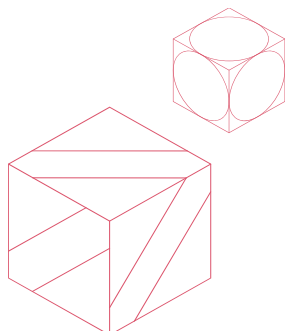


场景介绍

售后精准营销与招揽是指车企或经销商基于对车主、车辆等数据的精准采集，借助数字化用户标签与画像工具，形成对车主群体的精准画像及对车主维保需求的精准洞察；基于数据分析识别符合特定画像车主群体的产品/服务及相关营销内容，并借助自动化手段对目标车主进行精准投放，以提升招揽转化率和成功率。该场景的构成要素包含以下内容：

数字化工具

- **产品/服务内容开发：**以数据分析工具为基础，借助多维度数据分析构建特定类型用户画像与特定产品/服务及产品服务组合的相关性模型，对现有产品与服务包搭配进行优化，并形成推荐策略。
- **触点体系：**健全可触达用户的全域触点（线上为主），例如微信、APP、短信等，同时辅以公域渠道（如小红书、抖音、知乎等）进行全量推广，以扩大售后流量入口。



数字化平台

- **用户精准画像：**以车主、车辆数据为基础，借助CDP用户数据平台的OneID、标签画像等功能，形成精准的用户画像。
- **精准投放：**基于推荐策略，利用MA内嵌的投放规则引擎，实现基于预设规则的精准投放及效果检测，形成闭环。
- **业务中台：**构建包含产品服务、内容素材、卡券、物料等的业务中台，并借助统一入口模块供CDP调用形成推送。

数据底座

- **车主数据：**借助基于全触点的数据埋点体系，高效、自动化采集车主数据，包括车主个人信息、联系方式、用车数据（如驾驶风格等）等一手数据，以及社交媒体、消费数据等第三方数据（视数据可得情况而定）。
- **车辆数据：**包括车辆批次、行驶里程、历史维保数据、事故理赔数据、工况数据等，作为匹配特定类型维保产品/服务的重要输入。
- **车主 — 车辆关系数据：**包括购车人与驾驶员关系识别、购车人与主用车人关系等内容，辅助形成并完善推荐策略。



案例

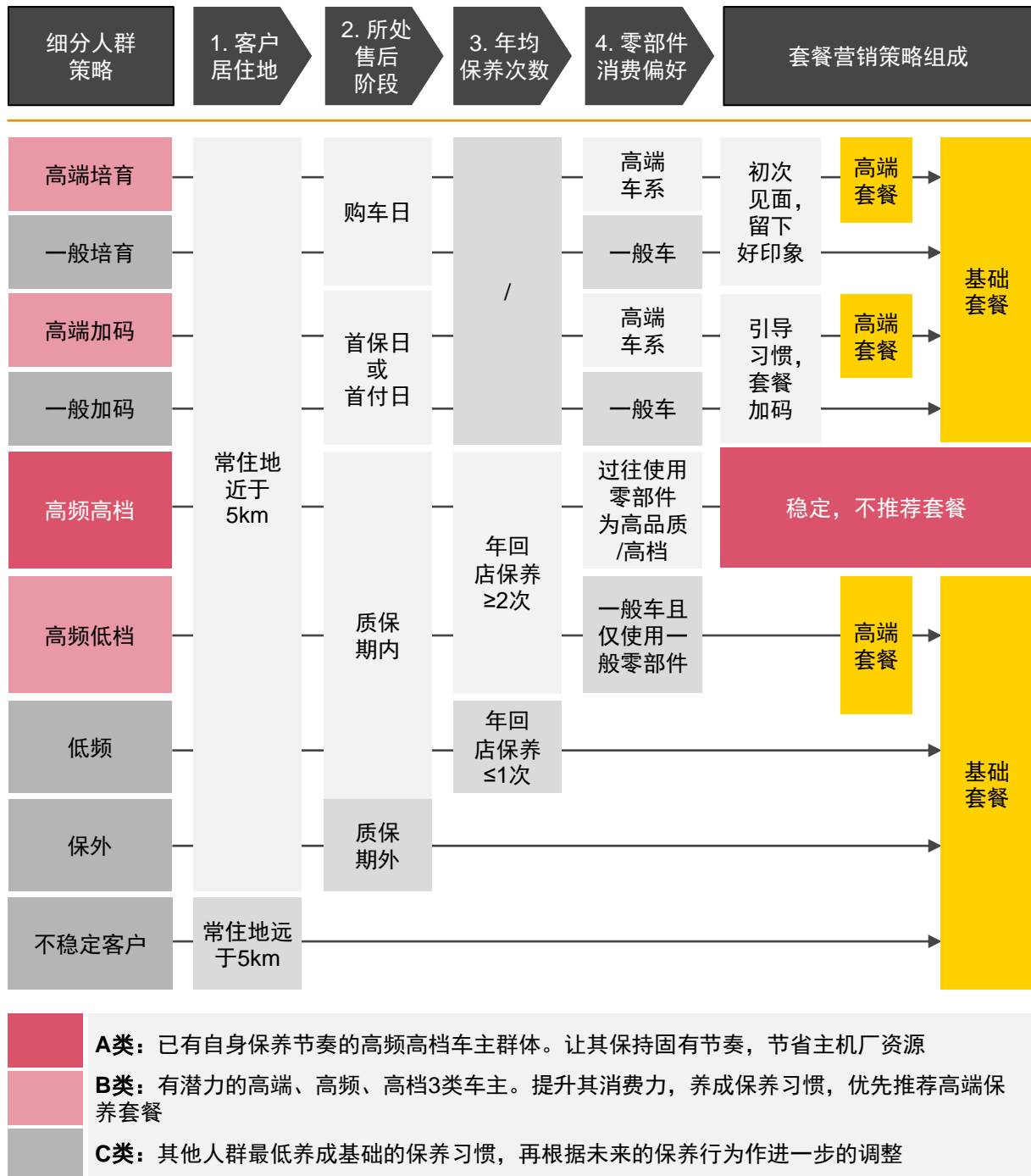
某合资品牌在售后领域建立起基于标签体系的数据模型，预测客户的需求，制定相应的营销策略，提升经销商的服务效率和准确度。

