

从所有权到使用权的转变

# 从拥有到使用的转变

中国汽车业将会对新的消费模式做出什么样的回应？



普华永道

[www.pwccn.com/automotive](http://www.pwccn.com/automotive)

---

# 目录

介绍 .....	3
是什么推动消费者转变购买模式? .....	5
中国消费者对汽车共享与租赁的看法 .....	7
在中国的企业应该如何面对与消费者相关的挑战? .....	12
汽车共享---行业未来还是昙花一现? .....	18
关于普华永道 .....	20
让我们的对话继续 .....	21

# 简介

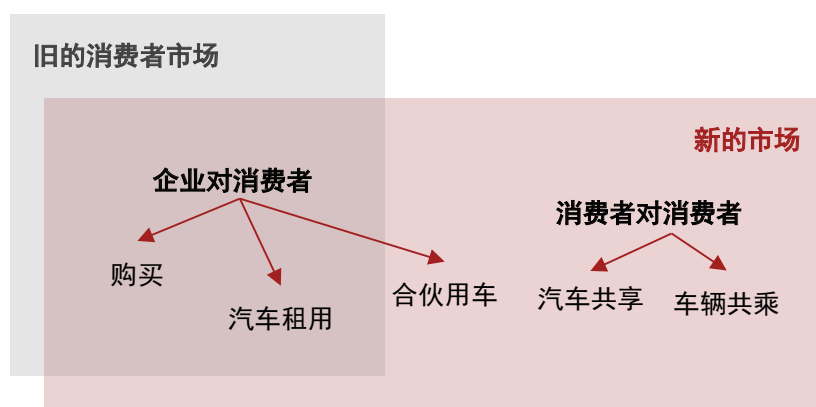
你是否曾经使用Airbnb来安排你的暑假旅游计划？你是否曾经用过Uber预约车辆带你在城市中游览？你是否使用Spotify聆听在线音乐而非付费下载？如果答案都是Yes的话，那你就是“分享型经济”的一份子了。这种动态领域的集合是通过数字平台将现有需求和空闲生产力相结合的合作型消费模式，这种概念模式优先考虑为消费者提供一个特定产品的使用权而非拥有权。

汽车共享的增长速度接近于新车销售增长速度的两倍，因此我们预测在2025年，汽车共享将会在全球分享型经济里扮演起最为突出的角色之一。然而，在中国我们看到的情况恰恰相反。汽车共享的概念并没有被广大消费者所接受，他们对拥有汽车的意愿胜过所有其他的消费模式。

汽车租赁是能够为消费者提供使用权而非拥有权的另一种消费模式。在中国，租赁业务虽然增长中，但也同时面临着一些来自于消费者的重大挑战，因为中国消费者经常曲解了汽车租赁的含义，从而导致他们更愿意购买一辆汽车。但是汽车租赁前景依然光明，因为它会使消费者得到两点自身利益。其一，它让消费者可以负担得起一辆拥有更多功能的汽车。其二，它可以使得消费者更频繁更换车辆。

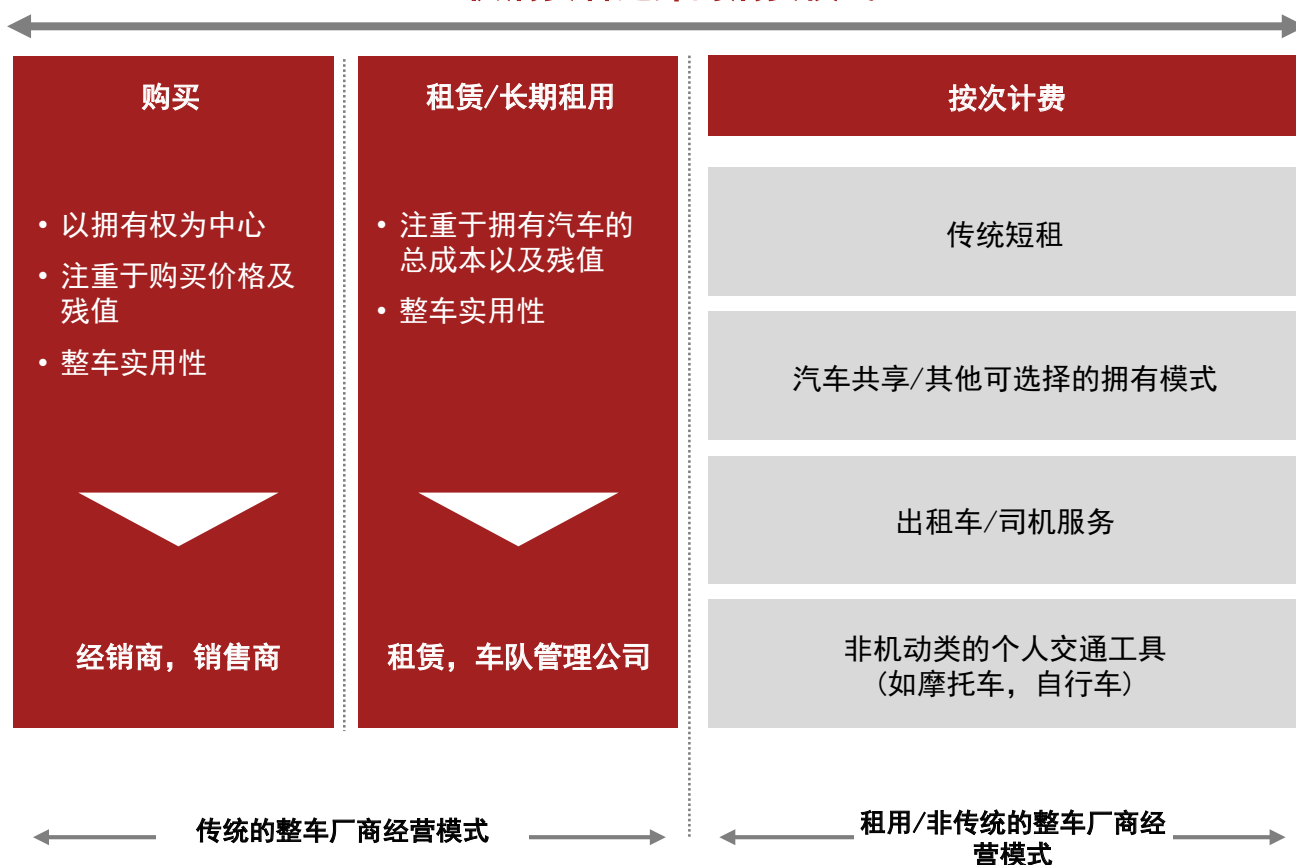
这份报告采纳了普华永道全球领先思想出版刊物关于分享型经济与汽车租赁的研究，并利用针对分布在4大中国主要城市的209位汽车购买者与潜在消费者的调查结果来讨论：

- 是什么推动消费者转变汽车购买模式，包括汽车分享对社会，监管，技术和环境的影响以及汽车租赁为消费者提供的好处。
- 中国汽车购买者对租赁汽车的认知与意愿，他们希望汽车公司以什么样的方式对租赁进行约束；以及最后
- 企业应该如何面对由此颠覆性趋势所带来的挑战，包括拥有一个完善的客户体验策略为公司所带来的好处以及此策略能够如何帮助公司劝说消费者接纳汽车共享与租赁所带来的益处。



<sup>1</sup> Innovative Mobility Carsharing Outlook, University of California Berkley, 2013 and OICA

## 供消费者选择的消费模式



Source: PwC desktop research

**Note:** In addition to drawing insights for our 2014 customer survey of over 209 car buyers and potential car buyers in 4 major cities across China, this report draws upon selected chapters of a number of other studies performed by PwC globally including, PwC US – Automotive leasing insight –Increasing lease penetration and avoiding the customer experience off-ramp (2013) and PwC UK’s ongoing research on the “sharing economy”. These publications and research are available for download at [www.pwc.com/auto](http://www.pwc.com/auto) and [www.pwc.com/megatrends](http://www.pwc.com/megatrends), respectively.

