



以客户视角看 汽车售后服务的 可持续性



ESG，即环境(Environmental)、社会(Social)和公司治理(Governance)，是当下各行各业都绕不开的热词。其中，环境问题，也就是大众所熟知的可持续发展问题，更是话题的中心，正迫使企业重新评估其碳足迹，并考量自身运营方式对温室气体排放和环境的影响。

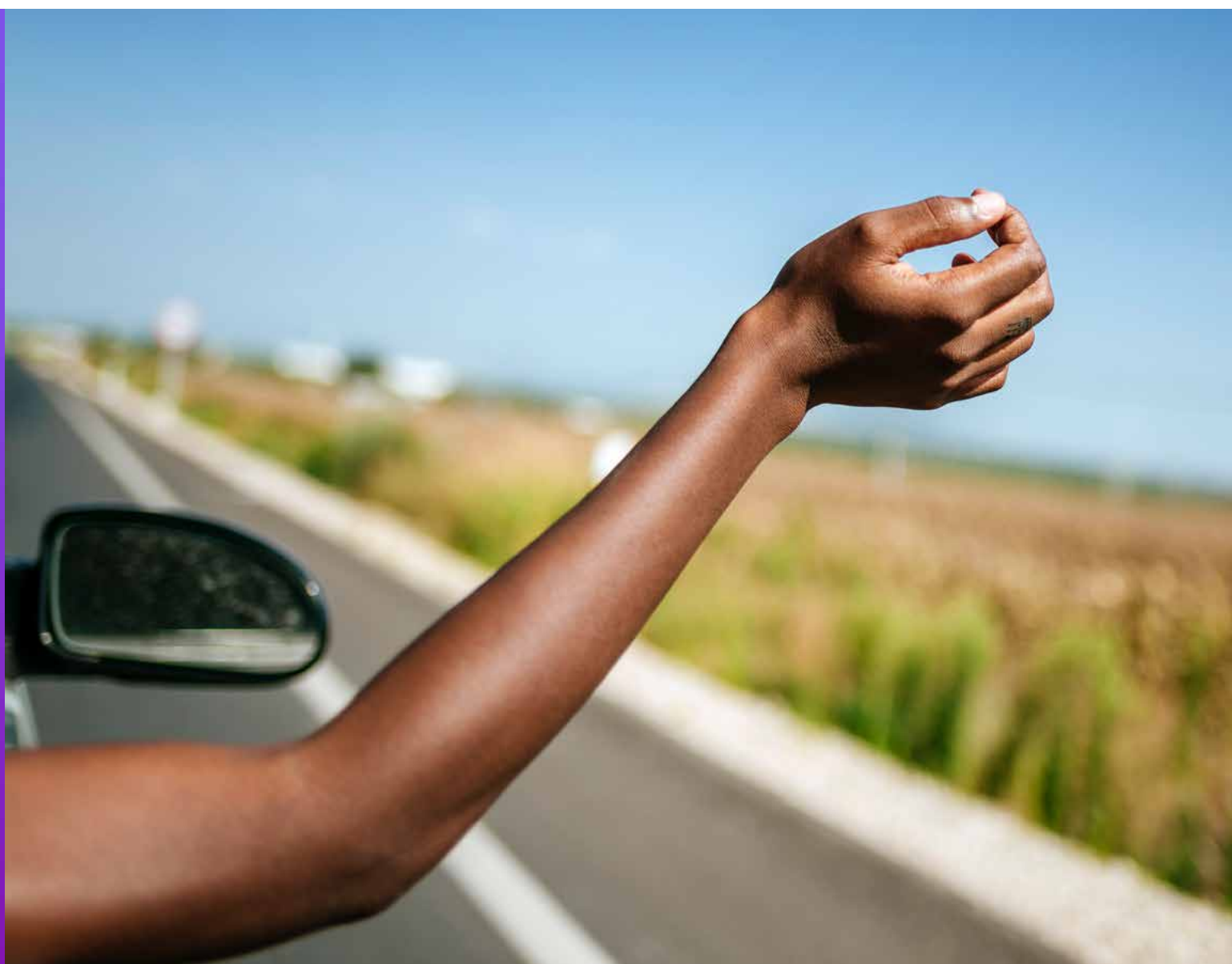
目录

何为汽车售后服务的可持续性	4
误解1：除了车辆购买本身，驾乘者对可持续性并不关心	6
误解2：驾乘者不愿为可持续支付更多费用或做出权衡取舍	8
尚无汽车制造商的售后服务“具备”了可持续这一标签	10
汽车制造商应该怎么做？	12
未来之路	16

何为汽车售后服务的可持续性？

对于大多数消费者来说，汽车行业的可持续性是从燃油车转向新能源车，包括各式各样的混合动力、电动、天然气或燃料电池汽车。

但是，要真正实现汽车行业的可持续发展，消费者和汽车制造商还要关注汽车在生产和交易完成之后的环节，特别是维修养护和报废管理，即我们众所周知的售后服务。



为何售后服务尤为重要? 因为想要实现售后服务的可持续发展, 需要将可持续性嵌入价值链的每个环节——从研发开始, 到制造、维修养护、物流、定价甚至营销。我们的研究发现, 汽车制造商或许低估了售后服务可持续性之于消费者的重要性, 其重要性甚至已凌越于品牌忠诚度。

