

分时租赁如何“治愈”用车伤？

accenture
埃森哲

埃森哲公司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各项职能。

埃森哲在大中华区开展业务已超过25年，拥有一支逾1.1万人的员工队伍，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，我们致力将世界领先的商业技术实践于中国市场，帮助中国企业 and 政府制订战略、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。

当滴滴、优步等打车软件让人们的出行越来越便利，以至于买车似乎已变得不那么必要时，汽车厂商开始面临市场被压缩的危机。而分时租赁的兴起，却把一种双赢选项摆在了车企与消费者面前。未来，消费者可以像使用公共租赁自行车一样，在租车点刷卡取车，到达目的地后把车停在固定停车点，刷卡还车后便可把车辆提供给其他有需要的人使用。

分时租赁概念在国内已经逐渐被消费者认知，众多车企都在考虑试水进入。但由于中国消费者使用习惯、用车成本结构和替代方案定价与成熟市场存在差异，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，成为了放在国内车企面前的重要课题。

为何不做车主，却要租车出行？

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，目前国内消费者主要基于以下三大因素开始考虑分时租赁业务：

◆ 汽车行驶里程的缩短和用车成本提升

埃森哲的研究发现，以一辆售价30万元的轿车为例，若当年行驶里程低于1万公里时，分时租赁在总体出行成本中要低于购买车辆。考虑到大型城市日渐升高的停车费用、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，分时租赁可能会更加经济有效。

◆ 出租车“一车难求”

我们还发现，由于国内人口红利长期存在，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提升，未来中国出租车市场存在10万-20万辆的需求差距。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，分时租赁能很好地起到替代作用。

◆ 限牌政策下的无奈选择

目前，在国内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2016年北京首期摇号中标率仅为0.15%，上海今年5月的拍牌中标率为4.2%。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%。

分时租赁市场的“蛋糕”有多大？

分时租赁业务在国内起步较晚。在国内试水较早的主机厂，如奔驰、上汽等均在二线城市开展了业务试点。据埃森哲统计，目前国内市场中正在运营的分时租赁车辆规模大约为3000辆，占整体汽车保有量的万分之零点二。埃森哲预测，2020年，中国分时租赁市场的车队规模将达到1万辆。参照成熟

市场的发展经验（图一），美国经历了10年推广后，分时租赁渗透率达到了万分之一。

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，不同车企在尝试多种商业与合作模式，而数字化的租赁平台和技术也逐渐得到推广。

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）。站点式服务顾名思义，就是消费者在分时租赁的站点取车、还车，业务初期一般以同一站点取还车为主，避免车辆大量调度带来的麻烦。当掌握不同站点间的消费者需求与流向后，可以此形成网络，构建不同站点间的取还车服务。流动式服务更是将分时租赁的便捷性发挥到了极致，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预约解锁便可开启服务；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，并需要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。

近年兴起的网络约租车服务给分时租赁的发展带来了挑战。网络平台常用的优惠券、便捷的预约和支付方式吸引了越来越多用户。特别是国内消费者偏好有司机的服务，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遇到的最大问题。

有人会问：在发展初期，为什么那么多车企希望进入分时租赁市场呢？

◆ 从生产向服务转变

在为消费者提供分时租赁的过程中，通过与消费者频繁接触，主机厂成为了消费者出行解决方案的服务提供商，而非传统的车辆制造企业。在这一转变过程中，车企可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

埃森哲研究显示，我国私家车的实际利用率仅为7%，另外93%的时间是闲置的。而分时租赁可实现40%-60%的车辆使用率，帮助大型城市解决城市道路拥堵问题。同时，在用车成本越来越高的大环境下，其能提升车辆使用率，降低车辆使用的单位成本（图二）。

◆ 拉动企业内多业务协同

分时租赁这一看似简单的业务，需要汽车企业横向拉动战略合作、新车销售、售后服务、二手车、大客户、金融产品等多部门协同。通过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。

◆ 潜在消费者产品体验

与动辄几万甚至几十万元的汽车消费不同，100元甚至十几元的分时租赁费用可吸引更多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。埃森哲研究发现，在一线限牌城市，很多城市白领在纠结找不到与高昂的养车折旧费用时表示，分时租赁是今后买车的一个很好替代。

由于以上原因的互相作用，尽

管国内整体环境尚不成熟，整车企业试水分时租赁业务仍势在必行。

如何让分时租赁成为新潮流？

在充分了解中国市场和中国消费者特点后，埃森哲认为，以下五点是目前在国内市场开展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。据埃森哲对豪华车租赁市场的研究，发现北京和上海覆盖了50%的豪华车租赁市场；再加上深圳、广州、杭州和成都这前六大城市占据了国内豪华车租赁市场85%的份额。但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，也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，其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，车企应针对发展程度较高的二线城市开发相应的运营模式，并与北京、上海进行差异化竞争。

◆ 政府资源支持

在我们探讨过的分时租赁模式中，未来的流动式服务需要大量专用车位，如果使用新能源车，还需充电桩资源配合。这需要主机厂与当地政府进行协调，特别是在分时租赁需求集中的中心城区，如何获得政府的支持，获取更多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。初期尝试服务单一大型企业的站点式服务，逐渐拓宽客户群，并在公司间形成网络，举行不同站点间的取还车业务。

◆ “司机”是必须的

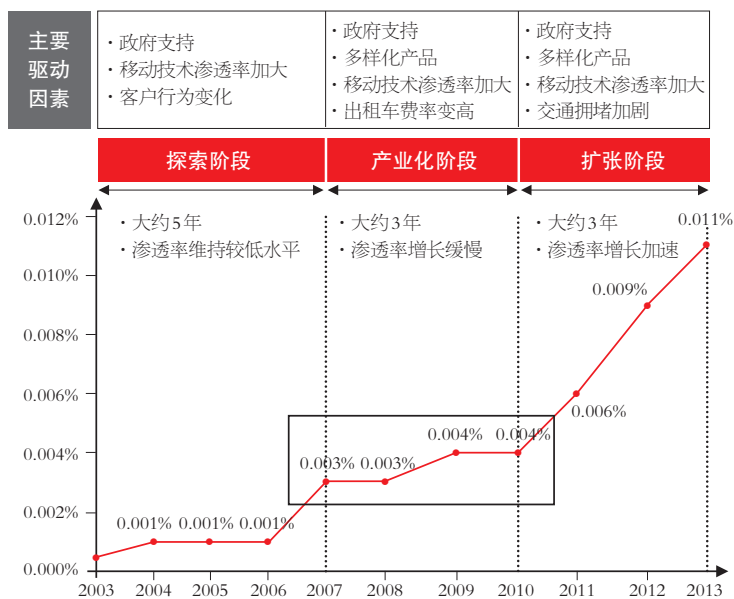
改变国外成熟市场的传统业务模式，在中国提供“车+司机”服务。联合外部资源解决司机管理和调度问题。在机场、CBD区域等重要地点协同代驾平台，灵活调度车辆和司机资源，提供“车+司机”服务。同时需注意与网络平台协调业务流程，保证服务质量和消费体验。

◆ 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，利用网络约租车平台为消费者提供服务可能也是未来中国分时租赁业务的一种衍生。通过网络约租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，甚至整合经销商试乘试驾业务，都可增加消费者接触产品的触点。

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

图一：美国如今的分时租赁渗透率达到了万分之一



图二：提升车辆使用率可以降低车辆使用的单位成本