具体而言，该品牌采取了如下举措：

1. **采集客户数据并形成标签：**基于采集数据建立售后标签体系，包括车主标签（人口属性、职业信息、收入信息、内容偏好、渠道偏好等），车辆标签（车辆信息、里程信息、维保次数、续保时间等），以及基于车主、车辆标签进一步构建的业务价值标签（保客意向评级、保客需求等）。

2. **标签分析预测客户需求制定营销策略：**对客户标签数据进行定性或定量分析，并对需求进行相关预测，制定相应的营销策略。预测方法包括回归分析、聚类分析等统计学手段，并基于用户分类需求制定不同的维保套餐推荐策略。

图： 从维保套餐推荐延展以塑造车主习惯，并提升忠诚度及产值



3. 示例：

基于对车主王先生的数据采集形成如下事实标签：一线普通白领，刚有孩子，收入中等偏下，里程数增加很快。

基于上述事实标签进一步形成王先生的维保预测画像标签：实惠实用派。

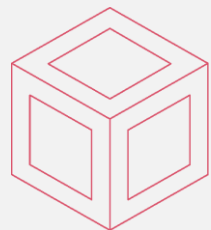
制定相应营销策略：推经济实惠维保套餐以及回访重点关注其轮胎和刹车油刹车盘等。

对车企的启示

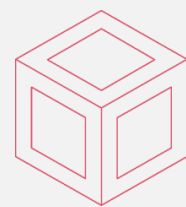
车企构建售后精准营销与招揽场景，需要同步构建如下核心能力：

- ◇ **数字化触点体系：**针对传统经销体系下，车企无法有效直连车主的问题，车企应充分借助数字化手段，构建包括企业微信、APP、小程序等在内的线上全域触点体系。
- ◇ **数据采集体系：**与触点体系联动，贴近业务需求，规划、预埋数据采集埋点，并基于业务需求变化进行持续迭代。数据埋点应追求精准、高效，切忌“大而全”造成资源浪费与成本非必要上涨。
- ◇ **标签画像体系：**借助供应商的成熟方案或基于自行开发，构建CDP用户数据平台（或在初期至少建立其核心模块：OneID、用户画像、标签等）；基于采集的车主与车辆数据形成精准的用户画像并形成相应标签，为下一步产品服务优化与推送策略形成奠定重要输入。
- ◇ **数据分析与洞察能力：**基于历史业务数据、产品服务信息，结合车主标签画像等，挖掘高价值维保场景（包括场景对应时间、产品服务、特定车主圈层/标签、车主反馈等），结合模型算法对各类数据进行回归分析，一方面对相应产品、服务等进行不断迭代与优化，一方面形成特定车主群体与特定产品的匹配关系，形成初步推荐策略。





3.2 透明车间



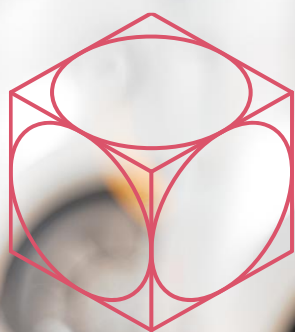
车企对进站维保环节的核心诉求是在**确保服务中心/经销商维保运营效率，保证维保业务盈利性**的基础上，提升**车主对维保过程及结果的满意度**。

具体而言，车企及经销商在进站维保环节需聚焦于提高准时交车率，通过提高预计交车时间准确性，减少服务过程中的时间浪费，现场服务进度实时把握管理以达到**高效、按时、按质交车**的目标，并通过对各服务环节数据准确获取持续改善服务水平，确保全流程闭环管理。

当下影响车企、经销商运营效率的核心问题包括：

- **维保资源有限**：如维修技师数量与能力不足，店内工位数量不足等，容易导致车主维保等待时长较长。
- **维保过程管理效果差**：如DMS使用效果不佳，过程数据完整性、有效性欠缺，以及店内维保过程管理高度依赖经验，以人工手动管理为主等，造成过程信息丢失，维保环节衔接不畅，容易导致维保质量波动，维保价格上升，以及车主维保等待时长较长。
- **维保成本较高**：如由于店内备件库存规划、备件下订规划、调拨机制等不合理导致较高的供应链成本等，容易导致维保价格上升，以及车主维保等待时长较长。

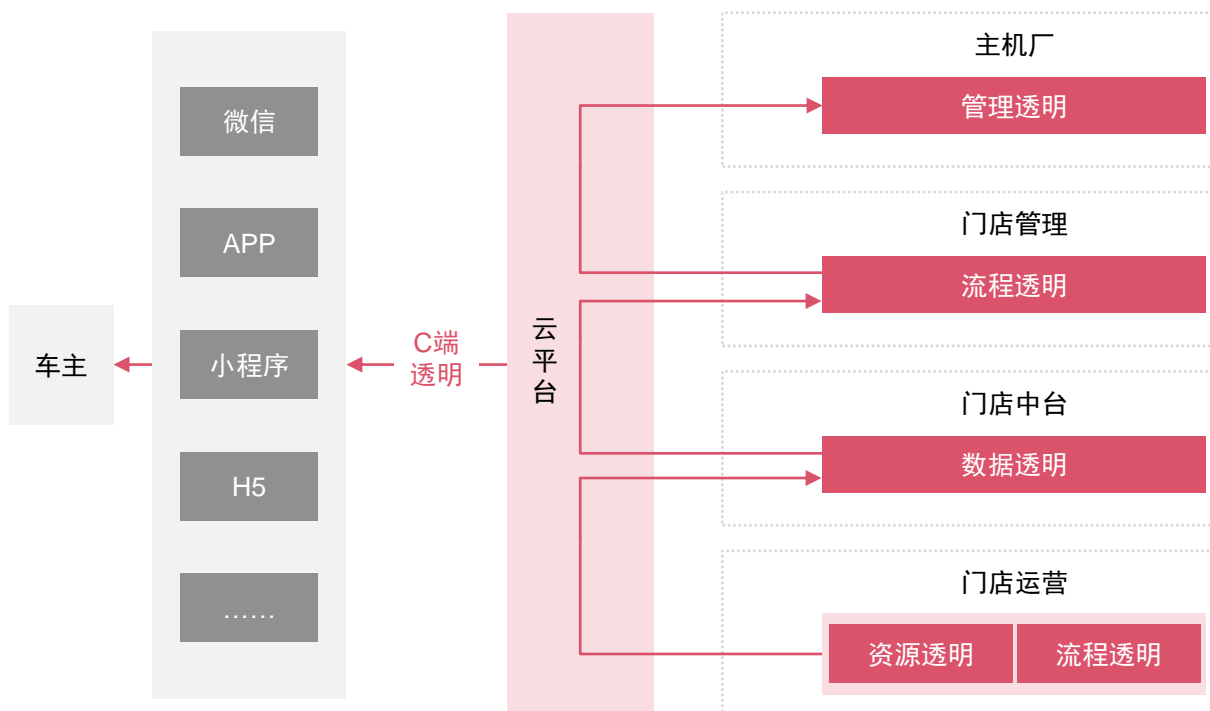
为了解决上述问题，经销商首先需对维保资源实现高度透明与可视，在此基础上通过精细化管理提升维保过程效率，减少成本与时间浪费，并提升车主满意度。