此外, 可持续性不再仅仅是一个选答题。在各种因素驱动下, 它已成为营商的当务之急。例如, 监管条款的发展迫使企业解决温室气体排放、能源消耗和材料浪费等问题, 而投资者正在将资金从有“气候风险”的企业转向可持续资产, 他们的投资决策越来越多地以ESG标准为导向。

驾乘者尤为关注 售后服务体验的可持续性

我们调研了来自北美、欧洲和亚洲7个国家的8500名驾乘者, 发现了对汽车售后服务可持续的两大常见误解。基于此, 我们为汽车制造商提出了建议、行动方案以及同业的先进实践, 以提升和推广他们在售后可持续性方面的努力。

好消息是, 无论各家汽车制造商的可持续发展到何种程度, 他们都有巨大的机会提升售后服务可持续性, 使自己脱颖而出, 获得竞争优势。这个机会人人平等, 无关是销售传统燃油汽车或新能源汽车, 也无关是普通品牌还是豪华品牌。

售后服务可持续性和循环

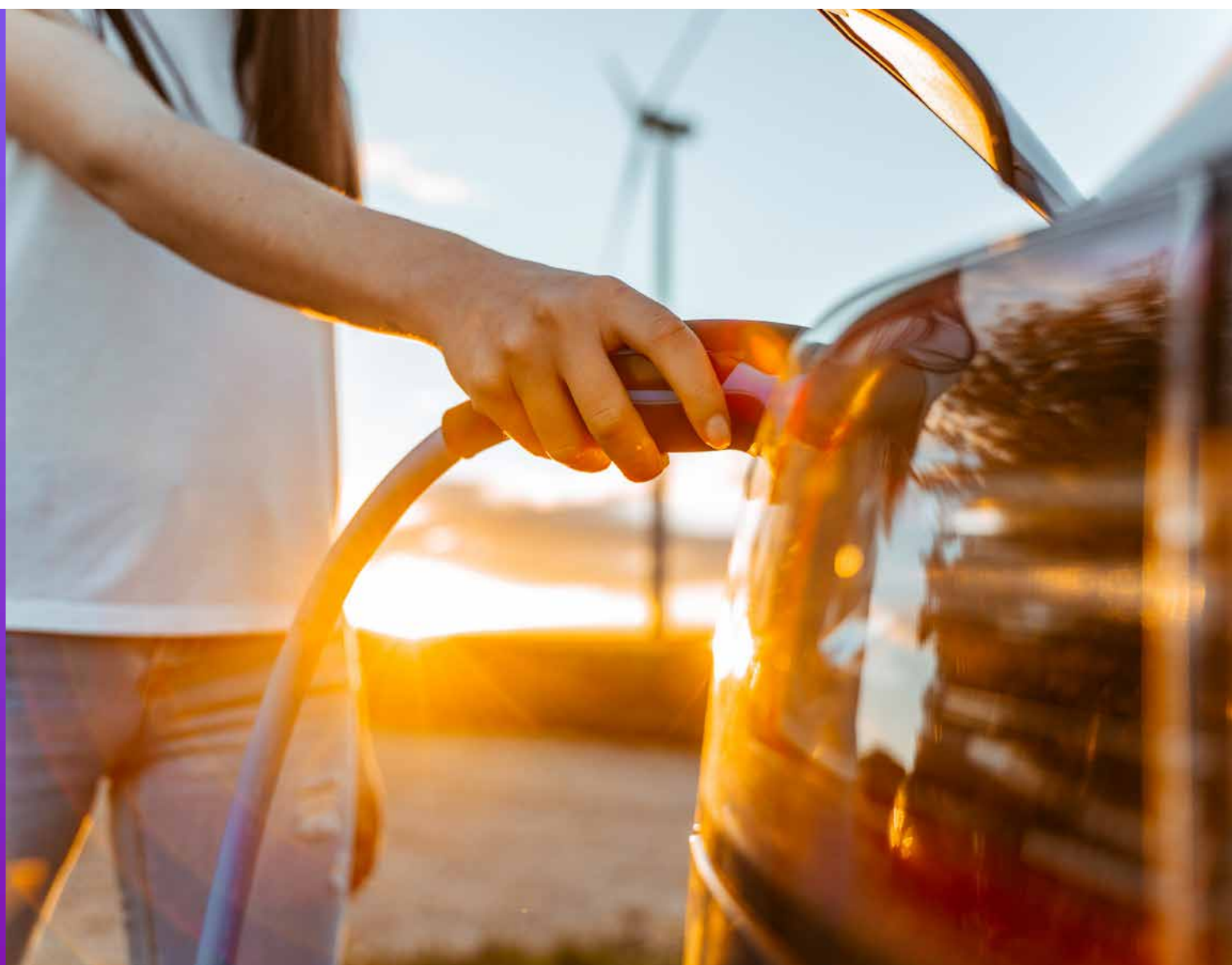
售后服务指的是车辆生产并交付车主或驾乘者后, 保证车辆正常使用的各类产品、服务和运营, 主要涵盖维修养护(如轮胎、机油的更换等)、损耗性部件的生产运输和更换, 以及报废管理等(主要涉及车辆部件和机油的回收)。“可持续的售后服务”则在该过程中更加注重环保, 例如在维修养护过程中, 使用低碳材料、绿色能源和零排放物流等, 最大程度地降低碳排放; 同时, 通过材料回收和再利用, 减少材料浪费, 提升其循环性。