# 是什么推动消费者转变购买模式？

## 汽车共享

是什么驱动着汽车共享在全球以及中国增长？



城市现代化



法规



消费者



技术创新



污染问题

我们的分析报告显示，五个在分享型经济中扮演着重要角色的行业将会在2025年浮现，其中就包括汽车共享。汽车租赁在全球与中国的受欢迎程度在逐渐上升。一些因素在推动着消费者逐渐疏远传统的汽车拥有模式，并转向类似于汽车共享和汽车租赁的理念，专注于为消费者提供车辆的使用权而非拥有权。

在2014年第十二届全国人民代表大会中，政府工作报告把环境保护提上了重要日程。政府代表讨论了关于节约能源，减少废气排放，和避免与控制环境污染的有效措施，并且提出了实施新一代以人为本的城市现代化建设方针。此次人大会议强调了几项会带动汽车共享增长的趋势：

城市现代化 – 城市现代化建设使得市区变得更加拥挤，延长了等待时间，并加深了环境污染程度和提高了基础设施建设成本。

**城市现代化**—城市现代化建设使得市区变得更加拥挤，延长了等待时间，并加深了环境污染程度和提高了基础设施建设成本。

**法规**—大多数市政府（包括北京，上海和天津）都已经颁布了旨在减少拥挤和空气污染的措施，例如车辆限号，市区限停，鼓励公共交通、自行车出行和电动车辆。

	上海	北京
目标	<ul style="list-style-type: none"><li>减少交通堵塞</li><li>减少空气污染</li><li>促进上海及其周边城市的交通</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>减少交通堵塞</li><li>减少空气污染</li></ul>
措施	<ul style="list-style-type: none"><li>高昂的上牌注册费用：每块汽车牌照最低五万元</li><li>60%的新公众巴士为节能型或电动型</li><li>智能交通管理系统和远程信息处理解决方案</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>私家车在特定日期将无法上路（受限日）</li><li>汽车牌照通过摇号系统发放，限制新牌照的注册数量</li></ul>

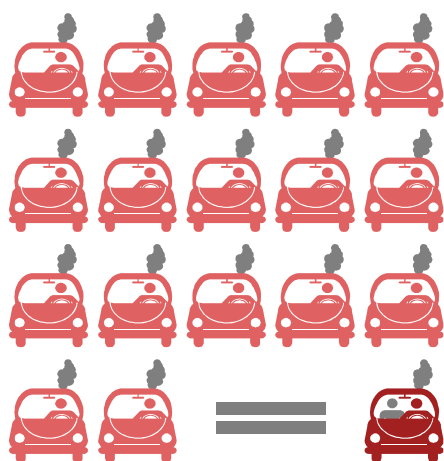
Source: PwC desktop research



**消费者**—消费者的观念正从拥有某个特定物品转变到按使用物品时间或使用物品次数收费，而汽车共享恰好就是一个很好的例子。它不仅可以为消费者带来便利，还可以帮助汽车整车厂商推销新的车型与塑造品牌形象。

**技术创新**—新兴技术，例如智能手机、手机导航、车联网、汽车共享应用和手机支付，确保了消费者可以轻而易举地预约、寻车、驾驶、到最后返还车辆。

**污染问题**—在中国，空气污染无论是对消费者还是政府来说都是一个需要关注的问题。长江三角洲、珠江三角洲，以及北京、天津、河北地区每年都经历了超过100天的PM2.5雾霾，其污染严重程度是世界卫生组织所公布参考指数的2至4倍。平均来说，一辆被充分利用的共享汽车可替代17辆私人轿车，因此汽车共享是一个减少汽车尾气排放量的有效措施。



平均来说，一辆被充分利用的共享汽车可替代17辆私人轿车

Source: Car Lite London



## 租赁在中国正逐步增长

中国政府鼓励二手汽车交易与汽车租赁市场的发展。预计在未来五年内，中国的汽车租赁市场将会以大约每年25%的速度增长。

25%  
CAGR

Source: 21st Century Business Herald

虽然汽车短期租借与汽车共享的兴起原因相似，汽车租赁在中国正在变得更加受欢迎，因为相比于消费者自己购买并且拥有一辆汽车，它可以让消费者驾驶一辆具有更多功能以及更昂贵的车辆。

另外，汽车的技术正变得更加复杂。消费者所看重的功能已经从电动窗、中控锁和巡航定速转移到了无匙进入与启动系统、导航及综合的手机设备连接端口。最新的科技发展已经远远超越了配置创新，而着重于研究实用性更强并可以节约燃料的自动启停系统，又或者可以帮助驾驶者提升停车安全性的半自动化驾驶。这些功能提升正以更高的频率出现在现有产品当中，就像当初的智能手机一样，缩短了消费者对新产品功能认知所需要的时间。汽车租赁可以使得消费者更加频繁的更换具有尖端技术的最新汽车，从而促进了汽车技术的发展。这对中国消费者而言尤其具备吸引力，因为拥有一辆最新和最高级的配置或车辆已经成为了身份象征之一。

随着车辆的老化，零部件可能会出现更多问题。面对未来可能需要支付的维修账单，汽车租赁的特性对消费者而言会更加具有吸引力。

除却这些显而易见的独特提供，汽车租赁也同时在中国市场面临着很多挑战，其中包括对比发达国家更为低廉的出租车费用、变得愈发困难的上牌过程、对汽车拥有权的渴望以及被误导的消费者人群。这些与消费者相关的挑战将会在报告后面的内容中进行更深的探讨。

<sup>2</sup> PwC desktop research  
<sup>3</sup> Car Lite London

# 中国消费者对汽车共享与租赁的看法

为了解消费者对汽车共享与租赁的态度和意愿，普华永道在中国的四个主要城市，对209位汽车购买者与潜在购买者进行了问卷调查。报告的这一部分将会总结主要的调查结果以及其所带来的影响。

受访者平均部分在中国的四大主要城市，分别是北京、上海、广州以及成都。受访者年龄最低20岁，最高60岁，其中四分之三的受访者年龄在25至40岁之间。大多数受访者的职业为专业人士（例如会计师、医生、律师、工程师等等），管理层，行政人员和个体经营者。

86%的受访者曾在过去3年中买过新车或计划在未来两年之内购买新车。消费者选择不购买新车的几大原因如下：成本（47%）、需求缺乏（20%）、交通拥挤（17%）。在北京，上海和广州的车牌摇号系统并非消费者选择不购买新车的主要障碍，仅仅10%的非购买者认为这是他们不买新车的主要原因。



