

浅析共享汽车运营模式的选择以及调整方向

刘政伍 莫志敏 阳丽风

(湖南交通工程学院, 湖南 衡阳 421001)

摘要: 根据当前共享汽车运营模式单一, 乘客体验感欠缺等问题。利用对比分析法, 总结得出共享汽车企业价值主张决定企业价值创造, 同时价值主张也决定了企业的运营模式。

关键词: 共享汽车; 敏感法; 价值主张

共享经济下, 资源的所有权和使用权相分离, 共享汽车企业价值创造的焦点由交换价值转为使用价值 (value-in-use)。共享企业价值主张选择的不同将影响企业运营的开展, 同时带来不同的运营模式。

本文通过分析对比五家分时租赁共享汽车企业运营模式选择的过程, 总结得出共享汽车企业价值主张决定企业价值创造, 同时价值主张也决定了企业的运营模式, 为共享汽车企业适应社会需求而科学的制订方案提供了一定的借鉴价值。

一、共享汽车运营模式的选择

共享汽车投资企业 A 主张用户体验为企业运营理念, 为了提供最好的用户体验, 共享汽车 A 公司提出共享汽车随意免费策略, 投入大量的人力、财力调配共享车辆, 同时承担所有的停车费用, 注重用户的体验感。A 公司运营范围主要集中在一线城市或者各省会城市的核心商业区域, 精心化运作, 辐射区域采用自由流动还取车模式。用车结束后, 车主任意停放在合法停车场, 这样可

以使广大乘客更加方便用车。维护方面: 共享汽车 A 公司按 1:2 的比例投入专业的员工维护所有的运营车辆, 对共享汽车进行车辆调度、车辆清洁、车辆加油、车辆充电、车辆维修等。宗旨是: 用户除了驾驶, 其他任何事物都不用做, 做到真正的高品质享受。

共享汽车投资企业 B 认为价格实惠更符合企业运营目的。在运营过程中只需要考虑为用户提供低成本的服务。因此车辆采用取还往返运营模式, 以及共享模式 (及多人载同一辆共享汽车)。B 企业采取往返式运营模式, 主要与大型企业、事业单位等合作, 共享车辆直接可以开入内部停车场。B 企业和其他大型企业或单位签订合同, 同时聘请少量维护人员, 定点定时维护车辆。同时开通线上共享顺风模式: 各大企业、单位员工可以多人共用一台共享汽车。乘客甲、乙、丙同时下班回家, 借用平台预定共享车辆, 线上系统自动匹配, 将方向一致的乘客拼成同一辆共享汽车, 价格按各自行使路程均匀分配, 这样不仅提高了共享汽车利用率, 同时, 给乘客节省乘车费用。

A、B 企业价值主张的不同决定了企业运营模式的不一。A 企业主张乘客体验为先, 采用自由流动式, 投入更多资金进行维护, 用户消费成本提高; B 企业采用价格为先的模式, 为降低成本, 采用定点式往返式, 用户体验感降低, 用车成本降低。另外 3 家公司选择的价值主张、运营模式及优缺点总结如表 1 所示。

表 1 共享汽车企业运营的典型例子

企业	价值主张	选择的运营模式	优缺点
A 企业	用户体验为先 (为用户带来高品质体验)	自由流动式 (投入更多的运营人员维护线下车辆的各项事务, 运营人车比例 1:2)	优点: 驾驶体验好, 服务品质高 缺点: 价格昂贵、定位人群较少, 主要针对一线城市或部分省会城市核心商圈高端人士
B 企业	服务价格为先 (收费为 8-12 元/小时 +0.9 元/公里)	往返式 (企业员工、事业单位)	优点: 价格实惠 缺点: 定点服务、驾驶体验低
C 企业	服务价格为先 (以时间计价, 比常用出租车实惠)	单程式 (限定区域开展运营)	优点: 价格实惠 缺点: 区域限制
D 企业	用户体验 (随时开车, 费用较低)	自由流动式 (安排专业人员, 实时维护)	优点: 价格相对低, 出行方便, 主要针对城市工薪阶层 缺点: 驾驶体验感不足、品质不高
E 企业	用户体验 (便捷城市交通工具)	单程站点式 (固定的取还车网点)	优点: 价格实惠、主要针对人群密度大的商业区 缺点: 站点固定

通过对比分析可以进一步了解, 共享汽车企业的运营模式是围绕价值主张开展。A、D、E 企业的企业服务定位是用户体验为主, 共享汽车多采用自由流动的方式; B、C 企业注重的是服务价格,

多采用往返流动式。对于单程式选择, 要根据企业实际情况进行有针对性分析。对于 C 企业, 在三线城市运营, 停车费以及其他维护成本低, 因此采用单程式, 而 E 企业是以客户体验为市场定位,