材料循环, 即对材料和产品反复利用、修复和回收, 最大限度地减少污染和其他生态影响, 是实现全循环的关键一步。其本质就是把物料反哺供应链和价值链, 而不是填埋进垃圾场。

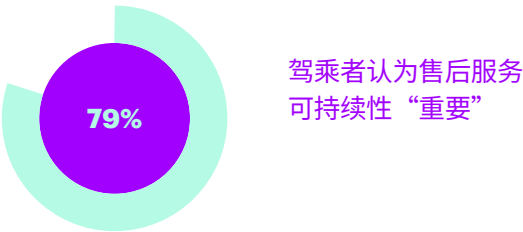
*参与调研的驾乘者代表了广泛的年龄层分布(18-69岁), 汽车驱动类型(内燃机和混合动力、电动、燃料电池等新能源汽车), 汽车种类(豪华品牌和普通品牌)以及居住地(城市、城郊、农村)。

误解1：除了车辆购买本身，驾乘者对可持续性并不关心

众所周知，对可持续的重视已经渗透人们生活的方方面面。汽车业也不例外，这从电动汽车和其他新能源车的销售快速增长就可见一斑。通常大家可能觉得驾乘者对可持续的承诺仅停留在购买新能源汽车，购买之后对可持续性不再关心。



事实上，八成（79%）驾乘者将可持续性视为衡量车辆维修保养服务的重要考虑因素；在1到10分的评价维度上，10分代表“极其重要”，这些驾乘者将可持续发展的重要性评为7分或更高——这也是各种类型的汽车驾乘者的普遍共识——无论是燃油汽车（77%）还是新能源车（82%），也无论是普通品牌（79%）或豪华品牌（79%）。



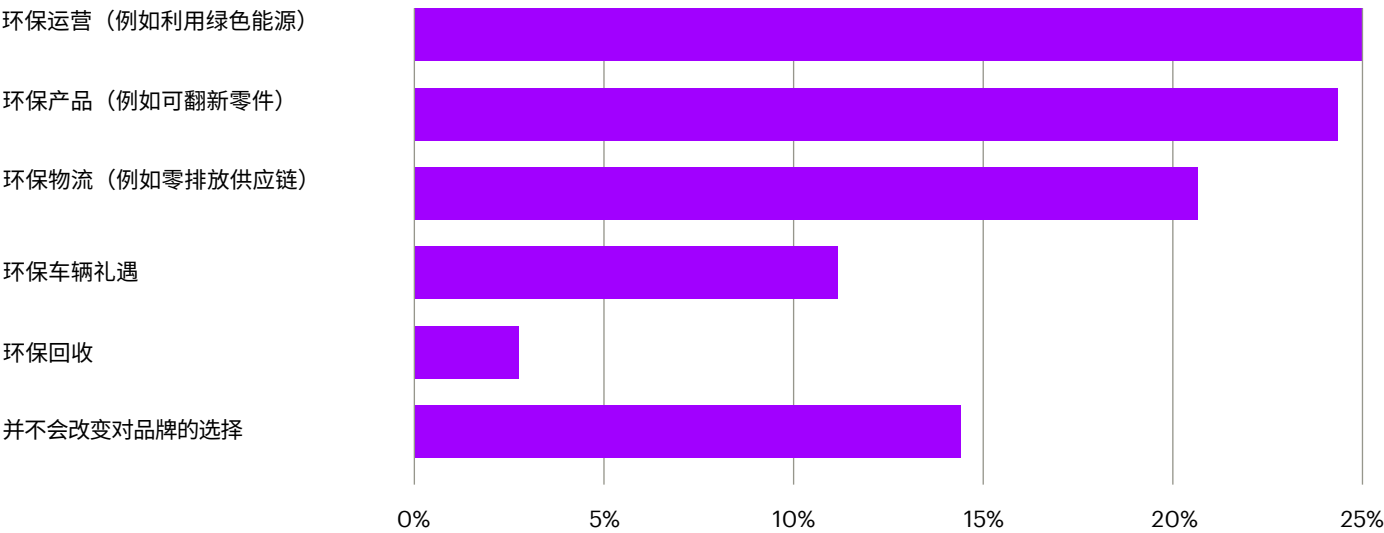
我们的研究还发现，驾乘者对可持续性的关注更胜于品牌忠诚度。86%的受访者表示，如果同类车辆的其他品牌提供更多可持续的售后服务体验，他们可能会更换品牌。其中，新能源汽车的驾乘者（90%）

更换品牌意愿略高于燃油汽车驾乘（83%）。最多被提及的更换理由有环保运营（绿色能源）、环保产品（如可翻新零部件）以及环保或零排放物流（见图1）。而且，驾乘者越年轻，越愿意为了获得更多可持续性的售后服务体验更换品牌。