场景介绍

透明车间之所以透明，是因为整个系统包含了多个维度的透明，主要包括：

- 1. 流程透明：**针对维保业务标准流程（包括预约、预检、工单、远程服务、维修保养、车主评价等），利用数字化手段对服务专员、技师等的操作与动作及相关数据进行实时、准确记录，实现流程透明可视。
- 2. 管理透明：**基于数字化工具实现总部/区域公司的远程巡店、检核及认证等功能，实现总部对门店的穿透式管理。
- 3. 资源透明：**借助看板、智能硬件等手段，实现店内的技师、工位、备件状态透明可视，为店内维修资源筹划提供重要输入。
- 4. 数据透明：**除传统业务、财务报表外，通过“拖拉拽”、智能下钻等功能实现报表个性化，满足店内及车企不同职能的管理需求。
- 5. C端透明：**在APP、小程序等触点开放C端车主的一站式查询功能，方便车主实时获取车辆维修进度等信息，提升车主满意度。



除此之外，基于透明车间系统接入越来越多的数据资产，车企及门店可不断深入挖掘新的数据价值，并开发相应应用场景。



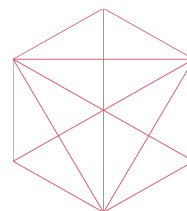
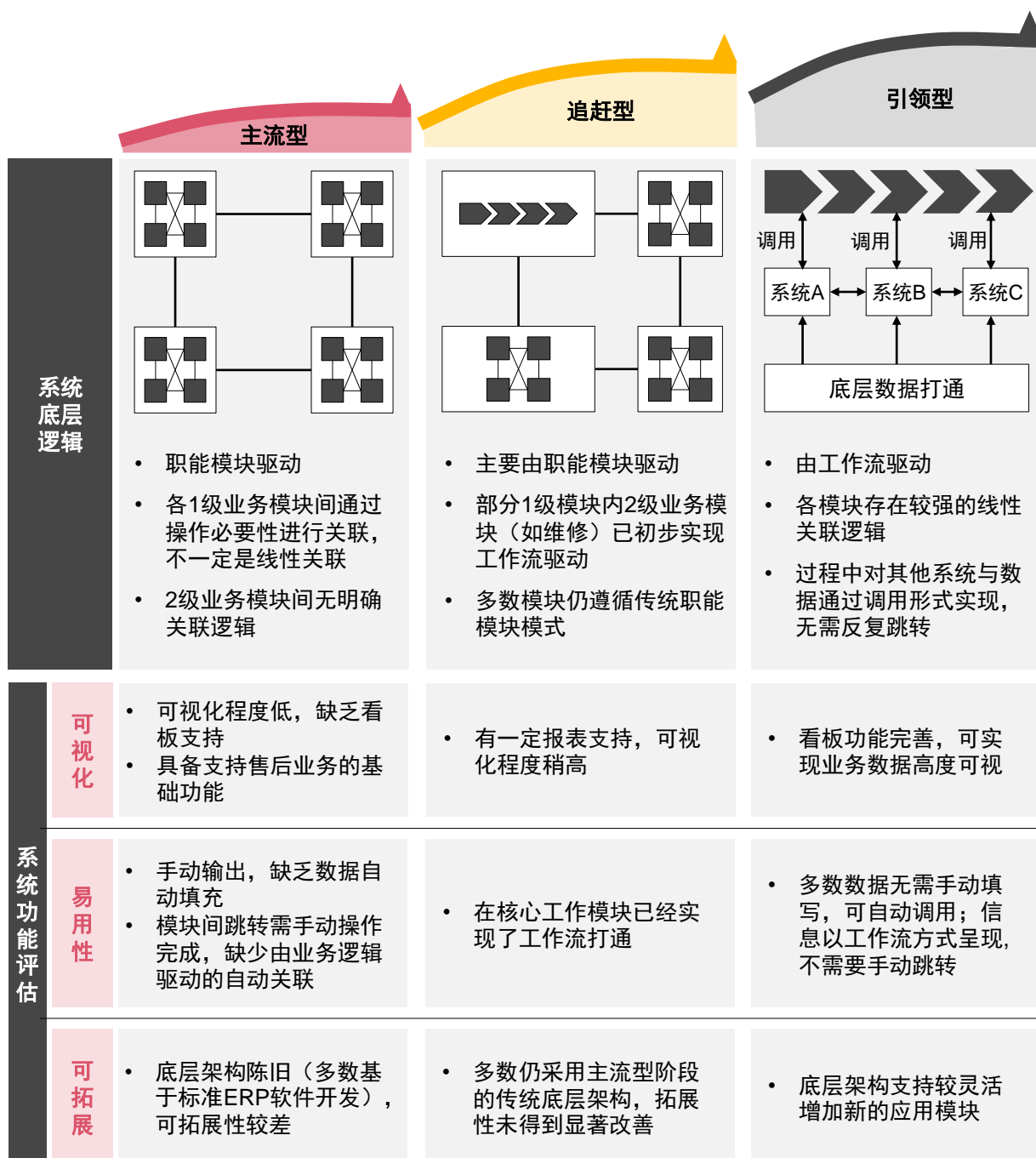
流程透明以及**资源透明**是对门店运营效率及运营质量影响最大的维度，但过往由于运营思维、技术水平等限制，多数门店无法实现真正的流程及资源透明。随着数字化工具、手段的应用，上述问题将得到有效解决。

