

>  
accenturestrategy  
埃森哲战略

成就卓越绩效

分时租赁  
本土化思考

战略 | 咨询 | 数字 | 技术 | 运营

分时租赁概念在国内已逐渐被消费者认知，众多车企亦在考虑试水进入。而由于中国消费者的使用习惯、用车成本结构和替代方案定价皆与成熟市场有所差异，如何抓住中国消费者的需求特性，明确业务定位，打造相应的运营模式，是放在国内车企面前的重要课题。

## 分时租赁市场的驱动因素

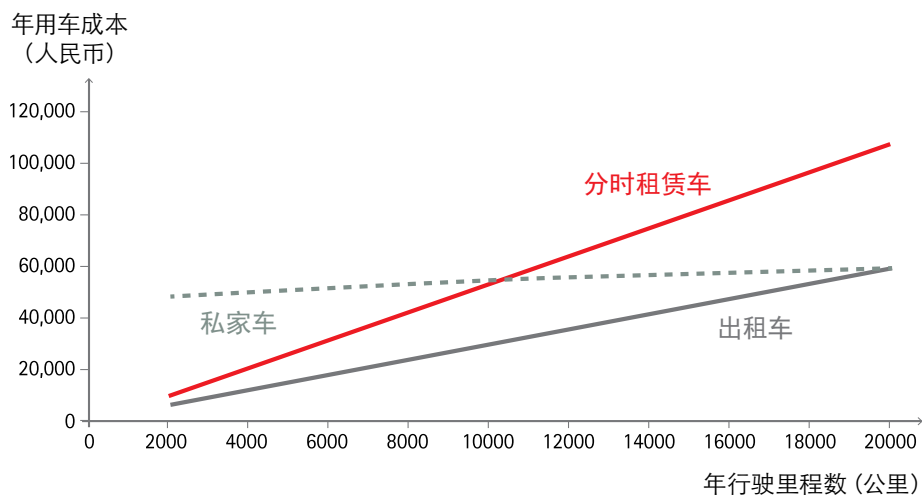
消费者的需求和认可是分时租赁消费兴起的根本原因，埃森哲认为，以下三大因素是国内消费者考虑分时租赁服务的主要动因：

### 汽车行驶里程的缩短和用车成本的提升

根据埃森哲研究，以一台典型的30万元售价的轿车为例（图1），当年行驶里程低于1万公里时，分时租赁在总体出行成本中要低于消费者购买车辆。考虑

大型城市日益升高的停车费用，车牌费用，甚至未来可能出台的拥堵税，对于普通消费者甚至增购型消费者来说，分时租赁的移动出行可能是更经济有效的用车方案之一。

图1. 分时租赁与私家车、出租车的出行成本



## 分时租赁市场的未来前景

分时租赁业务在国内起步较晚，试水较早的整车厂如奔驰、上汽等均在一二线城市开展了业务试点。据埃森哲统计，目前国内市场运营的分时租赁车辆规模在3000台左右，占整体汽车保有量的万分之零点二，参照成熟市场发展经验（图2），美国在经历了十年的分时租赁推广后，分时租赁渗透率达到了万分之一。我们预测，至2020年，中国分时租赁市场的车队规模将达到万台级的水平。

### 出租车“一车难求”

在图1中我们还能发现，由于国内的人口红利长期存在，与发达国家相比，国内出租车价格始终处于较低水平。埃森哲认为，由于出租车规模受到监管限制，加上消费者收入水平的提升，未来中国出租车市场存在10-20万台的需求差距。大型城市中，在特殊天气、上下班高峰、部分需求集中的地区，出租车“一车难求”的现象将进一步加剧。未来分时租赁可以很好地起到替代作用。

### 限牌政策下的无奈选择

目前国内的8个主要限牌城市（北京、上海、广州、深圳、天津、杭州、贵阳、石家庄），一牌难求的情况普遍存在。如北京的摇号中标率仅0.15%，<sup>1</sup>而上海的拍卖中标率也只有3.8%。<sup>2</sup>大量持币待购的消费者逐渐将目光转向了出行替代方案，其中分时租赁成为了年轻消费者接受度较高的方案之一。埃森哲市场研究表明，在北京和上海，目标消费群对于分时租赁业务的感兴趣比例高达70%。

### 分时租赁的主要模式

参照成熟市场，目前分时租赁主要有两种模式——站点式服务 (Station based) 和流动式服务 (Free floating)。所谓站点式服务，即消费者在分时租赁的站点取车还车，在业务初期一般以同一站点取还车作为运营模式，以避免车辆大量调度带来的麻烦。随着站点式服务的逐步发展，在掌握了不同站点间的消费者需求与流向后，可在不同站点间形成网