因此，可持续性的影响不仅波及驾乘者对车辆的选择，即当下的购买行为，还渗透到车辆的全生命周期。

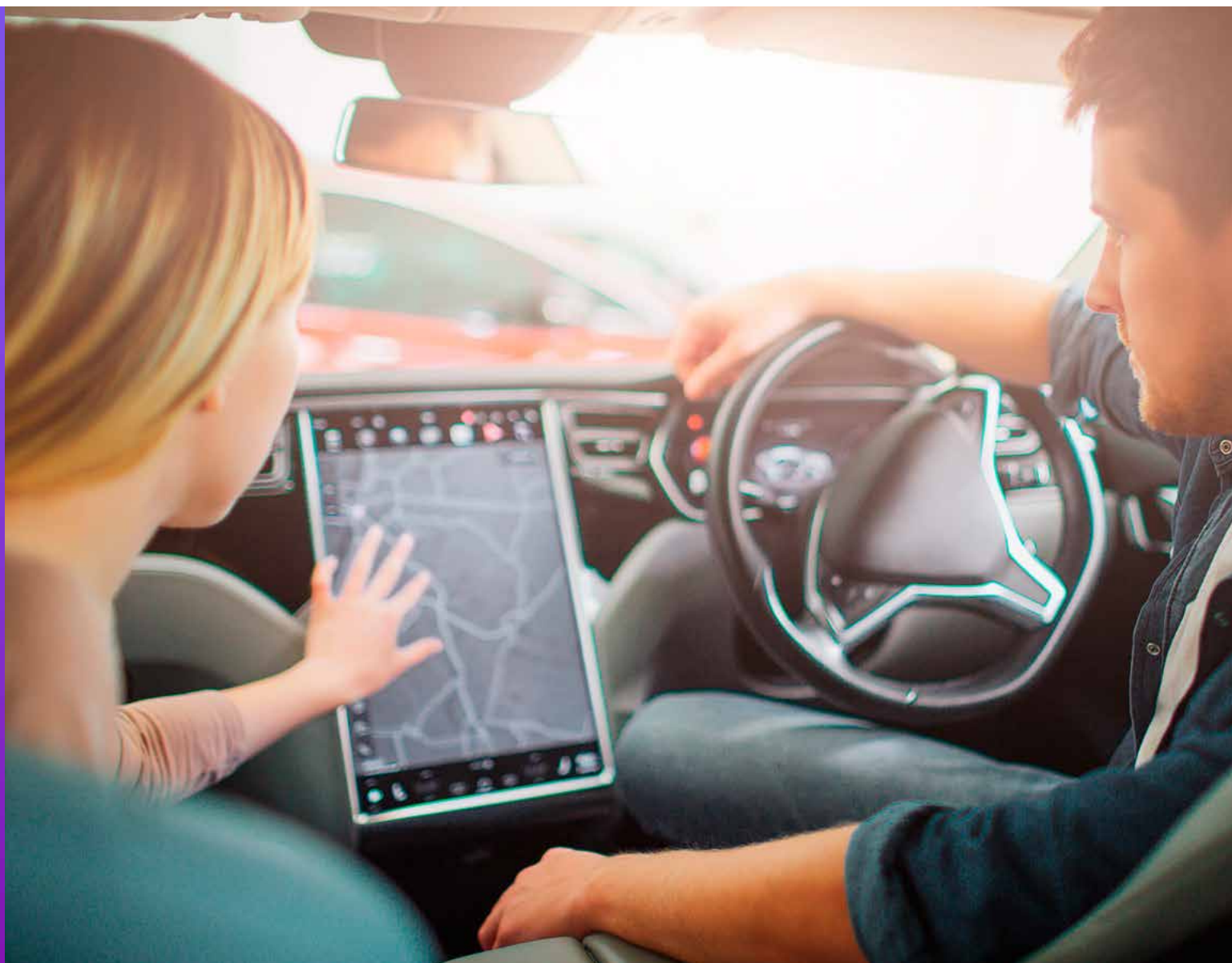
图1:为了...更换品牌的受访者比例



误解2：驾乘者不愿为可持续支付额外费用或做出权衡取舍

如我们揭示的，可持续性对驾乘者来说十分重要，不仅体现在他们所选择的车辆驱动类型，也体现在他们偏好的售后服务体验上。虽然多数驾乘者表达了对可持续性的关心，但通常人们却普遍认为他们不愿为此做出任何取舍。

我们的研究解开了这个误解。事实上，消费者愿为可持续发展做出一些权衡取舍。



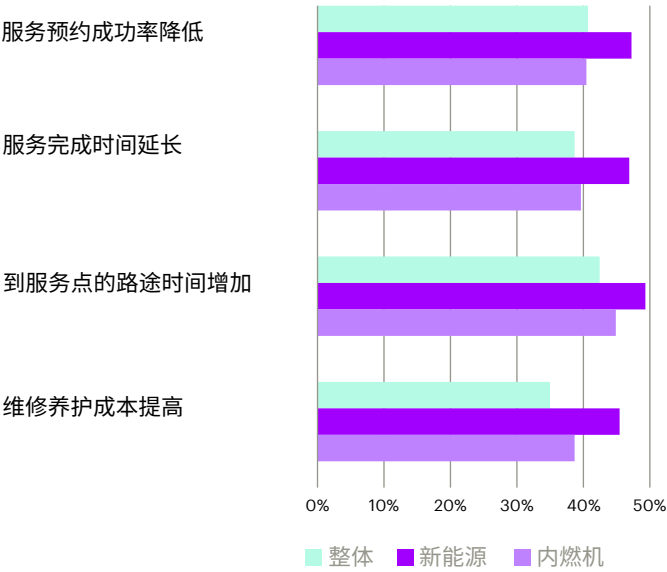
例如，逾四分之三（76%）的驾乘者愿意为可持续的车辆维修养护支付更高的费用。其中，新能源汽车驾乘者比燃油汽车驾乘者的意愿更高（见图2）。



