

# 汽车分时租赁

&

## 发展趋势、商业模式及 解决方案

## 联系方式:

---

### 北京

#### 彭波 (Bill Peng)

合伙人

+86-10-6533-7755

bill.peng

@strategyand.cn.pwc.com

### 上海

#### 徐沪初 (Huchu Xu)

合伙人

+86-21-2323-5119

huchu.xu

@strategyand.cn.pwc.com

## 作者简介:

---

**彭波先生 (Bill Peng)** 是普华永道思略特战略咨询在汽车领域内的思想领袖。彭波先生是思略特合伙人, 拥有14年为整车商和零部件供应商提供咨询服务的经验和三年整车商工作经验。他拥有丰富的汽车行业经验, 包括乘用车和商用车, 擅长增长、产品、品牌和渠道等方面的战略制定。

**闫芳女士 (Fang Yan)** 是思略特执行总监, 拥有8年咨询经验及6年跨国企业管理经验, 为主要乘用车、零部件、汽车金融服务、物流、汽车后市场服务及科技企业提供咨询服务。拥有丰富的汽车及工业品行业经验, 擅长企业增长战略、品牌与市场营销、渠道与销售管理、财务规划等。

**白宇先生 (Allan Bai)** 是思略特高级经理, 拥有10年管理咨询和整车厂工作经验。他拥有丰富的汽车行业咨询经验, 研究的领域包含乘用车和商用车战略规划、细分市场分析、业务流程优化等。



**分时租赁 (car sharing) 是一种新兴的短租共享模式：**在上世纪90年代兴起于欧美国家，并于2010年后在中国市场起步发展。截止2016年初，汽车分时租赁约有30余家上规模企业，市场总车队规模约3万辆。整个市场仍然在以超过50%的速度飞快发展。

分时租赁进入中国市场的时间点正好是国内新能源汽车起步发展期，且新能源汽车在使用成本上比燃油车更具经济性（新能源汽车充电费用、维修成本均较燃油车有较大节约），同时，一些企业希望通过分时租赁推广自身的新能源车型，所以新能源车型成为了中国分时租赁市场的绝对主导车型。目前除了个别企业，如戴姆勒Car2go使用smart燃油车型外，市场上95%以上的分时租赁汽车均为新能源汽车。

因为肩负着新能源汽车销售和推广的使命，多家整车厂（上汽、北汽、吉利、戴姆勒、大众等）均已经开始布局分时租赁市场。按照分时租赁车队规模统计，目前77%的车辆出自整车厂背景的分时租赁企业。各家企业以布局一线城市和个别二线城市为主，未来2年更多的企业将布局二线并涉足三线城市，例如EVCARD近期已经布局沪宁线上的南京、江山等城市。

# 中国分时租赁市场发展的驱动和制约因素

## 驱动因素

分时租赁在未来几年仍将面临着非常好的宏观发展环境，并在2020年前迎来突破式的发展。我们将从社会、消费者、法规、技术四个方面分别阐述分时租赁未来面临的机遇。

**从社会角度：**中国经济的高速发展、城市化进程的不断推进带来了移动出行需求的膨胀，而道路资源的紧缺导致了严峻的交通矛盾、环境矛盾。这一点在未来几年仍将是中国政府着重解决的难题。新能源汽车分时租赁这种共享出行的方式可以提升车辆使用效率，推广新能源汽车的发展，并促进缓解环境问题。因此分时租赁将继续受到政府的鼓励，并享受相关优惠政策。

**从消费人群角度：**目前全国2.5亿人拥有驾照，汽车保有量为1.8亿（其中私家车1.2亿），全国范围有几千万持照无车人员都将是分时租赁的潜在消费者。另一方面，中国的智能手机普及率非常高（智能手机用户已经高达5.6亿），分时租赁的手机端使用环境已经非常成熟。

相比出租车、专车等移动出行工具，分时租赁在价格、使用的灵活度方面占据优势，同时，相对于传统租车取车更加便利，因此对消费者非常有吸引力。市场上主流应用每公里收费在1元-1.5元外加10元左右的时租费，或者仅收取时租费20元-30元。根据测算，对于年平均出行里程小于5600公里的用户而言，分时租赁的使用成本比拥有一辆新车、二手车都低。