流程透明：门店维保运营往往基于车企开发的经销商管理系统（Dealer Management System, DMS）展开。传统主流DMS系统通常基于门店业务运营的核心模块展开，并不强调各模块间的逻辑衔接与操作衔接（如是否需要跳转不同界面进行关联操作）。其核心逻辑是总部对门店管理视角，方便总部各部门/职能在DMS系统中较方便的找到自己对应的业务内容进行针对性管理，而非从门店工作开展的逻辑顺序与流程出发。

领先车企已经意识到这种总部管理视角的局限与不足，开始尝试通过门店 workflow 驱动的逻辑构建新的DMS系统。其核心逻辑是：

- 以门店核心工作（如维保）为主视角，构建环环相扣的工作流并嵌入DMS系统，如将**接车-预检-检查-工单-维修-交车前检查**等环节设定为一个工作流，并通过APP内点击、扫描专属二维码等手段实现环节间衔接与计时。
- 在工作流各环节中嵌入对其他功能模块的调用，如在检查环节嵌入调用备件缺货下订功能的接口，方便维修技师进行缺货备件的及时补货。
- 构建基于工作流（记录责任人、各环节用时等）的看板体系，方便门店管理人员及时快速发现影响维保时长的核心问题，并进行及时整改。

图：常见DMS系统逻辑及功能对比



- **资源透明**：影响门店维保效率的资源主要包括技师资源、工位资源，以及备件资源。3类资源彼此紧密关联，共同支撑门店维保作业，但考虑到维保业务的本质，门店资源的核心应围绕工位构建，即重点关注工位-车辆，工位-技师的匹配关系。

导致过往门店运营中资源不透明的主要原因包括：

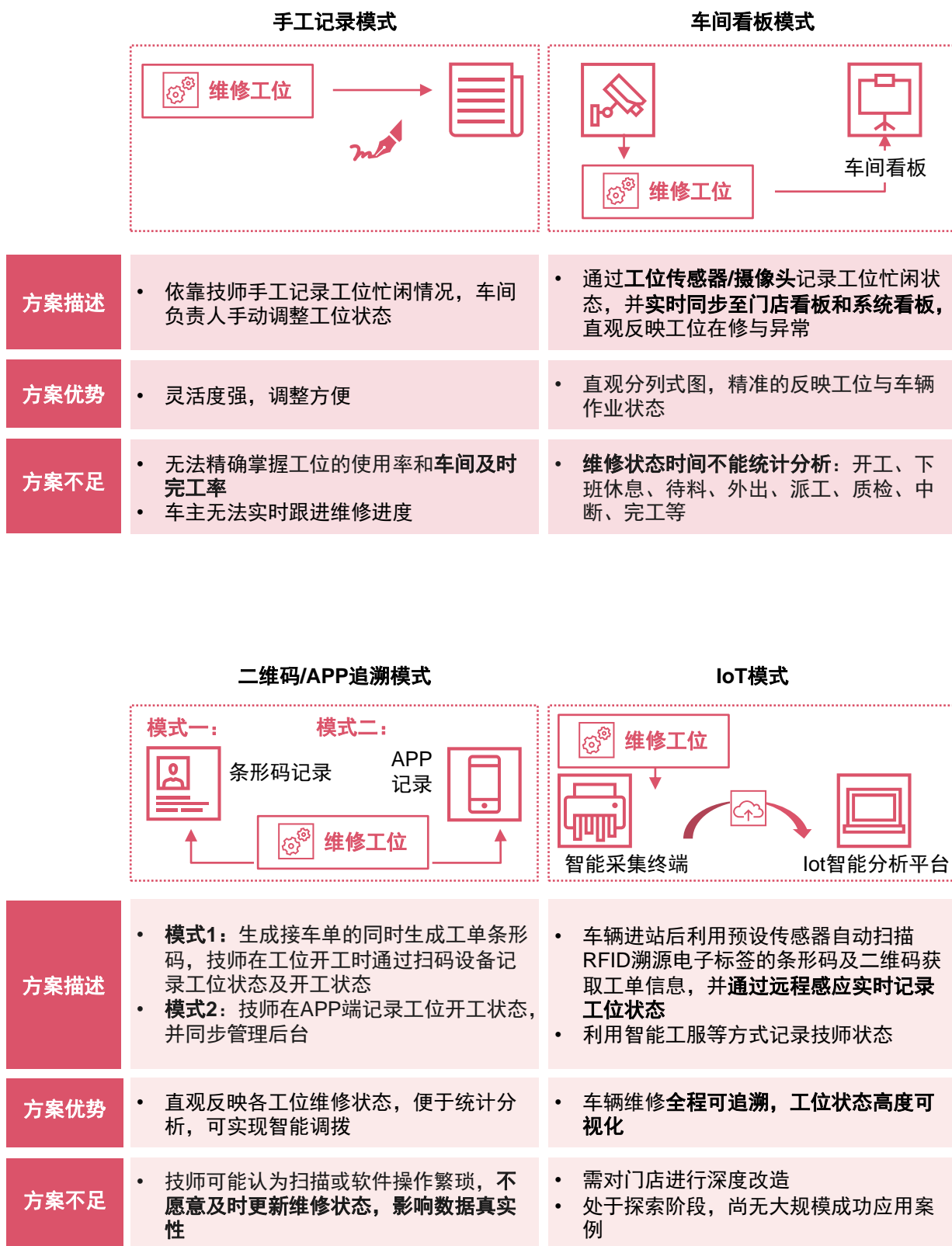
- 门店资源调度人员缺少对店内全部资源的全局性、实时性掌握，部分门店仅靠调度人员在车间现场的目视及基于经验估算进行资源可用性盘点。
- 工位安排缺少规则指引，如车间内是否保留一定数量的快修快保工位？是否预留APP内预约专属工位？自驾进店车辆如何临时匹配工位等缺少明确的规则安排。
- 客观原因导致工位状态不可记录，如在业务量较大时，部分快修快保业务“被迫”在预检区而非在标准工位进行。

