

豪华车出行服务之道



作者

彭波
合伙人
+86-10-6533-7755
bill.peng
@strategyand.cn.pwc.com

闫芳
执行总监
+86-10-6533-7355
fang.yan
@strategyand.cn.pwc.com

周凡一
顾问
+86-21-2323-7743
fanyi.f.zhou
@strategyand.cn.pwc.com

豪华车品牌布局出行市场的必要性

共享出行的发展、消费形态的改变不可避免地影响着人们的购车决定，哪怕豪华车品牌的用户也不例外。城市出行供给不再单纯依赖汽车保有量的粗放增长，使得传统车企单纯依赖于整车销售的盈利模式受到挑战，因此，品牌在出行市场的布局便显得尤为重要。

首先，豪华车品牌转型高端出行服务商可以满足高消费人群的其他出行需求，拓宽业务模式，在汽车所有权逐渐淡化的市场趋势下，企业可更好地应对未来的挑战、控制运营风险。

其次，使用旗下车型提供出行服务在增加整车销量的同时，还可以有效扩大品牌曝光度，提升品牌价值。并且，车企可以借此渠道接触到大量潜在客户。拉近车企和消费者的情感距离，通过提供体验服务，增强品牌、产品对潜在消费者的吸引力。

此外，发展出行服务有助于形成市场倒逼机制，促进产品创新发展。车企不仅可以根据客户反馈对产品进行内部空间创新、硬件、软件调整，制造出更适合共享出行的车型。另一方面，车企也可以更好地理解消费者的深刻需求、把握市场趋势和出行网络背后的大数据资源，进行智能化和自动驾驶方面的创新。

上层中产和富裕阶层正在迅速崛起，据普华永道思略特预测，到2020年，该阶层在总人口中占比预计将达到63%，成为绝对的消费主力。如何为此类人群提供更快捷、高效、优质、全面的高端出行服务，将是豪华车品牌实现可持续优质发展的核心问题。

转型高端出行服务商机遇和挑战并存

近年来，无论是豪华品牌车企还是出行平台，都在高端出行领域进行了不同的尝试：

网约车

出行平台如滴滴、易道等近期推出了“豪华车型”的网约车服务，定价是低、中端出行的数倍。以滴滴出行平台为例，短距离路线（约9公里），快车需要约30元，专车需要约50元，而豪华车服务如奔驰E级车型需108元。至于更加豪华的车型保时捷Panamera，平台则为其定了430元的高价，让消费者望而却步。

分时租赁

奥迪针对中国高端用车市场需求量身打造的“Audi on demand + 移动出行”于2017年底在北京正式上线，强调尊享的服务体验。在享受专属人员负责送车、取车服务，以及定制化的车内设施的同时，价格同样不菲。基本豪华车型如A6L定价100元（5小时起订），800元包天。而奥迪R8则标出了1239元的高额小时计费 and 9999元的包天服务。

戴姆勒、宝马等传统豪华厂商也纷纷试水分时租赁领域。戴姆勒推出的Car2Go分时租赁服务于2015年进入中国市场，利用奔驰Smart车型主打自由流动式汽车即时共享体系。目前仅在重庆上线，目标受众相对奥迪分时租赁业务较大，也更强调效率和服务便捷度。

经营性租赁

针对个人和企业用户高端车型的短、长期租赁需求，很多租赁平台都推出了相关服务。但总体来看，豪华车型选择较少，一个门店只有2-3辆豪华车供消费者选择，价格约在800元/天。客户对车型的选择极其有限，也并无差异化的服务体验。

月卡注册计划

保时捷在美国亚特兰大开展月卡注册计划，用户只需每月支付3000美元便可享受到保时捷旗下22款车型的驾驶体验。该服务依旧在试行阶段，预计服务正式上线后，定价模式会做进一步调整。

P2P租赁

宝马等豪华车企也已开始试水P2P租赁业务。宝马的出行平台ReachNow于2017年底加入P2P租赁功能，允许宝马Mini车主在平台上把他们的爱车租出。该服务仅在美国西雅图推出。

总体来看，高端出行市场发展尚未成熟，各企业多处于探索阶段。

高端市场差异化定位依旧主要停留在车型差异上，服务体验差异化不强，使得用户接受溢价能力有限。单服务类型下的单价过高，导致本就有限的市场规模进一步发展受限，运营成本居高不下，企业也难以发展更加良好的盈利模式。