正是基于这样的产品优势，根据思略特最新的调研显示，消费者对于分时租赁接受度在变高：75%的现有分时租赁使用者表示愿意增加使用频率；77%未使用过分时租赁的消费者将会考虑使用分时租赁产品。

**从政策法规角度，**政府从各个层面推动共享经济、新能源车的发展，是分时租赁的政策契机。

从新能源政策角度，发改委的《新能源汽车碳配额管理办法》草案与工信部的《企业平均燃料消耗量与新能源汽车积分并行管理暂行办法》（征求意见稿）都发出了强烈的政策信号，要求整车厂不遗余力的推动新能源汽车的发展。最新发布的国家战略性新兴产业“十三五”规划，也进一步明确了2020

年中国新能源汽车销量目标为200万辆。为了促进新能源汽车的销售，整车厂将积极拓展包括分时租赁在内的批售渠道。

此外，近日北京和上海出台的网约车新政，要求“本地户口本地牌照”。这将极大的限制网约车在上述城市的规模。由此产生的结果是，上述城市的网约车数量将急剧减少。这也给分时租赁企业带来机会以服务大量未满足的移动出需求。

**从技术角度**，互联网技术/智能技术的发展，将持续提升分时租赁产品的便捷性和整体体验。

新能源汽车技术的发展，将大大降低电动车的成本（据测算2020年电池成本将下降约40%，达到1200元/千瓦时）；同时，电动车里程也将进一步提升，从现在的平均200公里提升到2025年的平均400公里以上。电动汽车成本的下降，将减低企业运营成本压力；里程的增加，将给消费者提供了更好的使用体验，从而增加单车运营时间。

无人驾驶技术的发展，将给分时租赁市场的发展提供更多的延展空间。在2025年后，通过无人驾驶，一方面消费者可以享受自动的专车服务；另一方面，企业也可以实现智能自动调度，进一步降低企业运营成本。

## 制约因素

虽然分时租赁企业的发展环境较好，但是分时租赁企业仍面临这收益和运营两方面的痛点亟待解决。

**第一，收益问题。**目前分时租赁企业运营成本高，且订单规模不足，从而导致绝大多数企业为亏损状态。

企业的成本主要由三大部分组成。车辆折旧：车辆折旧成本主要依赖购车成本，相对而言主机厂背景企业占有一定优势。停车和调度成本：停车成本高是分时租赁企业面临的主要问题，尤其在一、二线城市核心地段，单车月租成本均上千元；此外，网点设置的不合理也增加了调度成本。其它运营成本：主要包含人工、软硬件、营销等。

从收入角度，受到网点数和使用便捷性等限制，目前单车订单数较少，使用频率不高；在定价上，分时租赁企业在初创期会持续打折以吸引顾客。较低的客单价和使用频率导致了整体收入偏低。

综上，低收入和高成本导致了市场上绝大多数企业都处于亏损状态。目前分时租赁企业平均单车亏损每天在50元-120元。因此，分时租赁企业在人效、购车成本、调度运营成本上还有改善空间。

**第二，运营问题。**运营者面临的主要问题有：没有足够的租赁牌照，短期内

规模扩张遇到瓶颈。车辆维护问题：目前消费者的信用仍待提升，车内环境脏乱差给维护带来很大难题；消费者驾驶违章通知的滞后性给管理带来难度，分时租赁企业为了发展速度，一般选择自行承担相关费用。

消费者也面临这如下主要问题。用车难：消费者需求时间集中，在高峰时期用车难；然后在平常时间车辆大量闲置，有效利用率不足。取还车不方便：网点分布还不够密集，取车距离较远，还车时会遇到突发问题（比如车位已经被占用等），经常要备选2个以上的还车网点。另外，新能源汽车普遍存在里程焦虑和充电问题。

# 未来的市场规模和商业模式展望

思略特预计未来5年汽车分时租赁市场将以超过50%的增幅继续发展，保守估计在2020年全国B2C车队规模将达到15万辆；目前分时租赁市场绝大多数份额为B2C业务，B2B（面向企业用户）的份额非常少，随着未来B2B业务的不断拓展，到2020年，B2B整体车队规模有望达到2万辆以上。