当然，不只是财力，驾乘者也愿意为可持续的售后服务付出更多时间。具体来说，超过四成（42%）的受访者表示，他们愿意接受更长的服务时间；相似比例（43%）的受访者表示，为了可持续的售后服务，他们可以接受低预约成功率。

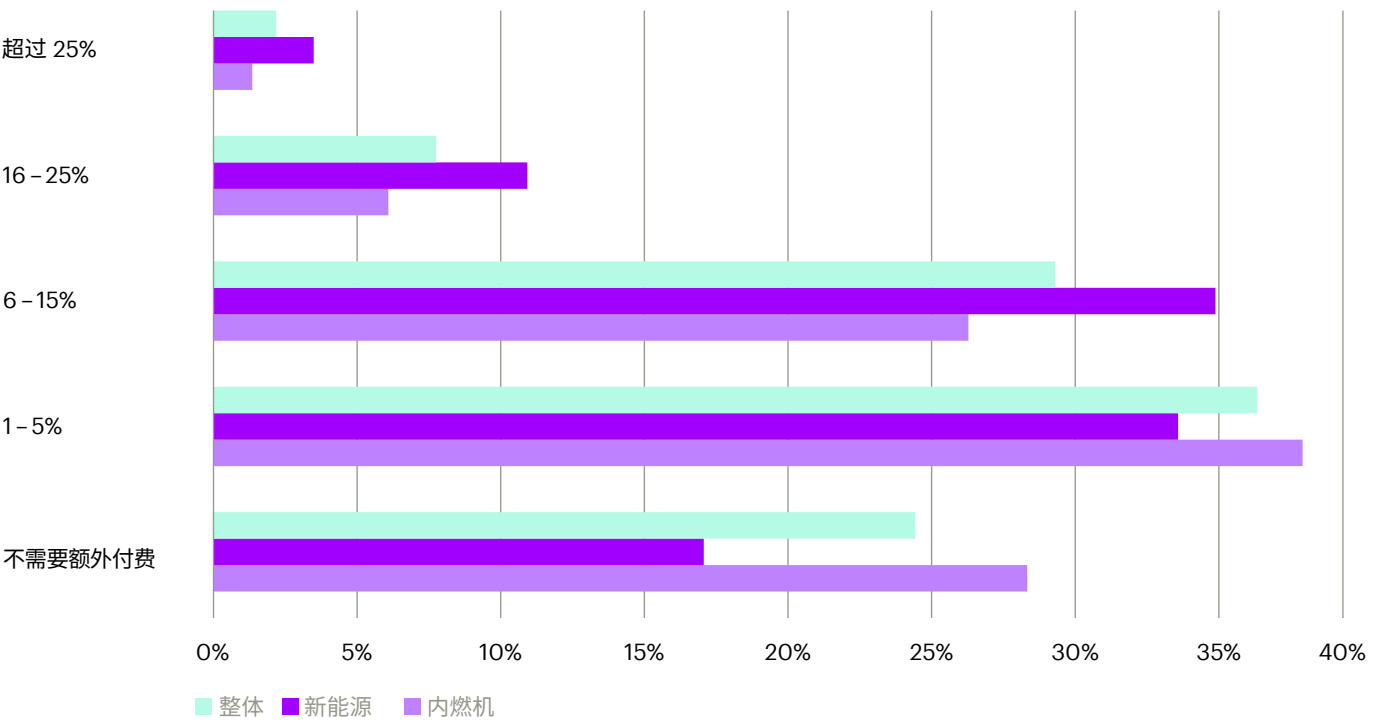
新能源汽车越来越成为大势所趋，值得注意的是，新能源汽车驾乘者比燃油汽车驾乘者更愿意做出让步，其比例高出约15-20%（见图3单项对比，服务时间延长47% vs.39%；预约成功率降低47% vs.41%）。

图3:愿意付出更多费用和时间以获得更为可持续的维修养护服务的驾乘者百分比



关键发现：驾乘者不仅看重售后服务的可持续性，他们也愿意为更环保的维修养护买单。

图2:您愿意为更为可持续的维修养护服务额外支付多少费用？



尚无汽车制造商的售后服务 “具备”了可持续这一标签

我们的研究表明，驾乘者重视可持续性，也愿意为更环保的售后服务做出取舍。但目前，他们对于哪些汽车品牌在售后服务的可持续性方面领先，依然莫衷一是。



事实上，无论燃油汽车还是新能源车驾乘者，受访者大多不清楚哪家汽车制造商的维修养护具备最佳的可持续理念，其人数是那些选择了下列排名前三品牌的受访者的三倍之多（图4）。但这个差距在新能源汽车驾乘者这个人群里较小，表明他们更好地了解到了汽车制造商的可持续理念。

虽然受访者对哪一个品牌在可持续售后服务领域领先尚无共识，但普通品牌汽车驾乘者不把某一特定品牌列为领先品牌的可能性比高档品牌汽车驾乘者高出50%。同时，普通品牌汽车驾乘者中，不把任何品牌列为领先的人数是选择排名最靠前的品牌的受访者的5倍还要多。