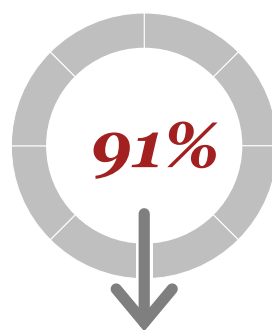
## “成本太高”

受访者无法拥有汽车的第一理由

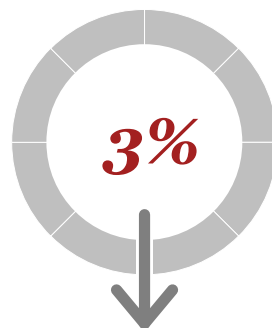
**在中国，消费者多数知道汽车租赁，但通常被误导或倾向于拥有属于自己的汽车**

91%的受访者已经意识到了汽车租赁的选项或在购买汽车时听到过销售人员对汽车租赁业务的介绍。虽然消费者对汽车租赁的认识已经到达了一个较高的程度，绝大多数曾经购买或计划购买车辆的受访者还是决定使用现金支付。仅仅3%的受访者曾经租赁或者计划租赁车辆。

当受访者被问到为什么他们不选择租赁而选择购买车辆时，47%的受访者表示他们想要拥有一辆属于自己的车或者没有租赁汽车的需要。在中国，拥有汽车还是被人当做一个身份的象征，所以人们才会对拥有汽车表现出强烈的倾向性。通常来说，只要消费者能够承担起支付车辆的费用，他们就会选择使用现金支付。

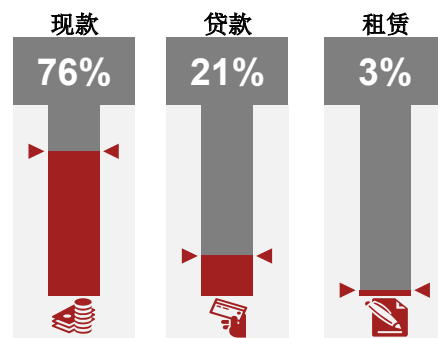


当购买车辆时，意识到租赁业务的受访者比例



当购买车辆时，选择使用租赁业务而非现金或贷款的受访者比例

## 您如何购买或打算如何购买车辆的？



调查结果还显示出,在有能力购买的前提下,汽车拥有权会让消费者感觉到一种安全感,就像许多中国消费者更倾向于购买而非租借物业。一个来自上海的受访者说:“如果我可以负担起一辆新车的话,我肯定会选择购买而不是租赁。从情感上来说,如果我拥有一辆车的话我就会感觉很安全。而如果我租赁一辆车的话,我会担忧也许有一天租赁公司就不愿意租给我了。到最后来,这辆车还是不属于我的。”

## “ 租赁的步骤很麻烦”

调查受访者不考虑租赁而倾向购买的主要原因之一

有趣的是,全部其他的回应(与归属感不相关的)都表现出对汽车租赁不同程度的误解和负面认知。其他不考虑汽车租赁的理由包括:“租赁不方便”;“租赁程序耗时耗力”;“租赁非常贵”;和“我不想卷进麻烦当中”(因为这辆车并不属于他们)。当这些“被误导的”受访者听完一个关于租赁好处的宣传之后,41%的听众改变了主意,其中最主要的原因就是价格。这是一个非常巨大的转变,因为消费者不考虑租赁的一个主要原因就是“租赁非常贵。”而另外59%的听众不愿意转变自己观念的主要原因还是对拥有属于自己汽车的强烈欲望。当追问这些听众什么才能改变他们想法时,最常见的回答是价格。



中国消费者被价格和拥有汽车的归属感所驱动。租赁的一个关键好处就是为消费者提供一个不需要支出大量金钱就可以驾驶汽车的机会,因此汽车租赁应该在中国还是具备市场的。成本是消费者选择不购买车辆的第一原因,这一调查结果也突显出汽车租赁在中国市场的潜在发展机会。租赁服务提供商应该对市场研究进行投资,加深消费者对汽车租赁好处的了解并消除错误信息。提供商同时也必须通过强调其价格与成本节约,克服消费者对汽车拥有权的强烈欲望。

“  
如果我可以负担起一辆新车的话,我肯定会选择购买而不是租赁。从情感上来说,如果我拥有一辆车的话我就感觉很安全

”

一位上海的调查受访者



## 中国消费者对汽车共享的认知较低, 但可通过知识传播说服人们采纳新的出行模式

虽然受访者对汽车租赁的认知较高, 只有20%的受访者表示曾经听过汽车共享的概念。尽管人们对汽车共享了解不深, 在普华永道调查员对之前没有听过这个概念的受访者做出基本讲解后, 超过半数 (59%) 的人愿意尝试并考虑这一出行模式。



意识到汽车共享这一概念的调查受访者比例



在未来愿意尝试汽车共享的调查受访者比例



在听完关于汽车共享好处的宣传以后, 改变他们主意的受访者比例

当普华永道调查员对剩余的受访者 (即那些还是不愿意考虑汽车共享的人) 做出一个关于汽车共享好处的宣传后, 47%的人改变了他们的主意, 其主要原因为便利性及价格。余下的受访者无法被说服的主要原因包括对拥有私家汽车的倾向性和已经拥有汽车所以对汽车共享的需求匮乏。

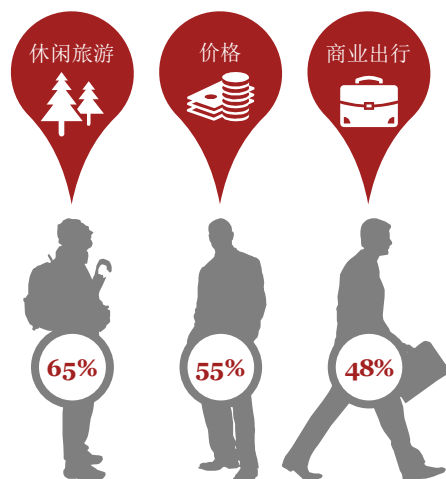
人们使用或考虑使用汽车共享最主要的原因因为限号出行 (仅针对北京受访者)、休闲旅游 (65%)、价格 (55%) 和商业出行 (48%)。尽管中国的许多地方政府都为了减少辖区范围内的污染程度对汽车共享做出了大力支持, 只有10%的受访者表示他们考虑汽车共享是因为它有利于保护生态环境。

“受限日” 更换  
(仅限北京)



受访者对汽车共享还有一个潜在担忧, 即共享的汽车在驾驶过程中被刮花或者碰撞以后所带来的麻烦。许多受访者担心在意外事故后所需要赔偿的高额费用或带来的法律风险。在无法被说服的受访者当中, 超过半数表示, 相比于汽车共享, 他们更愿意借用朋友的车辆。因为这不仅是免费的, 还减少了他们在赔偿金额和法律上的风险。

您选择使用或考虑使用汽车共享的主要原因是什么 (请选择所有适用的选项)?



<sup>4</sup> In Beijing, private vehicles are forbidden from driving during certain periods and/or days depending on their registration number. A “ban day” would occur for an individual consumer when they are forbidden to use their vehicle on any specific day.