因此，“可视”、“记录”、“统筹”成为实现门店资源透明的关键词。

当前主流车企、经销商门店均已脱离落后的手工记录模式，通过引入车间资源看板解决“可视”问题；部分领先门店已开始通过扫技师、工位、状态二维码，或通过APP记录等方式进一步解决“记录”问题；同时小部分创新品牌已开始尝试构建基于先进硬件的智能化车间，利用数据驱动实现资源的高效利用，争取解决“统筹”问题。



图： 常见车间资源管理模式及对比

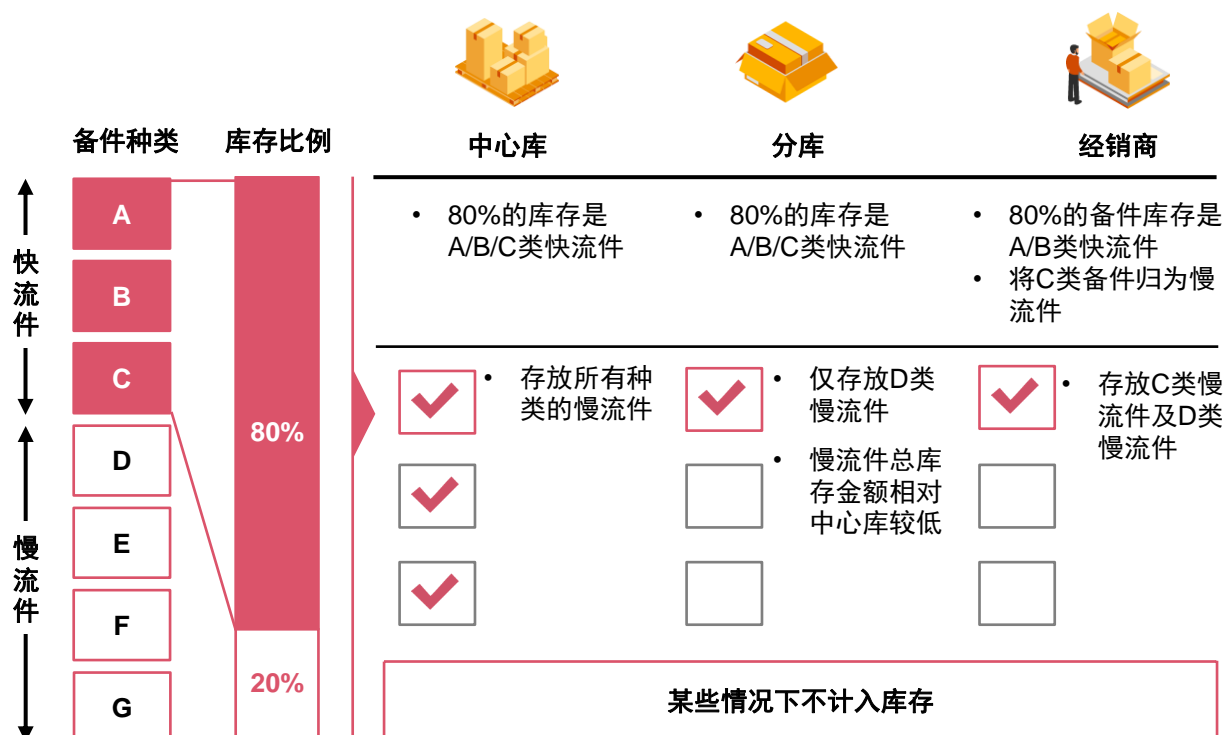


支撑措施

此外，透明车间的建设与推进同样离不开其他核心要素的支持，包括技师管理、技术支持、备件管理、索赔管理等。

- 技师管理：**通过数字化方式，赋能车企打造一线技师选、用、育、留全方位管理体系。通过大数据平台和线上互动测试，高效甄选潜力人才；通过线上线下多种培训形式，为一线人员提供集中式培训和利用日常碎片化时间持续学习的可能；为每位技师建立个人绩效面板及技能认证勋章，随时随地查看业绩表现及目标任务；构建多元化上升通道，持续提高一线人员的工作意愿和忠诚度。
- 技术支持：**引入远程诊断支持，包括相关诊断工具的更新升级、车辆维修技术相关培训体系的完善。目前也有很多车企除了应用透明车间之外，还通过远程诊断眼镜等设备工具提高远程辅助诊断的效率和效果，帮助一线维修技师提高维修质量。
- 备件管理：**无论是新势力品牌还是传统车企，如何做好维保备件管理一直是售后业务持续探索的话题之一。新车型上市初期如何设定合理的安全库存，备件的ABC级分类如何能够更合理，避免终端门店过高的库存周期，增加不必要的运营成本，又或者因为频繁缺货延长交车周期，降低用户体验。如何结合区域特征设定差异化备件安全库存、备件分类级别、备件订货及物流管理等。各品牌也纷纷尝试在原有备件管理系统的基础上，结合日常运营数据分析，动态调整备件库存设定。

图：某合资主机厂售后备件种类及相应库存策略（示意）



- **索赔管理：**索赔业务一直是售后领域的重中之重，对用户而言是稳固品牌口碑的重要窗口之一；对维修门店而言，索赔收入在售后产值中也是重要的一部分；对车企而言，索赔工单的认定则需要从规则和流程的角度构建一套完善的索赔认定体系。索赔的规则是否合理，是不是能够将真正的索赔案件甄别出来；索赔的流程设计是否合理，则直接影响门店业务的开展以及用户体验。