针对现有的痛点，我们认为分时租赁企业可以从运营模式、收入模式、产品设计、用户选择、大数据分析五大方面来综合提升其商业模式，从而保障企业的盈利和可持续发展。

**第一，运营模式。**我们建议B2C模式以AB点模式为主，并在一定区域范围内实施自由停靠。在2020年前，AB点的模式将会成为绝对主流模式。随着网点数的扩大，AB点模式能满足绝大多数分时租赁用户的使用需求。

除此之外，建议选定需求量大且集中的特定区域广泛布点，并针对性地为该区域内的高价值用户提供自由停靠模式的服务。自由停靠模式可以进一步提升用户体验，降低调度成本；该种模式将成为AB模式的重要补充。

在B2C模式开始的基础上，我们建议分时租赁企业尝试拓展B2B业务。目前市场上B2B业务刚刚起步，我们认为未来这种模式将很快迎来飞速发展。

**第二，收入模式。**收入模式的优化可以从优化价格、增加消费者粘性、拓宽其它收入来源三个方面入手。

**价格的优化。**分时租赁企业在运营初期可以先采用静态定价。初期进入市场为了吸引客户不建议在高峰时间、节假日根据需求动态调价。建议在巩固客群、完成客户习惯培养后再采取动态定价的模式。在发展的成熟阶段采用动态定价，可以针对不同时段、不同位置、不同客流群体，平台通过大数据进行自动价格调整，从而提升整体利用效率和盈利水平。

**增加用户粘性。**分时租赁企业需要重点培养客户的忠诚度：通过会员制、优惠充值等方式固化用户使用习惯、锁定优质客户。针对高频客户，系统可以通过预约保障、锁定个别车源等功能优先确保其用车需求。

**拓宽其它收入。**分时租赁企业可以考虑增加以下渠道的收入：广告收入，APP及车载屏广告、OEM车辆推广费等；附加服务费，车内Wi-Fi、儿童座椅等；配件和饰品销售，车内香水、车内空气进化器均可供销售；大数据

收入，与4S店、保险公司合作收入分成等。

**第三，产品设计。**车型依旧以NEV车型为主，在现有的微型车基础上可适当增加多元化的车型。在产品设计上，建议通过APP软件或者车载大屏幕将分时租赁与其它交通方式打通，为客户提供一体化的整合出行方案。分时租赁企业可以和网约车、共享自行车等企业合作，打通彼此的产品后台数据。未来的APP不仅提供分时租赁这部分服务的价格，而是提供整体出行移动方案和总成本。用户可选择在分时租赁APP上同时预定其它移动出行产品的服务，并享受统一打包折扣价。

**第四，目标用户选择和管理。**分时租赁的用户群可以分为个人用户和企业用户和两类。对于个人用户而言，分时租赁的场景较多，限于篇幅，本文主要介绍以下几类需要重点关注的用户群以及他们的使用场景。

- **短途出游：**50-100公里的短途出游是分时租赁最主要的使用场景之一。分时租赁能满足无车家庭短途出游私密性、灵活性的需求，受到广大用户青睐。
- **社区短途通勤用户：**此类用户主要需求是在社区和购物中心、公共事业区域的短途固定路线通勤。该类用户使用时间集中，主要为上班时间和周末。
- **高校学生：**以思想前卫的年轻人为主，将分时租赁作为一种新潮体验，该部分人群对价格较为敏感。现在很多高校大学城所在地离市区较远，该地区公共交通匮乏，大学生购物、郊游等出行需求较多，有较大潜力。
- **酒店景点住客：**该部分用户主要为外地旅游人群，需求是前往城市的景点，出行特点是地点集中、路线简单。酒店方也有较强意愿为消费者提供增值服务，例如首汽Gofun已经和如家合作，针对此用户群提供服务。
- **业务群体：**该类用户以销售、中介、中小企业业务员、摄影记者等为主，他们需要一天内多地周转用车，而且有时随身行李较多。分时租赁的便捷、使用灵活、存放行李方便等是他们选择该服务的主要原因。

目前分时租赁的企业级用户（B端）主要有政府机构、园区/科技企业等。因为企业级市场刚刚起步，企业级用户可挖掘潜力还较大。

在有效的识别和选择高质量用户后，分时租赁企业仍需要加强用户信用管理，培养用户形成良好的使用习惯，从而减轻企业维护成本和负担。分时租赁企业可以建立自己的用户评价体系，也可以考虑和芝麻信用等互联网信用评级公司合作。对于不出险、驾驶习惯良好的客户，给予鼓励性的折扣、积分等；对于严重违规的客户需要进行引导和一定的惩罚。