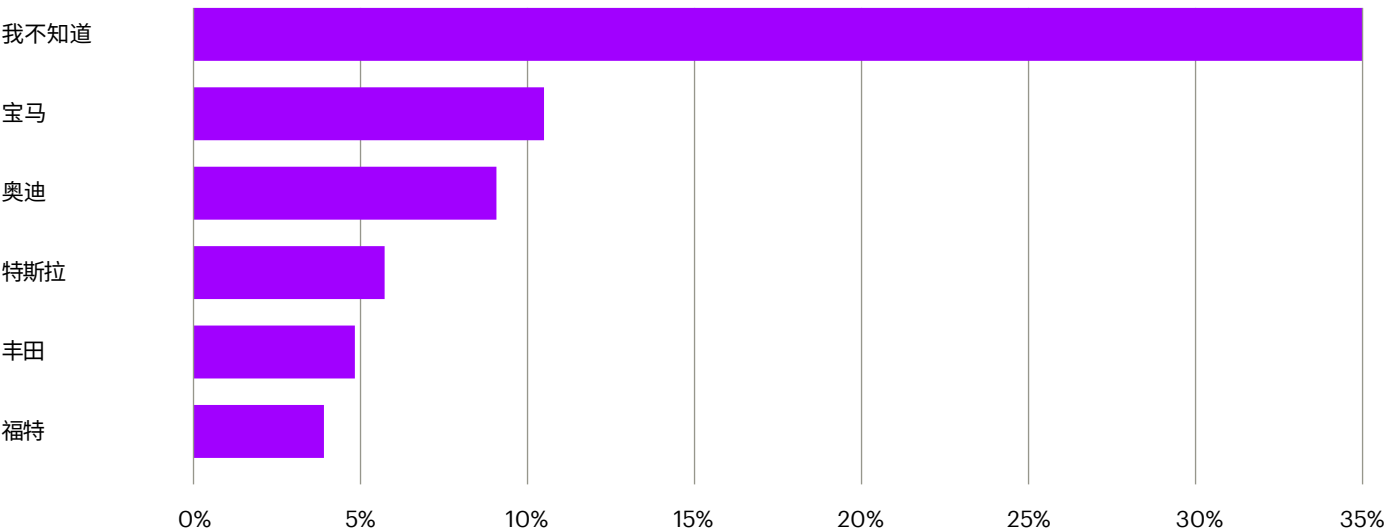
无论是像特斯拉这样的“生而电动”的汽车品牌，还是传统的燃油汽车，纵观目前可持续售后服务领域，还没有一个领导者。因此普通品牌汽车制造商皆有机会通过提升和推广售后服务的可持续性，努力吸引消费者。

普通车驾乘者中，不把任何品牌列为领先者的人数是选择排名靠前的品牌的受访者的

5倍 还要多。

图4: 哪家车企的维修养护服务具备最佳的可持续性理念*?

*图表显示了受访者在53个品牌中最常提及的5个品牌



汽车制造商应该怎么做？

纵观整个市场，可持续的售后服务并无掌舵人，向前迈进的时机已经成熟，汽车制造商可从以下四个相互关联的领域着手：产品、运营、定价和促销。



产品

围绕可持续发展进行设计

售后服务可持续的第一步，要将循环理念融入产品设计（参见第5页侧边栏“售后服务可持续性和循环”）。在车辆部件、零部件、汽车液和润滑剂的设计、采购、制造，以及和供应链相关的全过程中，汽车制造商应当尽可能地实现更多的循环利用。

梅赛德斯-奔驰就是一个典型例子——其新旗舰电动汽车EQS目标实现至少85%的汽车材料的重复使用、循环或回收。他们把拆卸下来的零部件、配件和材料（如铝和铜），以及筛选过的废弃塑料部件，作为备用配件直接出售，或用于生产新汽车。奔驰将这些举措与现有的回收系统相结合，通过一个覆盖德国的网络，对维修保养的废弃材料进行收集、再加工和回收，从而为其成为可持续售后服务的领导者奠定了基础。

本田公司也开始行动，双管齐下，一方面减少浪费，另一方面捕捉那些可以重新返还价值链的有用投入（例如金属），从而实现最优资源循环。该公司在新车型的设计阶段，如同梅赛德斯-奔驰EQS那样，采用库存的循环材料，并使用模块化设计。如有损坏，就可以只替换某些损坏的零部件，而不是整辆车。在采购和制造方面，本田的目标是最大程度地减少生产废料，实现零部件的大规模循环使用和再生产，让车间成为循环中心，并优先考虑环保供应商。

以上展示了两家领先的汽车制造商如何将经销商打造成材料循环的辅助中心，把车辆维修保养期间调换下来的零部件和材料收集起来，加强其售后服务可持续性。要实现全面的材料循环，汽车制造商和经销商就需要未雨绸缪、并肩前行，在回收报废车辆时，尽可能回收零部件，使其可以循环使用。

运营

在服务中嵌入可持续性

售后服务中的“运营”一词包含各种要素，包括汽车替换零部件的生产，汽车制造商的服务中心（自营和第三方），用于生产发动机和服务中心运营的供能，报废车辆处理，以及一个物流网络，确保新、旧、再制造的零部件在汽车制造商和服务中心之间的运输，并将报废的汽车零部件运回整车厂。

汽车制造商可以自行生产和回收零部件，也可以借力战略合作伙伴。例如，美国的Redwood Materials就为电动汽车锂离子电池的生产打造了一个完全循环的生产系统。这家初创公司与福特和沃尔沃等汽车制造商建立了合作关系，从它们的服务中心回收报废电池，将其分解为各种组件，卖给电池制造商。该公司宣布计划将铜箔产量进一步提高到每年100吉瓦时，足够年产100万辆电动汽车电池的供给。⁴