其次，高端出行服务的品质与品牌形象息息相关。豪华品牌切入高端出行服务市场时，服务品质一定要与品牌价值契合，否则品牌价值会受到难以弥补的伤害。

与此同时，由于此类业务投资需求较大，前期盈利相对困难，如果实行车企的传统管理模式，将会对出行业务的团队造成较大压力，抑制新业务发展。

初步解决思路

展望未来出行市场的发展，不同的共享出行模式将相互渗透。综合性的出行平台将具有较大发展潜力（见图一）。独立的单一业态的出行平台将难以拥有足够的用户黏度和规模。豪华车品牌应抓住多出行业务机会，搭建全触点、一体化的出行平台整合品牌下各类出行服务资源，更加有效地提升用户体验和情感价值共鸣。业务模式之间资源共享（如专属车队、服务团队等），也可为企业减少初期投资、创造更大的盈利空间。

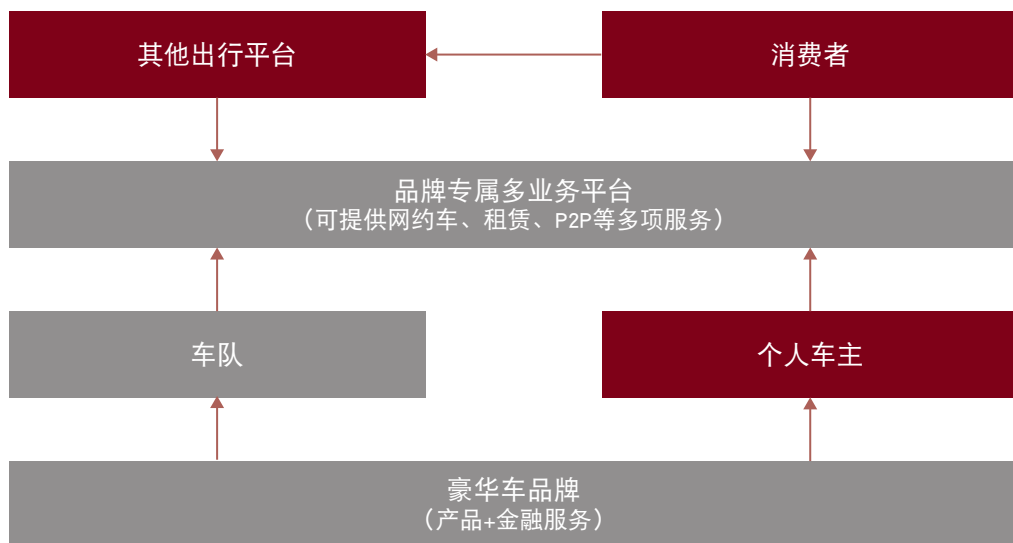
其次，品牌可考虑与第三方出行平台合作集合优势促进发展。市场上不乏此类案例，如神州优车集团与沃尔沃汽车的战略合作，宝马和环球车享的合作等。与此同时，品牌也可考虑寻求共享出行业务方面的跨品牌合作，整合资源以降低运营成本、更快形成规模效应。据最新消息，戴姆勒和宝马已达成协议成立共享出行合资公司，各自持有50%股份。合作涉及集团旗下的网约车、分时租赁、停车服务、充电网络、多模式联运等多项业务的合并及未来扩张计划。这项战略合作将彻底改写出行市场的现有格局。

此外，车企也可借助社会能力开发服务，充分利用社会资本推动高端出行业务发展。引入战略投资者，也利于建立更加灵活的决策机制。在复杂的政策环境下，具备快速进行战略调整的能力可以更好地规避投资风险。

随着平台服务的完善，豪华车品牌还可根据场景进入相关领域，如高端出行界商务社交，高端旅行市场等，彻底实现“豪华汽车制造商”向“高端数字移动出行服务商”转型。

图一

豪华车品牌出行平台建设设想



信息来源：思略特分析

思略特是由注重实效的战略家组成的全球团队，致力于协助您掌握核心优势。我们与您并肩战斗，共同解决最棘手的问题并抓住最佳机遇。这些往往是复杂而又充满风险的艰巨任务，甚至是改变游戏规则的重大转型。我们为此融合百年的战略咨询经验以及普华永道网络无可匹敌的行业和职能专长。当您筹划企业战略、推动职能或业务转型、或是打造关键能力时，我们都能迅速、坚定地创造符合您预期的价值。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158个国家和地区，有超过23.6万名员工，致力于在审计、税务及咨询领域提供高质量的服务。请告知我们您关注的问题，也可通过公司网站strategyand.pwc.com查看更多内容。

www.strategyand.pwc.com

© 2018 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。
免责声明：本文件内容仅作参考提供信息之用，不能用于替代专业咨询顾问提供的咨询意见。CN-20180328-2-C1