**第五，大数据分析。**大数据分析是分时租赁企业持续优化运营效率、实现盈利的重要核心能力。分时租赁企业需要在较早阶段投入数据分析能力的建设，并将大数据分析在网点布局、车队调度、用户评级、增值服务设计等方面全面应用。

# 赢得市场先机的关键要素

在未来几年，分时租赁市场仍将以超过50%的速度发展。在这样一个飞速变化的市场中，分时租赁企业在不断优化商业模式的同时，需要把握以下四个方面的关键成功要素，以赢得先机。

**第一，尽早锁定核心资源。**分时租赁业务的发展离不开牌照、停车场、充电设施等核心资源的支撑。因为资源的稀缺性，其购得成本和难度将逐年增加。

- **牌照资源：**分时租赁公司在大多数城市需要申请租赁牌照以开展业务。目前一、二线城市租赁牌照每年发放数量有限，分时租赁企业需要尽早的积累。在北京等城市，新能源汽车的牌照也将变得越来越稀缺。
- **停车场：**城市核心区域的公共停车场资源有限。企业应和相关物业通过利益绑定的形式，形成长期合作。
- **充电设施：**公共充电桩一直存在数量不足且分布不均的情况，难以支撑分时租赁网点铺开布局。建议和区域领先的充电桩运营企业形成合作联盟，增加双方的业务量，从而形成共赢。

**第二，加强与政府和企业的多方合作。**分时租赁业务的发展离不开多方合作和资源整合，这也将成为很多企业的核心竞争力。

- **与政府合作：**享受更多的土地、停车场和税收等优惠政策。
- **与大型企业和园区合作：**开展B2B业务，稳定业务收入，提升车辆利用率。
- **与整车厂合作：**获得车辆、配件资源和折扣。
- **其它：**考虑与车生活相关的企业资源嫁接，全面为用户提供综合服务。

**第三，掌握核心技术。**分时租赁企业应该掌握APP软件设计能力、车载盒子、大数据计算和分析等核心技术和能力。车载盒子和APP可以帮助企业更好地收集用户信息，大数据分析和自动调度将大大提升企业未来的运营效率，并有助于节约成本和开拓衍生业务。

**第四，强化运营能力建设。**分时租赁市场仍处于发展早期，市场格局不明朗，运营能力的强弱将直接影响企业的盈利能力和发展速度。建议分时

租赁企业组建具有互联网公司文化基因的运营管理和资源谈判团队，并持久提升决策速度和行动力。

展望未来市场的发展，思略特认为2017-2018年是汽车分时租赁发展的关键期。虽然目前市场还未成熟，但是无论是整车厂还是互联网企业已经纷纷布局，或者计划进入该市场。市场的竞争将变得更加激烈，企业在布局完B2C模式和一线城市后，未来2年分时租赁企业将进一步布局B2B模式，并争夺二、三线市场。预计分时租赁市场在2018年后市场格局将逐渐趋于明朗，主流企业会通过并购形式进一步扩大市场份额和领先地位。和网约车市场格局类似，未来分时租赁市场也将形成3-4家全国范围内绝对领先的企业。目前市场内企业规模和投资额仍然比较小，建议相关企业及早研究和布局。我们也期待着分时租赁业务在中国能持久蓬勃发展，并成为移动出行更加重要的力量。

我们是由注重实效的战略家组成的全球团队，致力于与您携手解决最棘手的问题，掌握最佳的机遇。

这意味着协助您开展复杂、充满风险的变革。我们在协助客户解决最棘手的问题上不断传承的优良传统，加之普华永道网络的广度和深度，使我们能够迅速实现既定的影响。

无论是筹划企业战略，还是推动职能部门和企业转型的方式打造相关能力，我们都能为您创造您所预期的价值。

我们是普华永道网络中的一员，普华永道各成员机构组成的网络遍及157个国家和地区，有超过22.3万名员工，致力于在审计、税务及咨询领域提供高质量的服务。业务垂询或了解更多，敬请访问我们的网站  
[www.strategyand.pwc.com](http://www.strategyand.pwc.com)

[www.strategyand.pwc.com](http://www.strategyand.pwc.com)

© 2017 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](http://www.pwc.com/structure)。  
免责声明：本文件内容仅作提供信息之用，不能用于替代专业咨询顾问提供的咨询意见。