尽管大众对汽车共享的概念认知较低,中国消费者对它还是保持着积极的态度。这种新兴的出行模式具有强劲的增长空间,受到汽车共享能带来的好处的影响,消费者表现出可被说服的迹象,尤其是通过宣传其便利性与成本节约。除价格之外,调查受访者还指出休闲旅游与商业出行同样是考虑汽车共享的主要原因,而北京的受访者绝大部分都是因为限号出行而选择汽车共享。然而,中国消费者对拥有一辆属于自己的汽车的渴望依然会成为一个需要被克服的障碍。汽车共享在中国还处于早期发展阶段并且预计在短期内并无法取代私人汽车,因此公司需要考虑如何把这个概念与传统的汽车拥有权进行互补。除在让人头疼的限号日期进行汽车更换以外,汽车共享还可在休闲旅游与商业出行方面实现这一目的。公司必须专注于价格并且对潜在消费者进行关于汽车共享便利性与成本节约等好处的宣传。

## 客户体验在中国至关重要

今天的消费者不仅仅只是单纯的消费者了。他们希望在创造和宣传客户体验方面扮演起一个重要的角色。对于消费者而言,关于一个公司的一切都来自于他们的切身体验,但这并不只是他们在这刻所购买的产品或服务。他们会对自身的需求及偏好发出声音、他们希望一切能够透明公开、他们与强大的社交网络进行连接、他们想要得到符合自身需求的完美体验。

目前,在中国的汽车购买者拥有了更多选择的权利和对汽车公司的要求。仅仅4%的受访者表示他们不在意汽车公司的服务质量,与此同时,只有11%的受访者愿意在经历过糟糕的客户体验之后还从这家汽车公司购买车辆。不仅如此,还有92%的受访者表示如果汽车公司的服务态度恶劣的话,他们会在社交媒体上告诉自己的亲朋好友。

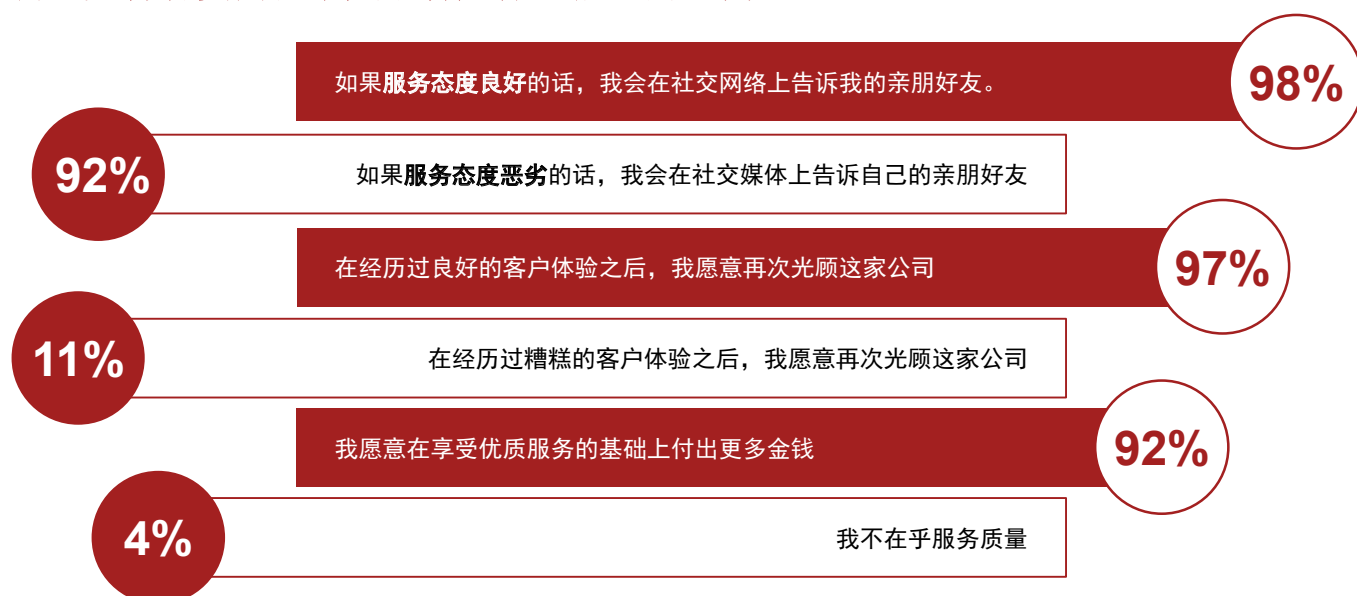
# 98%



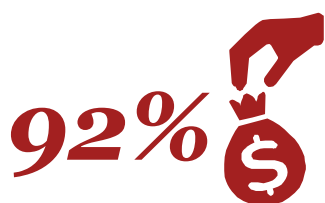
在受到良好服务以后会在社交媒体上与亲朋好友进行分享的受访者比例

从另外一个角度来看,风险与机遇并存。汽车公司可以在遍布中国每一个角落的社交媒体上宣传自己优质的客户体验。97%的受访者表示在受到良好的服务之后会愿意再次光顾这家公司,98%的受访者会在社交媒体上告诉他们的亲朋好友。这些数据表明了社交媒体在中国对塑造品牌形象的重要性,实际上几乎每一个人都在网络上分享他们对不同品牌的体验。

## 调查受访者赞同以下关于客户体验描述的比例



在客户体验历程当中,提升服务质量将会成为企业竞争优势的一个新环节。事实上,92%的调查受访者表示他们愿意在享受优质服务的基础上付出更多金钱。对于中国这个充斥着对价格敏感的消费者的市场而言,这是一个应该让所有汽车公司都铭记的比例。在中国,客户体验与社交媒体的相结合是说服汽车购买人群转换到租赁或其他消费模式和成为长期客户的关键所在。



愿意在享受优质服务的基础上额外付出金钱的受访者比例

## 中国消费者希望通过电子渠道更深入地参与进来

中国是世界上最大的智能手机市场,因此智能手机用户希望通过电子信息技术与客户体验历程进行对接,一站式品牌对比、款项支付以及客户服务。社交媒体在中国网民的生活中扮演着一个非常重要的角色,而它在中国消费者的购买决定过程中扮演了一个更加重要的角色。我们的调查数据显示,潜在的新车购买者与潜在的租赁客户在这一点上并无分别。

当谈到租赁时,消费者希望可以通过电子渠道参与到客户体验历程当中的每一个环节。然而,有一些环节显然要比其他环节更加重要。手机支付是最被客户所需要的功能应用,有62%的受访者对此功能表现出需求。60%的受访者想要通过手机看到其他用户对于产品或服务的评论,59%的受访者想要通过手机了解租赁方案。这突出了开发手机应用的重要性,它可以使得潜在的租赁消费者在体验历程的早期环节中参与进来,帮助消费者了解租赁过程及其好处。

## 在租赁客户的历程中所需要的手机应用功能

手机应用功能	调查受访者比例
研究租赁条款 (包括预计支付金额的工具)	59%
里程数监控 (分析及管理在租赁合同期间的驾驶里程数)	47%
查看租赁结束后的选项 (通知客户即将到期的租赁并提供可选项目的信息,寻找最近的经销商,预约试驾,考虑融资方案等)	42%
查看使用磨损 (提供关于自行查看的详细信息,在线评估)	60%
预约汽车检查 (在线预订)	35%
手机支付 (支付宝等)	62%
其他	3%