对车企的启示

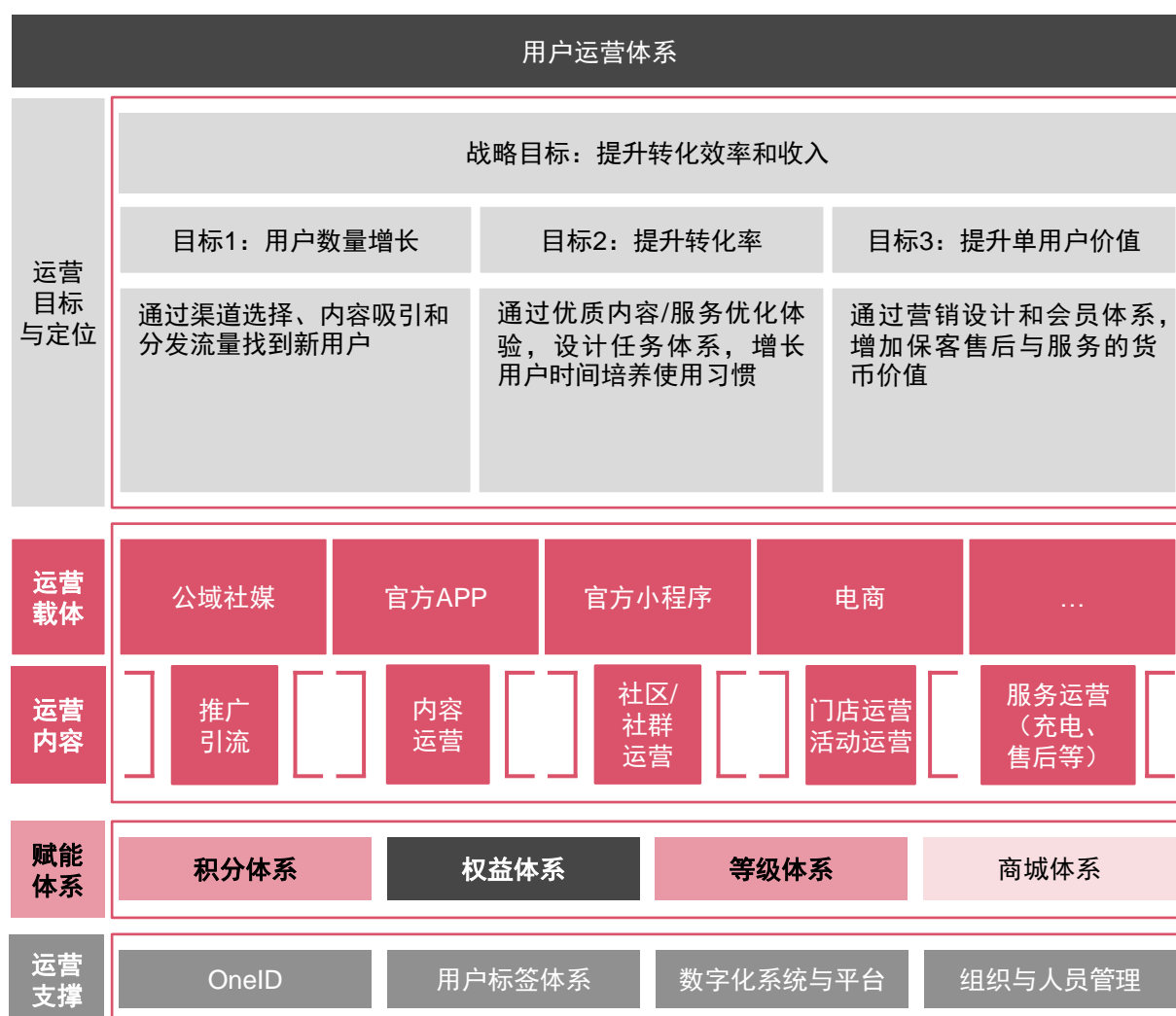
构建功能完备的透明车间体系是一项耗时耗力的系统性工程，且所需投资巨大，因此我们建议不同类型车企可基于维保业务目标及自身资源禀赋，采取“丰俭由人、分步推进”的策略开展透明车间建设：短期尽可能在不对现有流程及系统进行大幅改动的前提下，通过优化管理机制，引入低成本数字化手段提升局部运营效率；长期在成本可承受的前提下，通过对车间的数字化改造及相应的流程变革，实现车间运营的系统性革新。



3.3 售后用户运营

在传统模式下，经销商很少在车主日常用车过程中及在进站维修的间隙中与车主进行主动沟通并开展营销活动，通常只在特定节点（如新手磨合期100天内、首保到期前、续保到期前、特定节日等）与车主进行主动沟通。造成这一现象的原因，除了车主自身的沟通意愿外，主要由于经销商缺少与车主进行沟通，并对车主进行运营的抓手与体系，以及车主运营的财务回报链条较长，经销商缺少对运营效果的感知，从而缺乏动力。

用户运营作为当前汽车行业的热门话题，之前更多应用于新车销售场景，但随着售后业务重要性日益提升，部分车企也识别并视图最大化用户运营在售后业务的重要价值。



场景介绍

售后用户运营主要包含4大主题：Why：为什么要开展售后用户运营？；Where：在哪里开展售后用户运营？；What：售后用户运营包括什么内容？；How：售后用户运营如何创造业务价值？

- 为什么要开展售后用户运营：**不同于销售侧的用户运营更注重提升流量转化，售后的用户运营更加关注通过多种手段提升用户对品牌的粘性，以减少流失，同时提升用户在售后服务场景下的消费频率与客单价。
- 在哪里开展售后用户运营：**
 - 传统车企：**传统车企的优势在于强大的经销商门店网络，因此售后用户运营触点规划以经销商门店为核心承载客户服务，辅以增加车主APP以及企业微信等数字化触点沟通客户，从而在提升客户体验的同时提升招揽效率。
 - 新能源车企：**相比传统车企，新能源车企的线下服务网络数量及覆盖程度相对有限，因此所提供触点服务以减少用户售后服务各方面成本为出发点，重点强化线上触点，以更为灵活以及低成本的方式满足客户需求。触点规划重点强化远程服务和线上触点，以车主APP与车机等触点提供线上全流程服务。

图： 各类主机厂/服务商车主触点对比

售后客户旅程	日常用车	招揽开展	入店接待	车辆维修作业	结算及回访	
子阶段	日常充电与用车 驾驶体验沟通	车辆保养提醒 沟通了解服务	客户预约到店费用沟通 接车准备&招待 维保套餐沟通 环车检查	技师入场维修 完工交车检查 维修进度实时更新 维修增项沟通	费用结算 客户跟进及保留	
触点地图	充电桩					
	城市自营服务点					
	经销商/专营门店					
	车主App					
	微信 含企业微信，群等					
	外呼中心					
	社区					
	车机					