由于其在一线城市运行，成本过大，选择运行成本相对较小的单程式。但各大企业在发展的过程中也在不断的优化和调整自身的运营模式，以适应时代发展。

二、共享汽车运营模式的后续调整

商业模式是由多个要素构成的复杂系统工程。讨论运营模式后续调整的过程,同时也是对运营模式选择的补充。在五个案例中,如表2所示,E企业的运营模式是变化最大的,首先通过车辆还取模式,其变化为初期的站点式变为自由流动式,之后又重新调整为往返式。E项目初期采取用户体验为先的操作模式,但前期运营不乐观。但企业决策者及时调整,最后探索出一条以服务价格为导向,自由流动停放模式,实现了企业快速发展。B企业最

开始对市场的分析非常精准,企业结合自身情况,一直坚持服务价格为导向,让利消费者,成为少见的创业之初至今一直盈利的企业。另外三家企业:A企业由于定位在城市繁华地段,且采用自由式停放取车模式,维护成本高,乘客使用率相对不乐观,好在及时的调整将运营模式更改为单程式,且目前企业正考虑重新定位,优化资源,快速实现企业盈利;C企业根据近些年城市旅游的发展,将眼光从城市繁华地段慢慢转移到旅游景点,因为模式启用时间较短,需要不断的更新和调整,目前企业基本维持正常运转;D企业一开始价值定位为用户体验,采用成本费用更高的自由流动式停放方略,在公司前期亏损阶段,决策者依然坚持不合理的运营模式,导致后期维护成本高,最终企业停运。

表2 共享汽车企业运营模式调整对比

公司	运营绩效	调整方向
A企业	一般、一度成为亏损状态	转为运营成本更低的单程式,发现运营状态不见好转,正在考虑价值定位
B企业	盈利好	B企业定位准确,运营模式合理,已服务价格为导向,吸引了大量的上班一族使用,B企业根据市场需求不断的优化调整自身服务业务,紧跟市场需求
C企业	盈利状态一般	C企业在适应社会消费需求的同时,不断的跟新自身的定位,有部分网点移向人口密度更大、行程距离短、需求更大的旅游景区
D企业	差,停运	D企业投资成本极大,客户用量少,无以支撑共享汽车平日的维护。D企业决策者未及时的调整企业运营模式,导致企业关闭
E企业	好 企业发展迅猛 W 城市和 Y 城市共享汽车投入量已经达到 4000 量	不断优化,E企业在创立之初,企业出现了亏损,企业决策者及时的发现问题,调整企业定位标准,转变观念,根据城市的实际需求做了大量的尝试,最终通过移动终端设备,优化自身服务类别,提高性价比,吸引了大量的青年朋友,以保证了企业持续的盈利模式。

从以上五家企业后期运营状态可知:运营绩效决定了各企业后期运营模式调整方向。运营绩效好时,企业应与时俱进的优化更新运营模式,适应消费者需求,及时调整;运营绩效不良好时,价值主张的优先可能发生变化,共享汽车企业重新选择运营模式,以维持企业的正常发展。

三、结语

借助真实的共享汽车企业运营案例,本文针对共享汽车运营中出现的用户体验不足、模式单一等问题进行了深入挖掘。服务价格和用户体验,是关系到共享汽车商业模式的两大重要因素,在重资产运营的压力下,两者之间的矛盾比较尖锐。管理者对商业模式的认知,决定了价值主张,单程站点式、自由流动式、往返式是当前企业所选择的主流运营模式。企业运营需要考虑盈利,因此会根据绩效对运营模式加以调整,如果运营成绩较差,企业将重新选择运营模式;如果业绩较好,企业就会对既有的运营模式加以优化。本文从市场需求入手,就共享汽车运营模式的选择以及调整方向进行了深入分析,希望对相关企业能有一定的借鉴价值。

参考文献:

[1] 中华全国工商业联合会汽车经销商商会. 中国汽车电子商

务发展报告(2017)[M]. 北京: 社会科学文献出版社, 2017.

[2] 吴小员,等. 电动汽车分时租赁综合效益评价[Z]. 同济大学, 上海国际汽车城联合成立的“共享交通联合研究中心”的调研数据, 2017.

[3] Chllanthara A. Evalaing car sharing flet management stategies usingDiscrete Event Simulation[J]. Quality Systems Engineering, 2013.

[4] Schmoller s, Bogenberger K. Analyzing Extenal Factrs on the Spatial andTemporal Demand of Car Sharing Systems[J]. Procedia . Social andBehavioral Sciences, 2014, 111: 8-17.

基金项目: 湖南省大学生创新创业训练计划项目 创业训练项目 编号(S202013924031X)。

作者简介: 刘政伍(1991-), 男, 湖南常德人, 讲师, 硕士研究生, 主要从事机械工程、车辆工程方向研究工作。

通讯作者1: 莫志敏(1998-), 男, 湖南益阳人, 车辆本1701班学生。

通讯作者2: 阳丽风(1997-), 女, 湖南邵阳人, 助教, 本科, 主要从事于经济学、管理学方向研究工作。