## 调查受访者赞同以下关于电子渠道描述的比例



# 在中国的企业应该如何面对与消费者相关的挑战?

虽然仍存在着挑战,在中国选择汽车租赁的人数已在稳步上升之中。公司必须确保在整个客户体验的历程当中拥有一个完善的客户体验策略,帮助公司维持长期、良好的客户关系以及忠诚度。这同时也是一个占领新市场份额的跳板,使得公司可以引导中国消费者从购买及拥有汽车转移到租赁汽车。

## 汽车租赁的客户历程

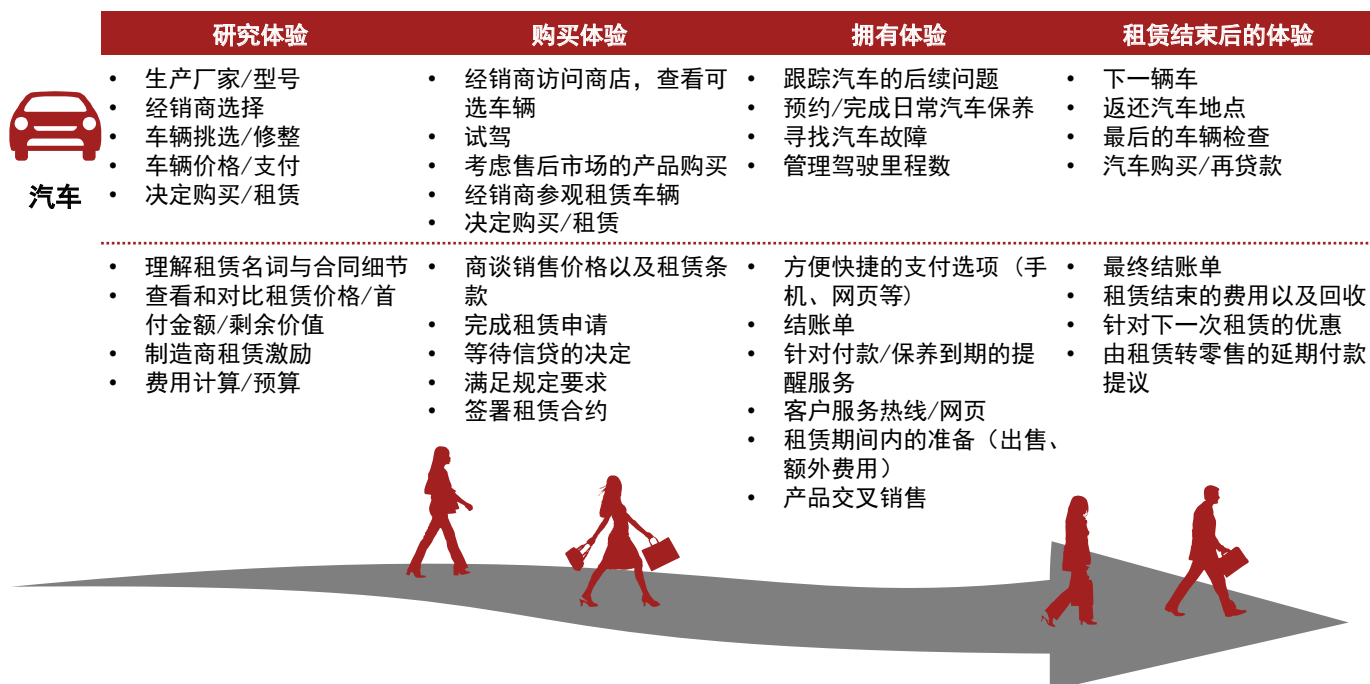
在任何客户体验策略当中,第一步永远是了解“客户之旅”以及“关键时刻”,这是对客户导向的具体衡量,因为对客户而言,这些接触点是最重要的,也同时决定了公司是否能够赢得他们的信任。

## 帮助潜在的客户“研究”汽车租赁



当生活变得繁忙时,许多人都依赖因特网和网络资源进行采购。在中国,使用手提电脑,平板电脑或移动设备对汽车购买或汽车租赁业务进行研究,甚至是完成交易,已经变得越发普遍。相比于世界其他国家,这项业务在中国正在飞跃式地增长。为此,租赁公司应该在客户对汽车租赁业务进行研究时积极参与,帮助潜在客户了解租赁的价值。

## The leasing customer journey



潜在购买者在使用在线资源进行研究，并不只是关于购买哪一部车，还包括了租赁条款。关于租赁条约、价格、残值以及忠实顾客激励政策的问题在博客和在线论坛上经常能够看见。选择租赁的决定会使得客户的购买过程更为复杂，而根据我们最新的问卷调查，许多中国消费者对租赁过程以及专业术语并不熟悉。租赁的专业术语，例如货币因子、核定资本额以及残值，会使顾客困惑并吓跑他们。里程限制、额外的磨损费用和结束租赁过程的条款也令人困惑。许多人在和直接购买对比后，都觉得租赁业务实在是太复杂，并且如果管理不得当的话，会造成不必要的客户焦虑及客户对制造商，经销商或出借方的不满。为转变中国消费者对拥有私家汽车的心态，帮助潜在客户简化这些错综复杂的条约显得至关重要。



出于这些原因，拥有汽车租赁业务的公司应该确保自身的客户体验策略早在潜在客户对产品进行研究时就开始了。为了变得更加有效率，客户资源并不需要十分复杂，但必须一定要有相关信息，简单明了。其中包括：

**租赁指南**—一本完整和简单明了的书面材料，内容包含了基本的租赁术语讲解，借贷和租赁的区别和租赁结束后的选项

**租赁协议**—一份租赁合同或协议的范本，使得客户可以了解条款，相关责任以及准备对经销商的疑问

**教程**—教育性的短片，帮助潜在客户了解整个租赁流程并解答常见的问题

**问答论坛**—为潜在客户提供一个了解信息与提出问题的渠道，通过从可靠的来源获得信息，加深对汽车产品以及租赁过程的了解

**当前优惠**—更新价格、剩余价值和促销，为潜在客户提供一个借贷与租赁的并排式对比，条款及限制一定要叙述清楚

**社交媒体**—一个性价比很高的方式就是通过微信平台为潜在客户推送租赁优惠以及新款车型，鼓励他们在微博上分享关于试驾或租赁新车的体验，并建立起拥有用户评价的网站



出借方应该利用机会对潜在客户进行互动式的资源分享，让消费者充分理解租赁业务的启动流程。如果恰当执行的话，这会帮助公司建立起一个值得信任的形象，并在客户进行研究的过程中占领先机。最后，顾客会从其他地方获取相关信息，但目前来看，中国消费者在租赁流程和相关好处上都被误导了。由于租赁客户经常把制造商，经销商和出借方看做是一家公司，这些错误信息会对未来的客户忠诚度产生负面的影响。