传统主机厂 新能源主机厂 独立后市场

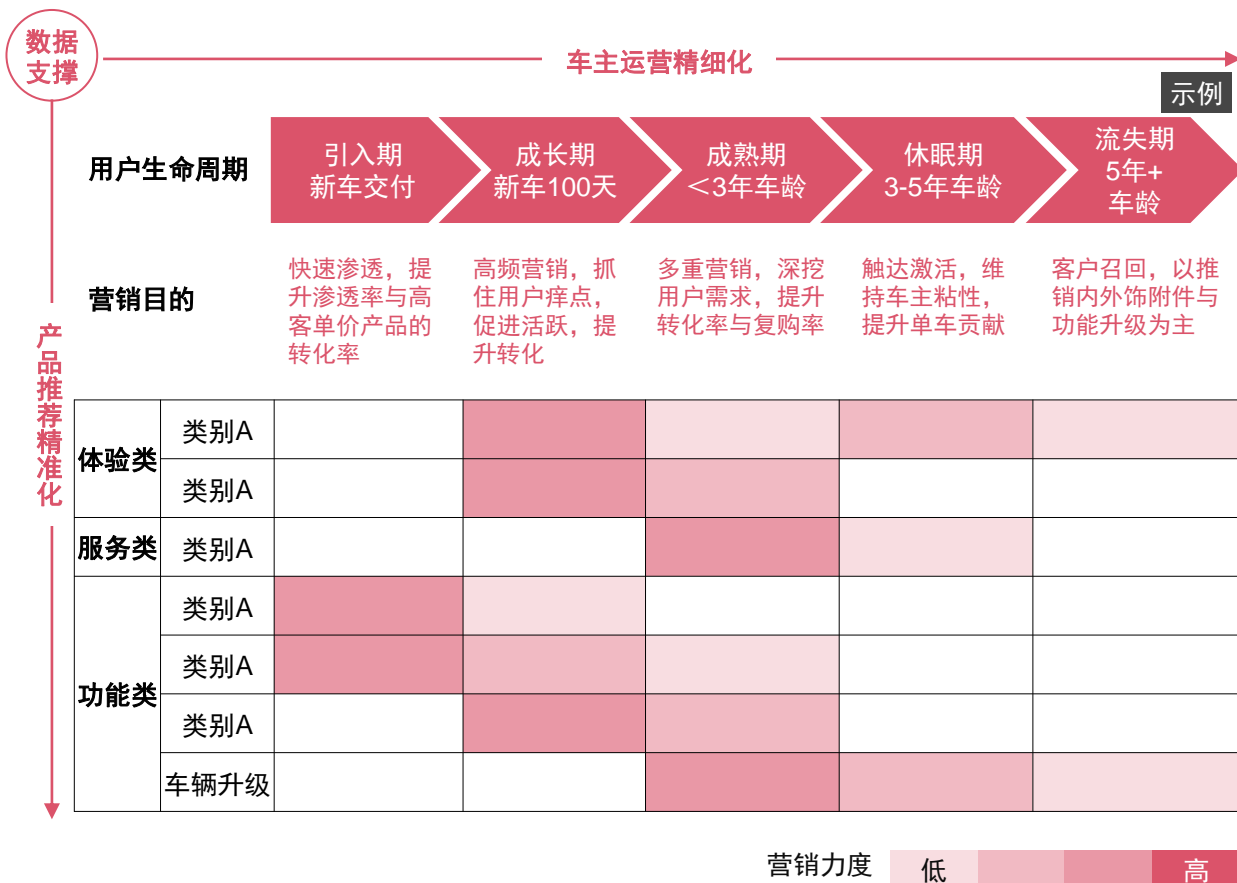
- **售后用户运营包括什么内容：**售后用户运营的内容围绕运营目标展开，遵循“内容吸引-消费变现-积分获取-粘性提升”的逻辑闭环，因此内容的重心在于首先**高效产出有吸引力的内容**。纵观行业优秀实践，优质内容体系的构建可总结为三大共性特征，即层次清晰的选题、真实有共鸣的素材以及丰富的创作来源：

- **层次清晰的选题：**通过了解用户的真实想法，选取有关关注、有共鸣的话题，并结合用户分层，选取车相关（硬核科普和用车体验）与非车相关（生活类）的主题。
- **真实有共鸣的素材：**围绕真实的用户需求，挖掘真实的用户故事，具有情感倾向的真实评价等，并通过接地气的故事性讲述，引导情感共鸣。
- **丰富的创作来源：**调动跨部门资源，从内部挖掘专业的车相关内容。同时激发车主潜力，产出更多原创、优质的、甚至是厂商力不能及的内容。

其中，“真实有共鸣的素材”的质量高度依赖UGC（用户生成内容），而非品牌官方内容。但品牌可在其中为KOC/KOL（关键意见消费者）提供创作支持，以提升UGC内容产生速度与质量。某领先新势力品牌建立了完善的UGC赋能机制，具体举措包括：

- **KOC用户库建立：**每周筛选活跃度排名靠前的用户，结合用户画像与内容偏好数据分析，确定近期重点运营的核心KOC。
 - **内容创作支持：**借助数字化手段，根据用户需求提供素材支持、内容编辑、行文润色等创作指导，提升其内容质量。同时也在探索AIGC等工具的应用。
 - **个性化激励：**根据KOC需求，给予积分、共创权益、首页推荐、甚至专栏、IP联名等激励。
- **售后用户运营如何创造业务价值：**售后用户运营的变现场景主要依赖车企售后商城实现，其背后逻辑：用户运营是品牌直连车主的核心手段，因此变现也应尽量通过品牌直接运营的渠道（而非经销商渠道）完成。
 - 品牌电商业务模式由在售商品以及商品针对的目标客户构成。因此品牌电商主要关注两大核心议题，一是从商品视角出发的**产品推荐精准化**：基于产品矩阵，进行算法模型分析，推测车主的偏好产品，实现精准推荐；一是从客户视角出发的**车主运营精细化**：基于用户生命周期，进行精细化运营，合理分配优先运营资源，设计针对性策略。

