

如何使汽车订阅服务实现盈利性增长



贝恩公司是一家全球性管理咨询公司，专注于为客户提供战略、运营、技术、组织、私募股权，以及兼并等方面的咨询服务，针对每个客户的自身问题量身定制切实可行的方案，并在合作过程中向客户传授相关技能以确保变革顺利贯彻。

本文作者
曾伟民
贝恩公司资深全球合伙人、
亚太区绩效提升业务主席

近年来，汽车订阅服务炙手可热（编者注：汽车订阅服务是近年来兴起的汽车销售新模式，相比直接购买或者租赁，该模式是一种更加方便、灵活的用车方式，用户只需要每月支付固定的费用购买汽车的使用权）。但是，市场上的许多产品销量增长乏力，难以盈利。本文将基于贝恩最近进行的汽车消费者调研，归纳出三种订阅类型，助力车企找到适配的运营模式。

汽车订阅服务 2.0：危中有机

去年，贝恩面向1500位中国、美国和德国汽车消费者的调研显示，大多数受访消费者认为，危机之下，当大家不愿意或者无力全款或贷款购车时，会将汽车订阅业务视为风险更小的选择，因此这项业务更具有吸引

力。有64%、30%和21%的受访中国、美国和德国消费者表示，下次购车时，自己可能或极有可能采纳汽车订阅模式。

由此可见，对于车企来说，订阅服务是重要的防御举措。尽管汽车订阅服务市

场的最终规模有待商榷，然而，未来汽车订阅服务在整体销售中的占比将有所提升，赋能车企守住租车公司和新兴初创企业竞相争夺的市场份额。

实践中，贝恩发现，消费者普遍青睐通过该服务订阅二手车和电动车。此外，汽车订阅模式不仅能够帮助

车企招募新客户，它还是更好地理解客户、深化客户关系的重要途径。比如，让客户留在售后和服务网络，强化车企与经销商之间的关系，从而提升复购率，创造消费升级机会。值得一提的是，汽车订阅服务有助于增强车企的数字化能力，找到直销业务的切入点。

企业应当摆脱的误区

贝恩观察到，如今开展汽车订阅业务时，多数车企采用的是新车，合同条款也极其灵活，比如可以频繁更换车辆，严重拉高了供应商的成本，导致订阅服务成为少有人问津的小众产品。

对此，贝恩建议，在投身汽车订阅服务前，车企应当摆脱五大误区，提供不同类型的汽车订阅合同，灵活满足不同的客群需求。

误区1：客户需要新车

根据调研结果，绝大多数消费者乐意接受车况良好且车龄较短（3年以内）的二手车订阅服务，各国仅有不到15%的消费者只愿意接

受新车。

误区2：所有地区的客户偏好大致相同

调研指出，各国之间和中国不同地区的消费者偏好迥异，“一刀切”通常难以奏效。比如，中美消费者认为低价是重要因素，而德国消费者最注重还车的灵活度。

进一步看，不同的客户偏好主要反映在期限和定价层面。

期限：部分消费者青睐较短期限（比如，6个月以内），因为他们只想要填补两部私家车之间的断档时间；部分消费者则认为，订阅是更灵活的汽车拥有方式。前

者不太在意车辆的特点，而后者希望选择车辆配置，参照传统的购车流程。

定价：部分消费者希望每月支付固定费用，另一些消费者偏好更灵活的支付方式。

误区3：订阅费用必须一价全包

支付方式方面，30%的受访中国消费者选择了一价全包的固定月费。值得注意的是，有一定比例的消费者为为了灵活度而支付溢价。调研表明，为了获得更加灵活的订阅服务（比如，每季度换一次车或随时终止和还车），三个国家的消费者每个月愿意为此多付66~109欧元。

误区4：客户在订阅时的车辆偏好与购车时相同

根据调研结果，在订阅时，虽然大多数消费者仍偏好熟悉的品牌，但也有许多消费者更愿意尝试高端品牌、更大车型或电动车。

误区5：车企将主宰汽车订阅市场

许多消费者希望订阅合同只用一个品牌：在中国、美国和德国消费者中，占比分别为41%、40%和32%。这对于车企而言，是个好消息。此外，租车公司和汽车订阅初创企业依然拥有大量机会，并且正在快速开发订阅计划，提供更灵活的换车选择，压低价格以争夺市场份额。

打造适配的汽车订阅模式

基于多年的行业经验，贝恩根据订阅合同的灵活度和提供的品牌数量，提出低、中、高灵活度三种汽车订阅模式，期待在提升服务提供商效益的同时，满足不同的消费者需求。

①低灵活度：

- 短期固定期限租车合同
- 不能换车
- 里程数有限制
- 新车或车龄短的二手车

②中灵活度：

- 短期租车合同，可按需取消（达到最低使用期之后）

- 可按需获得“代步车”
- 额外购买附加选项可获得更大灵活度

③高灵活度：

- 短期租车合同，期限灵活，可灵活取消
- 可频繁更换车型和品牌

在项目设计和执行过程中也要独树一帜，贝恩为广大企业总结了四点注意事项。

①避免常见的订阅服务陷阱。领先者必须满足各个市场、汽车级别和年龄组的偏好差异，提供多种订阅服

务方案。

②提升关键的运营能力。尽管新兴的订阅业务模式提供了清晰的盈利路径，但服务提供商仍需在关键环节统一执行，包括动态定价、提供高质量客服、辅以强大的数字化工具，以及媲美传统购车模式和渠道的完善营销计划；通过采购、持有和调配库存等手段，在正确的时间和地点交付客户需要的车辆。

③引导客户使用二手车和电动车。贝恩的调研结果显示，订阅服务可成为二手车和电动车的营销入口。

④与经销商和各类伙伴互利共赢。领先企业应当追求外部合作，从而提高订阅

服务的效率。比如，车企和租车公司成为合作盟友。

致力于推动汽车订阅服务转型的高管可以从以下几个角度进行战略布局：

• 通过订阅渠道创造的收入，在公司总收入中的占比有多少？

• 我们有哪些目标客群？
• 基于当前的产品组合、运营能力和品牌优势，我们最适合采用哪种订阅模式？

• 打造成功的订阅服务，必须强化哪些运营能力？如何对这些能力进行排序和投资？

• 应当如何匹配产品组合和总体价值主张，从而符合订阅服务的长期愿景？