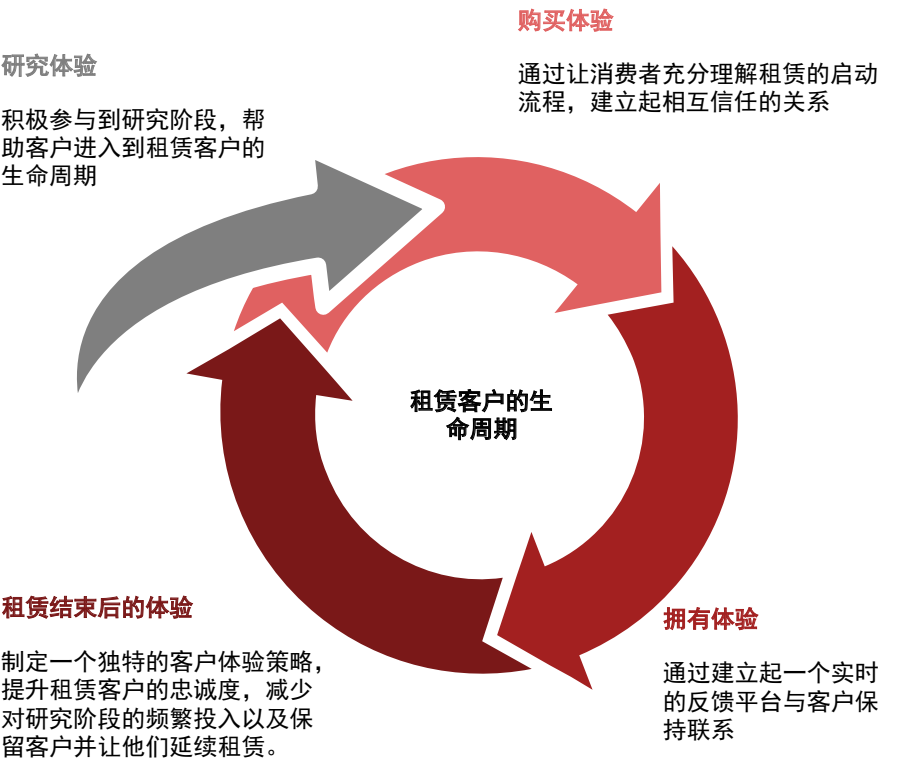


在客户消费周期中, 积极与客户进行接触

在研究阶段与客户进行接触也许能够劝说他们由购买汽车转移到租赁汽车, 但针对客户体验的服务不能够在客户把车开出门口的时候就停止了。在整个租赁期间, 与客户保持一个良好的私人关系与及时沟通是必须的, 并且这些联系应该是与客户条款紧密相连的。比如说, 在联系时, 应该提醒客户已驾驶的公里数, 避免在租赁结束时产生意料之外的费用, 但客服一定要在联系频率和时间上找到一个平衡。同样的, 针对租约快到期的客户的续约电话也不应该过于频繁, 避免打扰到客户。

也许更重要的是为客户提供更多的渠道, 让他们可以自己联系出借方。虽然大部分出借方为客户提供多种选择方案, 使得他们可以轻易地支付款项以及管理月结单, 人们还是希望能够有类似的渠道专门为客户联系出借方而设, 这样他们就可以轻易地与出借方沟通他们现有的疑问。能够快速与客服沟通的电话服务, 自助式的网页与手机聊天室以及短信联系是几个最基本的渠道。此外, 当客服代表与客户联系上以后, 客户会期望这位客服代表是具备专业知识并且有足够的权利来解决关于租赁和汽车问题的。

积极与客户进行接触, 让购买汽车的消费者转移到租赁业务的生命周期之中, 在租赁期间与客户保持良好的关系并争取保留住他们

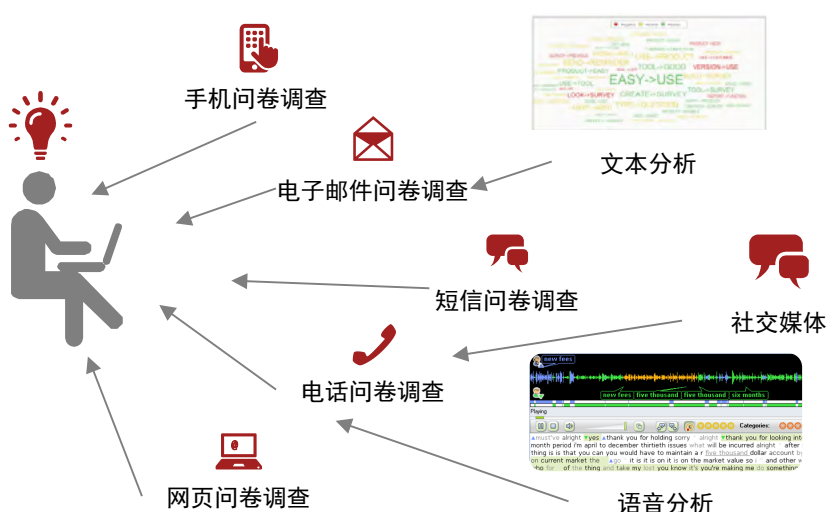


## 第一步永远是了解客户体验

绘制一副关于客户旅程的示意图可以帮助公司更好地了解客户体验的当前状态。这份努力的结果将会识别出一名客户所经历的不同步骤以及整个流程，特别是那些能够识别出客户满意或者失望的时刻。这可以当做设计或者加强客户体验策略的起点。

从客户那里获得实时反馈有助于公司鉴别客户不满意之处，突破瓶颈。一个完善的实时客户反馈平台可以提高租赁客户的忠诚度，因为出借方可以听见不同的声音并依此做出相应的改进。这份洞察力与科学的数据分析相结合将帮助出借公司制定出一个与客户需求相匹配的租赁结束选项。

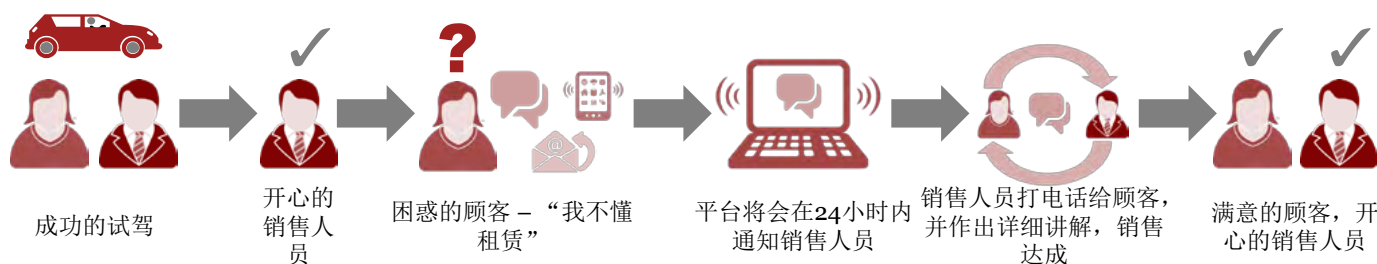
**聆听和沟通：**实时，多渠道的反馈机制可以让你时刻“聆听”到客户的心声，提高客户的反应率并因此获得更准确的客户数据与更高质量的见解。



此外，一个完善的实时反馈平台还应该为投诉管理系统打下良好的基础。一个实时的投诉管理系统使得出借方可以建立起一个以客户为中心的企业文化，当接到投诉后就立即分析，采取补救措施，提高客户体验。能够快速对客户负面评价做出反应的能力，尤其是