图： 售后电商业务推进思路



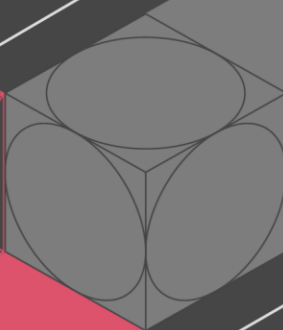
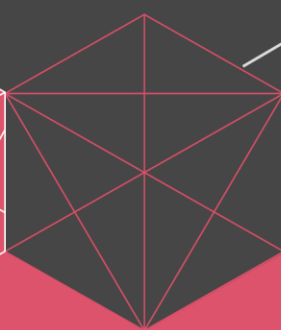
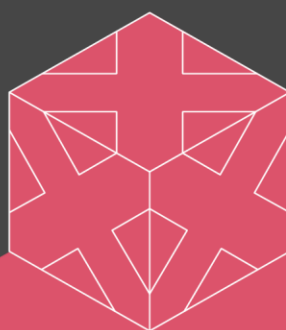
对车企的启示

多数车企均已经或正尝试在销售端建立用户运营体系，因此售后维保用户运营可高度复用车企内部相关资源与能力，如统一的会员、积分、成长体系，以及相应兑换规则等；同时现有用户运营阵地如APP社区、讨论群、车友会等也可复用。

但需要注意的是，由于目的不同，售前与售后用户运营在UGC内容、用户运营活动节奏、变现途径等维度存在根本性差异，车企对此应有充分认识，需在内部职责划分、资源调配等方面进行针对性安排。



4



总结

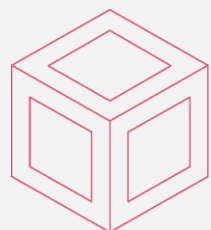
随着中国乘用车市场的蓬勃发展，售后维保业务将大有作为。而数字化在其中将发挥“倍增器”的作用。

受传统业务模式惯性影响、资源禀赋制约，以及业务开展思维方式的限制，多数传统车企及新能源车企仍在探索如何通过数字化手段提升售后维保业务效率、售后用户满意度，从而全方位提升售后产值。基于过往项目经验，我们识别了维保业务数字化转型中的常见问题：

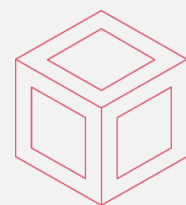
- 1. 数据资产质量低：** 受限于传统经销模式，传统车企对车主及车辆数据的采集缺乏时效性，且质量较低；同时多数车企售前、售后数据缺少打通，难以形成对车主的完整、立体画像。
- 2. 数据洞察欠深度：** 车主、车辆及业务数据的分析洞察缺少更深入的分析（如基于工况、驾驶习惯、车龄、产品服务等进行多元回归分析，发现故障根因及对应性产品及服务）。
- 3. 应用场景缺价值：** 部分车企识别的售后数据应用场景缺少聚焦，或由于数据洞察深度等原因导致识别不准确，造成数据应用缺少应有的业务价值。
- 4. 技术应用随大流：** 部分车企由于缺少对售后维保数字化目标及价值的识别，导致技术应用“随大流”，采购市面主流的软件、系统及智能硬件，但未考虑是否适用于自身业务状况，造成不必要的资源浪费。

针对上述问题，普华永道提供一体化的数字化解决方案

普华永道汽车售后维保数字化解决方案					
数字化落地实施	数字化战略规划	业务战略解码	数字化转型战略规划	转型路径设计	转型实施护航
	应用场设计	应用场景设计	场景书架设计	场景更新机制设计	场景迭代与新场景开发
	数据洞察优化	数据洞察需求分析	标签体系设计	用户画像与圈层分析	数据建模与数据挖掘
	数据资产优化	数据现状评估	数据采集体系设计	数据治理体系设计	数据管理体系优化
技术保障	架构设计	软/硬件供应商选型	PoC方案设计与实施	阶段性复盘	
组织保障	转型顶层机制设计	转型管控体系设计	PMO项目管理机制规划	PMO项目管理机制执行	



联系我们



金军

普华永道中国汽车行业主管合伙人

电话: +86 (10) 6533 2977

邮箱: jun.jin@cn.pwc.com

蒋逸明

普华永道思略特中国数字化增长业务合伙人

电话: +86 (21) 2323 5101

邮箱: steven.jiang@strategyand.cn.pwc.com

王萌

普华永道中国风险及控制服务合伙人

电话: +86 (10) 6533 5227

邮箱: mage.wang@cn.pwc.com

张宁

普华永道思略特中国汽车行业高级经理

电话: +86 (10) 6533 8888

邮箱: nelson.na.zhang@strategyand.cn.pwc.com

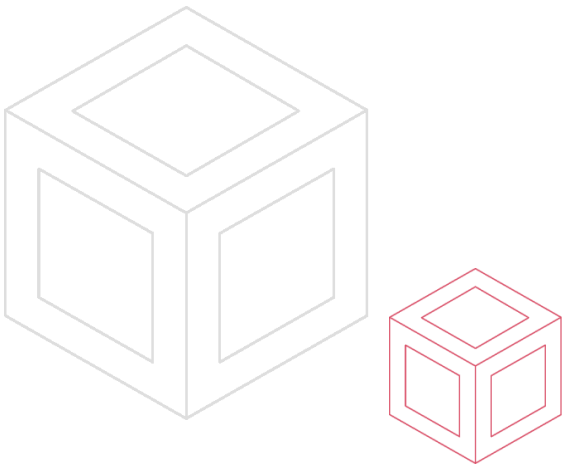
丁莎

普华永道中国风险及控制服务高级经理

电话: +86 (10) 6533 5245

邮箱: serena.x.ding@cn.pwc.com

普华永道思略特中国高级顾问周鹏辉, 顾问冯安诚对此文亦有贡献。



本文仅为提供一般性信息之目的，不应用于替代专业咨询者提供的咨询意见。
© 2024 普华永道。版权所有。普华永道系指普华永道网络及/或普华永道网络中各自独立的成员机构。
详情请进入www.pwc.com/structure。