关键绩效指标(KPIs)的 计量和汇报

如何准确捕捉并摄取第三方可持续性的数据，特别是那些二、三线供应商的数据，是汽车制造商在可持续性汇报中面临的最大挑战之一。为了解决这一问题，埃森哲携手一批技术合作伙伴，创建了可持续性“控制塔”，即一个赋予企业全面可持续绩效管理能力的平台。该平台不仅有助于沟通可持续性指标和KPI，还能让外部合作伙伴依照KPI进行反馈。界定和计算第三方合作伙伴的范围三排放（即由于一项业务间接产生的碳排放）的过程历来复杂模糊，这个平台则为其增加了透明度。

汽车制造商应该让消费者意识到，汽车的可持续性并不止步于拥有一辆新能源车，而是贯穿车辆拥有的全周期。

要想推动材料循环，汽车制造商要为经销商网络（酌情而定是否涵盖第三方服务中心）提供一个清晰的可持续性/循环框架，确保每个服务场所都获得一套规范的流程、工具和相应培训，进而提供一致的可持续售后服务。举例来说，这个框架或需涵盖一个清晰的零件回收流程，以确保被回收的零件（包括电池和电动传动系统）在需要时可用。在能源脱碳的过程中，汽车制造商也需要支持经销商网络。例如，帮助经销商安装太阳能屋顶瓦来自发电，或建立一个采购池，让经销商以更低成本获得绿色能源。

汽车制造商还需要在全公司范围内引入可持续性计量能力和分析能力，将可持续发展理念嵌入到组织思维中。这包括使用评估可持续性KPI的硬件和软件，以及一个中央“办公室”，或一个操控面板，来管理整个售后服务价值链。这些能力赋能用户主动地监控并控制实时汇报，比如能源消耗和材料可回收量，还能确保汽车制造商的整个网络共享并遵守同一套KPI。

定价 将可持续性计入售后服务定价

我们的研究表明，驾乘者愿意有所取舍，为环保的售后产品和服务增加支出。但是，如何才能以客户能够接受的方式，为更好的可持续的售后服务定价呢？

汽车制造商应通过关注不同客户群体的需求、偏好、动机/驱动因素和购买行为，聚焦客户为更好的可持续性买单的意愿，即重视更高水平的可回收性或更少的排放等价值杠杆。企业可利用Van Westendorp价格敏感度分析或联合分析即可完成定价。

价格敏感度分析中，汽车制造商要向客户展示一系列可持续售后服务的价格和价格点。这种方法可以体现消费者的兴趣是如何随着价格的上涨而下降。最终汽车制造商可以获得一条价格需求曲线，找到利润最大化时的最优价格。价格敏感度分析方法的主要优点是易于操作，并通过可视化的方式使最优定价的评估变得简单。

联合分析是一种基于调查的统计方法，用以识别人们对不同特性的重视程度。在我们的场景中，则是不同售后产品或服务的价格。联合分析的优势具体表现在，受访者并不会被直接询问支付意愿；相反，如同顾客在现实生活中做决定一样，他们会在不同设计、不同价格的产品或服务之间做出决定。对于可持续售后服务的定价来说，这种方法不仅可以确定顾客愿意多支付多少费用，而且可以确定在定价时如何将可持续性融入产品或服务概念的设计中。

旅游业和物流业有值得借鉴的案例。汉莎航空（Lufthansa）的碳足迹补偿项目为旅客提供二氧化碳计算器，帮助其计算旅途的二氧化碳排放量，并且根据计算结果，询问客户是否愿意为可持续航空燃料的额外成本，或为高质量气候保护投资组合的推广买单。⁵全球物流公司DHL推出“GoGreen”服务，通过认证的保护气候项目，补偿其航运运营产生的二氧化碳排放。早前DHL对“GoGreen”服务增收过附加费，但从2022年1月起，DHL开始免费提供这项服务。

长远来看，企业的目标应是在不增收费用的情况下提供可持续售后服务

总的来说，汽车制造商需要通过成本效益分析，确定可持续性的核心价值杠杆；通过联合分析等方法了解客户支付意愿，酌情调整定价，并向客户透明地沟通价格。对于汽车制造商来说，这是一个很好的机会，进一步明确目标，创造积极的生态影响，宣传其在可持续发展方面做出的努力。

长远来看，我们的目标应该是将可持续性嵌入售后服务，通过创新和规模经济，在不增加汽车制造商或客户成本的前提下提供可持续的售后服务。

推广

简洁、透明地沟通可持续服务工作

可持续售后服务的推广旨在树立一个以目的为导向的品牌战略，并有效地宣传可持续服务工作。换句话说，汽车制造商、经销商和服务合作伙伴应该让客户在购买之前就意识到，汽车的可持续性不止步于一辆新能源车，而是贯穿拥有车辆的全周期，例如维护保养以及报废处理。

我们的研究发现客户并不了解大多数汽车制造商在售后服务可持续性上所付出的努力。汽车制造商要想在“新前线”上异军突起，不仅要展示车辆本身的可持续性，还要关注汽车的整个生态系统和支持系统的设计，来提升可持续性。汽车制造商提供的可持续性的信息越全面、越透明，客户就越有可能将其视为一个真正注重可持续发展的品牌。