在客户流失到竞争者或者在社交平台上扩散负面消息之前，对提升客户体验的价值是无法衡量的。这份能力将帮助公司避免客户流失以及提高长期客户忠诚度。

## 实时的客户反馈和投诉管理



## 利用移动与社交革命将客户体验提到新的高度

在2009年,中国的大众市场开始接纳智能手机,这掀开了中国数字时代新的篇章,手机逐渐成为了互联网的连接终端。相比较于其他类型的科技,智能手机的普及率一直在飞速增长。仅仅3年时间,智能手机用户总数达到1亿。做个简单的类比,功能电话使用了15年的时间才达到了同样大小的市场规模。中国是目前全球最大的智能手机市场,预计在2014年底将从2013年的4.16亿用户攀升至4.66亿用户。这个数据预计在2017年将超过6亿。今天,中国的智能手机普及率高达30%以上,将近占据了全球14亿智能手机用户的三分之一。

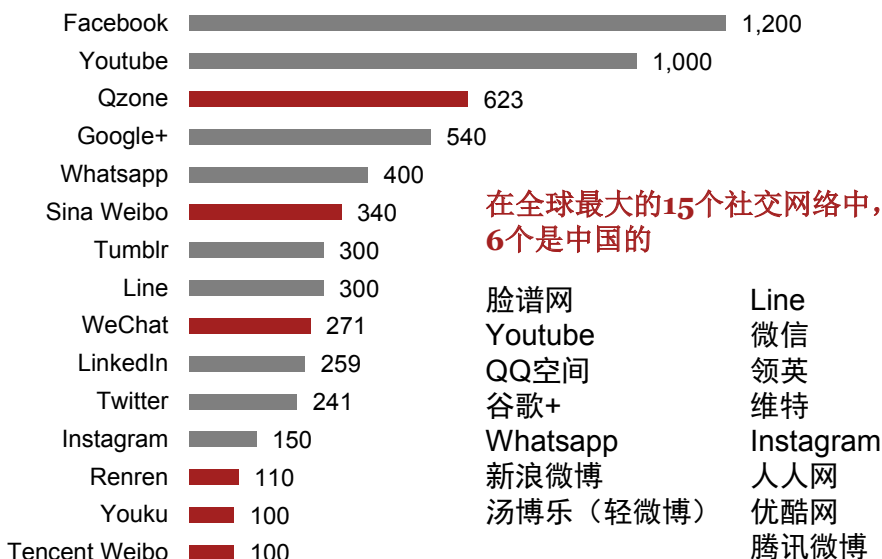
# 4.66亿



在中国使用智能手机的用户量

社交媒体在中国网民的生活中扮演了一个重要角色,并且其总体规模也是无比庞大。世界上最大的15个社交媒体当中,有6个是中国的,成功的社交媒体企业正在以中国科技历史上前所未有的速度扩张。

## 每月活跃用户量排列 (MAU)



Source: PwC analysis based on company announcements

普华永道近期的研究也表明没有任何其他一个国家的网络用户能够像中国用户那样与不同品牌进行参与和互动。在研究阶段,87%的受访者使用社交媒体了解品牌并有86%的受访者在社交媒体上购买产品。最引人注目的是,98%的受访者表示如果受到了良好的服务,他们会在社交媒体上与亲朋好友进行分享。在中国,社交媒体上的朋友相互推荐是品牌建立和客户体验中重要的一环。

## 运用手机与社交取得在多个接触点之间的体验升级

在中国快速发展的数字通道中存在着大量能让公司利用的机会。手机与社交拥有让企业从根本上改变与租赁客户互动方式的潜能,在多个接触点之间提升体验质量,包括:

**研究租赁条款**—与客户在手机和社交媒体平台上进行交流沟通,提供预计支付金额的工具并交叉销售融资与保险等其他服务。59%的调查受访者表示他们希望通过手机对租赁条款进行研究。

# 59%



希望在移动设备上可以研究租赁条款的调查受访者比例

<sup>5</sup> China Internet Network Information Center (CNNIC) – <http://www1.cnnic.cn/IDR/BasicData>

<sup>6</sup> <http://www.emarketer.com/article/mobile-ad-boom-reaches-china/1010293>

<sup>7</sup> PwC desktop research

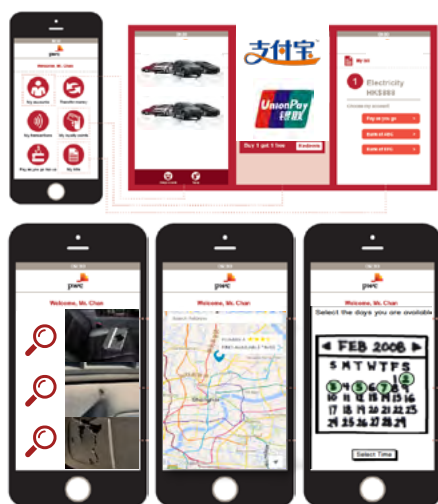
**里程数监控**—远程信息处理系统（或是通过手机应用的数据输入）可以使得顾客轻易地管理他们在租赁合同期间的驾驶里程数。

**查看租赁结束后的选项**—通知客户即将到期的租赁并提供有关于新的租赁条款的信息。顾客可以查找最近的经销商，预约试驾并且考虑融资方案。

**查看使用磨损**—为顾客提供磨损的详细信息。允许顾客上传照片并进行在线评估。

**手机支付**—手机支付（例如支付宝）是非常受消费者欢迎的功能并能够提高客户体验。在我们近期的调查中，手机支付是最多人需要的应用功能，有62%的受访者表示需要。

**账单及账号管理**—自助式账号及账单管理不仅可以提升客户体验，还可以减少管理成本。



## 当中国消费者正在以前所未有的速度接纳着智能手机的同时，企业将会获得一个与客户进行互动的良机



**收集客户反馈：**收集目标客户群的反馈，加深对客户需求的了解并提高综合体验



**详细的客户数据分析：**远程信息处理技术使得公司获取客户的详细数据并加以分析，获知明确的定位目标。



**交叉销售：**交叉销售融资与保险等其他服务。提供有针对性的营销。



**为客户提供真正有价值的服务：**一个企业针对消费者开发的手机应用可为用户提供多种所需信息，提升顾客体验并加强忠诚度。



**提高利润：**手机应用可以在车辆快需要进行保养时提醒用户，并使得客户可以直接与4S店进行预约。

## 最终目标：让潜在客户进入租赁旅程并留住他们

当中国消费者从购买汽车转移到租赁业务之后，如果公司在租赁期间与客户进行主动的沟通，那客户续租的可能性会大大增加。值得注意的是，与客户的沟通并不只局限于销售机会的。同样重要的还有坚持始终如一的客户体验品质，这可以成为公司长期的成本优势。

优质的客户体验会帮助公司取得更多客户的信任，增加客户获取率并减少由于误导信息所丢失的机会。此外，与客户保持更紧密的联系可以让公司采取一个更主动的方式来解决矛盾与投诉，这会减少与声誉损失相关的间接成本。总而言之，运用手机与社交与顾客进行沟通会为中国消费者提升综合体验。

# 汽车共享—行业未来还是昙花一现？

假设，  
在未来十年？



拥有私家汽车的人数急剧减少。当消费者使用更有效率的共乘或共享汽车后，汽车产量也急剧下降。

行业未来  
还是昙花  
一现？

全球来看，除却传统的汽车购买以及租借选项以外，三个新兴的汽车使用模式的影响正在扩散。与Zipcar类似的公司正在倡导合伙用车，公司将汽车停放在居民集中地区然后会员可以通过网站寻找所需要的车辆。其他的公司让汽车拥有者有一个赚取外快的机会，通过出租闲置汽车（通过汽车共享公司，例如RelayRides）或为同路的旅客提供空闲座位（通过车辆共乘公司，例如Uber和BlaBlaCar）。由于消费者想要对他们开车的方式拥有更多的权利以及灵活性，传统的汽车市场结构已被扩展。