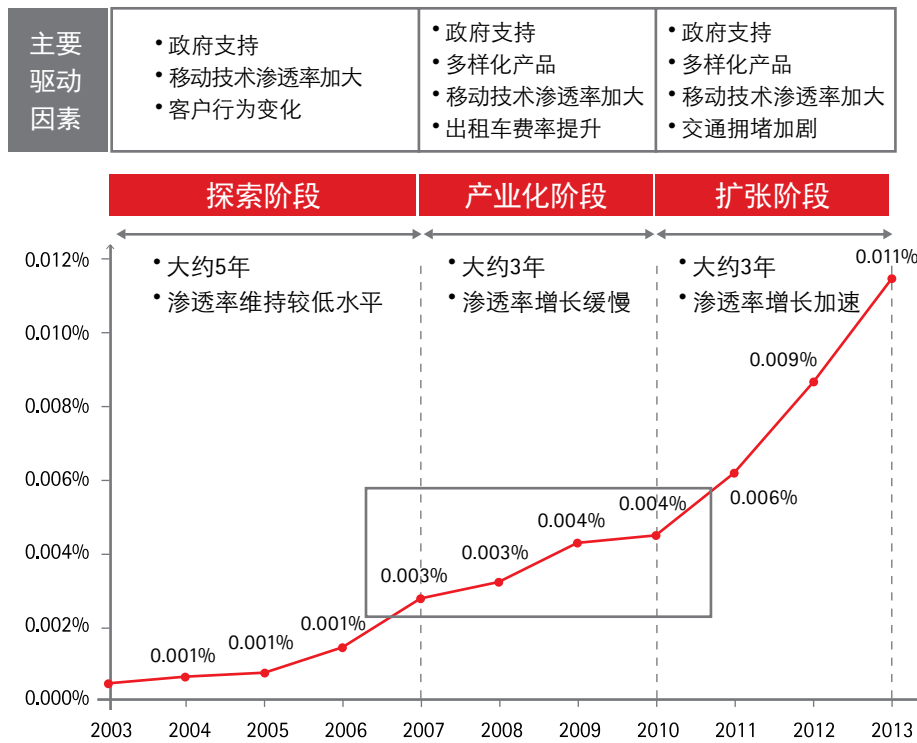
1. <http://auto.sohu.com/20160229/n438802143.shtml>

2. [http://finance.ifeng.com/a/20160319/14278234\\_0.shtml](http://finance.ifeng.com/a/20160319/14278234_0.shtml)

络, 推出不同站点间的取还车服务。流 挥到了极致, 消费者只需找到分时租赁 专用停车位上的空闲车辆, 通过移动终

端等方式进行预约解锁便可开始使用 服务; 还车时只需将车辆停放至专用车 位, 结算后即可离开。流动式服务对于 分时租赁的运营和车辆调度能力要求极 高, 并且需要有强大的运营团队支撑非 固定站点的车辆维护保养, 加油/充电等 服务。

图2. 如今, 美国的分时租赁渗透率已达到万分之一



### 互联网企业带来的挑战

近年来兴起的网络约租车服务对分时租赁业务的发展形成了挑战。网络平台提供的优惠券、便捷的预约服务, 支付方式和越来越高的用户使用需求, 特别是国内消费者偏好有司机的服务, 使得作为新兴租赁服务另一种变形的专车服务成为了车企推广分时租赁业务时亟待解决的问题。

目前国内分时租赁市场正逐步从探索阶段向产业化阶段转化, 各车企都在尝试多种商业与合作模式; 同时, 数字化租赁平台和技术也在逐步推动分时租赁业务在中国市场的推广。

## 分时租赁市场对于车企的意义

目前, 分时租赁市场尚处于初期发展阶段, 缘何众多车企跃跃欲试?

### 从生产转向服务

在为消费者提供分时租赁的过程中, 通过与消费者的频繁接触, 整车厂成为了消费者出行解决方案的服务提供商, 而不再仅仅是传统的车辆制造企业。车企在向出行服务提供商转变的过程中, 可以更好地了解消费者的使用行为, 提供增值服务拓宽业务, 避免在互联网环境下被市场边缘化。

### 提升车辆利用率

埃森哲研究表明, 我国私家车的实际利用率仅为7%, 93%的时间是闲置的, 分时租赁可以实现40%-60%的车辆使用率, 帮助大型城市解决道路拥堵问题。同时在用车成本越来越高的大环境下, 提升车辆使用率可以降低车辆使用的单位成本。(图3)