要做到这点，首先需要让客户知晓其目前正在计量的可持续性KPI（包括实时和第三方数据）。汽车制造商应主动向客户宣传推广他们在提高售后服务可持续性的努力以及承诺，举例来说，可以通过某些环保的运营方式所减少的二氧化碳排放量和回收材料的数量。通过提升售后服务可持续性的曝光度，汽车制造商能够稳固地确立其品牌在整体可持续性方面的事实领导者地位。鉴于燃油汽车和新能源汽车驾乘者还不熟悉这个领域，这更是一个巨大的机会点。

产品、运营、定价和推广，对这四个领域的把握缺一不可。但是，只有通盘考虑到每一个环节之间的相互联系，汽车制造商才能够成为可持续售后服务领域的真正领导者。

未来之路

可持续性已成为各个行业的入场券。从电动汽车和其他新能源汽车猛增的销量不难看出汽车行业也不例外。

在特斯拉和其他本土电动汽车品牌快速攫取市场份额的同时，传统汽车制造商也在投入大量资本参与竞争。然而，有一个领域没有任何一类汽车制造商具备无可比拟的可持续优势，那就是售后服务市场。

我们的研究结果非常简单明了：对待售后服务不应持有“事后诸葛亮”的态度。掌握售后可持续性的汽车制造商将脱颖而出，在竞争中获得有利地位，赢得客户的青睐。

参考文献

- 1 “360-Degree Environmental Check - Mercedes-Benz EQS,” Mercedes-Benz AG, Oct. 2021, 《360度环境检测-梅赛德斯-奔驰EQS, 梅赛德斯-奔驰公司》, 2021年, <https://group.mercedes-benz.com/documents/sustainability/product/daimler-environmental-check-mb-eqs.pdf>
- 2 “Honda Sustainability Report 2021,” Honda Motor Co., Ltd., July 2021, 《本田可持续发展报告2021》, 本田汽车有限公司, 2021年7月, https://global.honda/content/dam/site/global/about/cq_img/sustainability/report/pdf/2021/Honda-SR-2021-en-all.pdf
- 3 “Ford, Volvo join Redwood in EV battery recycling push in California,” Leinart, Paul, Reuters, 17 Feb. 《福特和沃尔沃携手Redwood在加州推动电动汽车电池回收》, 路透社, 保罗·莱纳特, 2022年2月17日, www.reuters.com/business/autos-transportation/ford-volvo-join-redwood-ev-battery-recycling-push-california-2022-02-17/
- 4 “An update on our anode copper foil product & facility,” Redwood Materials, 19 Jan. 2022, 《关于我们的阳极铜箔产品和设施的更新》, Redwood, 2022年1月19日, www.redwoodmaterials.com/press/an-update-on-our-anode-copper-foil-product-amp-facility
- 5 “CO2 Neutral Flying,” Deutsche Lufthansa AG, 2022, “《碳中和飞行》, 德国汉莎航空公司, 2022年, www.lufthansa.com/us/en/offset-flight
- 6 “Sustainable with GoGreen,” DHL Paket GmbH, 2022, 《走向绿色的可持续发展》, DHL Paket GmbH, 2022年, www.dhl.de/en/privatkunden/kampagnenseiten/gogreen.html
- 7 “Why Automotive Needs to Re-Haul Aftersales. Now,” Accenture, 2018, 《为何当下汽车业要重整售后服务》, 埃森哲, 2018年, www.accenture.com/_acnmedia/pdf-75/accenture-what-digital-drivers-want-aftersales-research.pdf
- 8 “The future of automotive sales in China,” Accenture, 2021, 《中国汽车销售的未来》, 埃森哲, 2021年, www.accenture.com/_acnmedia/PDF-147/Accenture-Study-The-Future-of-Automotive-Sales-in-China.pdf

联系我们

Markus Muessig

埃森哲大中华区汽车业主管、董事总经理
markus.muessig@accenture.com

蔡沈隽

埃森哲大中华区工业行业主管、董事总经理
shenjun.cai@accenture.com

河原崎健郎

埃森哲大中华区产品制造事业部日企业业务负责人、
董事总经理
kenro.kawarazaki@accenture.com

关于埃森哲

埃森哲公司注册于爱尔兰，是一家全球领先的专业服务公司，在数字化、云计算与网络安全领域拥有全球领先的能力。凭借独特的业内经验与专业技能，以及翘楚全球的卓越技术中心和智能运营中心，我们为客户提供战略&咨询、技术服务、智能运营和Accenture Song等全方位服务，业务涵盖40多个行业，以及企业日常运营部门的各个职能。埃森哲是《财富》全球500强企业之一，目前拥有约72.1万名员工，服务于120多个国家的客户。我们秉承“科技融灵智，匠心承未来”的企业使命，致力于通过引领变革创造价值，为我们的客户、员工、股东、合作伙伴与整个社会创造美好未来。

埃森哲在中国市场开展业务35年，拥有一支约2万人的员工队伍，分布于多个城市，包括北京、上海、大连、成都、广州、深圳、杭州、香港和台北等。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。

免责声明

本文是由埃森哲专业人员所撰写的综合指导报告，并非是针对贵企业的具体情况提供意见。如果您需要就文中提及内容获得具体建议及进一步的详细资料，请联系埃森哲业务联系人。