汽车共享本身的增长速度已经接近汽车销售增长速度的两倍。全球范围内的汽车共享会员增长率已经在2010年至2012年达到了20%，相比之下，私家汽车的销售增长率仅仅9%。不同于音乐，电视以及最近的酒店行业，汽车行业会很快发现市场趋势并加以发展。许多汽车制造商正在制定针对自身品牌的汽车共享方案，而其他制造商则对汽车共享市场的新进入者进行战略性投资。然而，这个概念在中国还没有流行起来，就像我们的调查结果显示的

汽车共享在中国还处于早期发展阶段。尽管大众对汽车共享的认知较低，中国消费者对它还是保持着一个积极的态度。当了解汽车共享的概念及好处以后，大多数调查受访者还是愿意接纳这个概念。在那些还有疑虑的人群中，有接近半数的人们在听完关于汽车共享的销售说辞之后改变了主意。

一辆汽车的平均使用时间每天少于一小时



私家汽车销售量上涨



汽车共享会员增加

<sup>9</sup>Innovative Mobility Carsharing Outlook, University of California Berkley, 2013 and OICA



中国市场的先驱者通常都会经历过一个过渡期。以车纷享为例子，这家公司在2011年成立于杭州，目前拥有超过50个网点和4000名会员。而另一方面，也是在2011年成立的汽车共享公司滴滴租车，由于亏损，已经选择转变公司的商业模式。滴滴租车在2012年将他们的商业模式搬到了网络平台上，为汽车租赁商和消费者之间搭建了一道虚拟的桥梁。滴滴租车的联合创始人曾表示，“就当前而言，汽车共享还至是一个假想的商业模式，而不是一笔能赚钱的生意”。

“  
就当前而言，汽车共享还只是一个加强的商业模式，而不是一笔能赚钱的生意  
”

滴滴租车联合创始人

在2013年12月，戴姆勒携带着Car2Share的概念成为了第一家进入中国市场的大型整车厂商。Car2Share以站点式商业模式为主导，并将客户群体瞄准了在深圳工业园区工作的公司员工。即使这个项目仍处于商业开发的初级阶段，如果深圳试点取得成功的话，戴姆勒已有计划把Car2Share的理念扩展到中国的其他城市。

尽管在短时间内，汽车共享还不能够取代私有汽车，但这个新兴的出行模式具有强劲的增长空间。对于整车企业来说必须认识到这种新兴的商业模式可能会打破行业常规改变竞争规则，而对于新参与企业来说最大的挑战是避免被已有规则颠覆。企业应该把可能破坏分享型经济的因素当成强劲的竞争对手，认真鉴别并克服这些潜在困难。

在评估完来自共享型经济的颠覆风险之后，下一步是建立一种缓冲。每一个企业的正确规避策略都不相同，但可能包括收购市场新进入者，与他们进行合作，对他们进行投资或对产品进行分化，从而继续证明现有价格体系的合理性。现在有一个扩大分享型经济影响的机会--在这个时空里，创新经常来自于模仿。举个例子，把在其他行业中经过反复考验的方法对接到汽车行业当中（例如在传统的销售渠道同时提供“可接触”选项）或把一个消费者对消费者（C2C）的概念引入到企业为消费者（B2C）或企业对企业（B2B）的商业环境当中。

具有前瞻意识的公司必须考虑到自身商业模式所面对的客户的需求，并且反思是否汽车拥有权是产生客户所期待的体验结果的唯一方式。比方说，一家汽车公司是否只能作为生产商而存在，还是更为根本，为消费者提供汽车服务的供应商？这种思维模式的转变往往能够重新定义公司的经营模式。

不管一个企业在今天看起来如何，汽车共享是一个不容错过的商机，与此同时，它也是一个不能忽视的风险。在天花乱坠的广告宣传和报纸头条的背后，是汽车共享发展的机遇。在未来十年间，这个概念完全有机会在中国汽车行业中拥有一个举足轻重的地位。在中国这个发展日新月异的市场中，任何一家企业都应该为未来的变化尽早做好准备。

### 避免被颠覆瓦解



鉴别破坏分享型经济的破坏者



发展新型分享型经济模式



建立规避措施



考虑自身商业模式所要达成的客户体验结果

---

# 关于普华永道

## 汽车业实践

普华永道汽车业利用其广泛的咨询业务范围帮助客户解决战略性及日常问题。我们在各个行业和地区为客户在战略、交易、税务、审计、财务、技术和运营咨询服务中带来更广泛、更深入的价值。此外，普华永道和Strategy&（原博斯公司）将携手为您打造新的咨询业务，共同提供从战略到实施的全方位服务。作为普华永道全球网络中的一员，Strategy&秉承长久以来的优秀传统并会普华永道一起为客户带来丰富的经验和成功的佳绩。我们与客户携手共进，对您在价值链中的问题进行了解、预测并提供解决方案。

## 消费者、数码&分析实践

当今的消费者拥有了更多选择的权利，变得更加严格，并且对创新能够起到启发性作用。提升客户体验品质将成为企业的下一个竞争优势。普华永道的消费者、数码&分析实践将帮助您建立起一个以客户为中心的企业战略以及关注于消费者的公司。这将包括帮助客户：利用手机、社交媒体和其他电子技术；从数据分析中了解消费者；设计区分消费者体验；提高消费者拥护度以及忠诚度；制定盈利的定价策略；制定并实施客户关系管理策略；和通过“催化剂式”研讨会加深对快速提升策略、决策以及合作的了解（[www.pwccatalyst.com](http://www.pwccatalyst.com)）。

# 让我们的对话继续



**谢雨**

管理咨询合伙人

上海

+86 (21) 2323 2112

[gordon.xie@cn.pwc.com](mailto:gordon.xie@cn.pwc.com)



**金军**

战略咨询业务合伙人

北京

+86 (10) 6533 2977

[jun.jin@cn.pwc.com](mailto:jun.jin@cn.pwc.com)



**施孟龙**

中国汽车业咨询业务主管

北京

+86 (10) 6533 2356

[simon.d.strom@cn.pwc.com](mailto:simon.d.strom@cn.pwc.com)



**Sean Colvin**

客户咨询业务主管

香港

+852 2289 3474

[sean.ac.colvin@hk.pwc.com](mailto:sean.ac.colvin@hk.pwc.com)



**Colin Light**

数字咨询业务主管

香港

+852 2289 2655

[colin.light@hk.pwc.com](mailto:colin.light@hk.pwc.com)



**Scott Likens**

分析咨询业务主管

香港

+852 2289 6300

[scott.sl.likens@hk.pwc.com](mailto:scott.sl.likens@hk.pwc.com)



**Angus A Miller**

咨询业务经理

上海

+86 (21) 2323 3472

[angus.a.miller@cn.pwc.com](mailto:angus.a.miller@cn.pwc.com)

更多信息请访问



Surging sales of premium brands



Fit for growth



Delivering on the road in China



The digital vehicle ownership experience

[www.pwccn.com/automotive](http://www.pwccn.com/automotive)