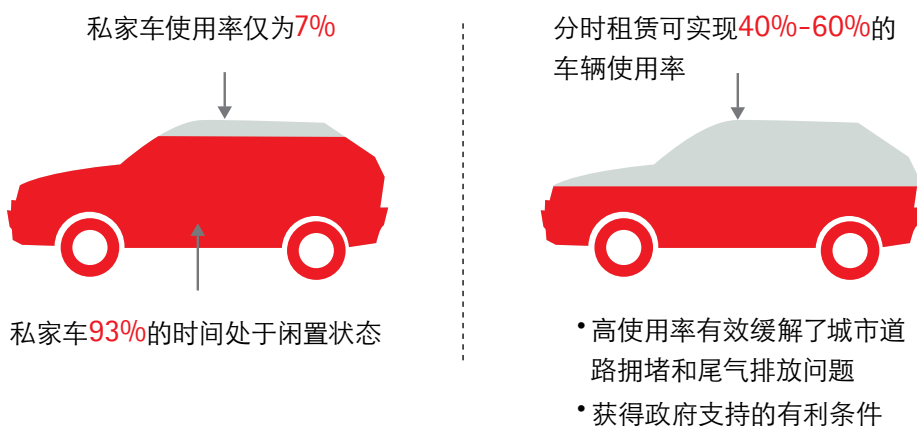
### 拉动企业内部多业务协同

分时租赁这一看似简单的业务, 需要豪华车企企业横向拉动战略合作, 在新车销售、售后服务、二手车、大客户、金融产品等多部门之间形成协同。分时租赁业务可以很好地理顺企业内部的协同机制, 为未来多业务发展打下基础。

### 潜在消费者的产品体验

与动辄几万甚至几十万的汽车消费不同, 一百元甚至十几元的分时租赁费用可以吸引更多的潜在消费者体验产品, 培养潜在消费群, 扩大整个汽车消费人群基数。有趣的是, 埃森哲研究发现, 在一线限牌城市, 非常多的城市白领在纠结摇号不到号, 高昂的豪华车养车折旧费用问题时表示, 分时租赁是今后买车的很好替代。

图3. 提升车辆使用率可以降低车辆使用的单位成本



正因为以上原因的互相作用, 尽管国内整体环境与成熟市场尚有一定差距, 车企试水分时租赁业务仍然势在必行。

# 分时租赁业务的关键成功要素

在充分了解中国市场和消费者特点的基础上，埃森哲认为以下五点是目前在国内市场进行分时租赁业务的关键成功要素。

## 城市选择与覆盖

中国租赁市场呈现高度集中化趋势，据埃森哲研究，北京和上海覆盖了50%的豪华车租赁市场，加上深圳、广州、杭州与成都这前六大城市共占据了国内豪华车租赁市场85%的份额。在推出分时租赁业务时，由于一线城市限牌、停车资源紧张等因素，应考虑其他二线城市的试点可能。成都和杭州坐拥众多国内外企业研发、总部等资源，目标用户聚集，同时较高的消费水平和当地的旅游资源成为支撑分时租赁业务的基础，车企应针对发展城市较高的二线城市开发相应的运营模式，并与北上形成差异化。

## 政府资源支持

在之前探讨的分时租赁模式中，未来的流动式服务需要大量的专用车位，如使用新能源车还需充电桩资源的配合。这需要整车厂与开展业务城市的政府进行协调，特别在分时租赁需求集中的中心城区，如何获得政府的支持，获得更多的停车位和站点资源是开展业务的关键因素。

## 针对企业用户的模式设计

埃森哲调研中发现，商旅用户仍是目前人群规模最大、支付能力最强的分时租赁业务消费者。车企可考虑在前期业务推广时直接针对大型企业推出分时租赁业务，并通过系统集成等方式简化企业内部车辆调度、计费报销等，从而实现向大型企业输出服务。初期尝试向单一大型企业提供站点式服务，并逐步拓宽客户群，在公司间形成网络，进行不同站点间取还车的业务。

## “司机”是必须的

改变成熟市场的传统分时租赁业务模式，在中国提供“车+司机”服务，联合外部资源解决司机管理和调度问题。在机场、CBD区域等重要地点协同代驾平台，灵活调度车辆和司机资源，提供“车+司机”服务。同时需要注意与网络平台协调业务流程，保证服务质量和消费体验。

## 与互联网企业的跨平台合作

分时租赁业务的界限可能不再那么清晰，利用网络约车平台为中国消费者提供服务可能也是未来分时租赁业务的一种衍生。通过网络约车平台推出试乘试驾服务，针对中高端商旅客户提供异地机场接送体验，针对高端运动车型提供情人节等特别租赁体验服务。上述种种服务皆可增加消费者接触产品的触点，甚至整合经销商试乘试驾业务。

毫无疑问，分时租赁将改变汽车消费者的使用习惯，催生出更多的行业游戏规则。作为未来分享经济中的重要一环，车企巨头们已清楚地认识到这一点。企业只有深入了解中国消费者特点，制定相应的战略、定位、产品和服务支撑，方能在市场中取得成功。

# 作者

沈军

john.jun.shen@accenture.com

埃森哲战略大中华区 董事总经理

舒畅

chang.shu@accenture.com

埃森哲战略大中华区 总监

# 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37.3万名员工，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已超过25年，拥有一支逾1万1千人的员工队伍，分布于北京、上海、大连、成都、广州、深圳、香港和台北。作为绩效提升专家，我们将世界领先的商业技术实践于中国市场，帮助中国企业和政府制定战略、优化流程、集成系统、促进创新、提升运营效率、形成整体竞争优势，从而实现基业常青。

详细信息，敬请访问埃森哲公司主页 [www.accenture.com](http://www.accenture.com) 以及埃森哲大中华区主页 [www.accenture.cn](http://www.accenture.cn)。