



出行服务市场群雄逐鹿，何以为先？

J.D. Power（君迪）出行体验研究

2019 年 5 月



目录

开篇..... 2

当前汽车行业面临的挑战..... 3

出行服务战略，路在何方?..... 4

正值体验经济快速发展的时代..... 9

“用户体验为先” 是为胜之道 12

 消费者的认知边界..... 12

 用户的场景化需求..... 13

体验决定未来..... 16

 服务运营为王..... 18

 增值服务当道..... 19

联系我们..... 22

开篇

汽车行业巨头正加速向出行服务提供商的角色转变

经过近 30 年的高速发展，2018 年我国汽车行业迎来了自 1990 年以来的首次数据下降，乘用车产销分别完成 2352.9 万辆和 2371 万辆，比上年同期分别下降 5.2%和 4.1%。专家普遍预测，今年的中国汽车市场销量将与去年持平，不会有任何增长，甚至有小幅下跌的可能性，2019 年将会出现更多不确定因素，汽车市场将步入更为寒冷的冬天。

面对市场的低迷，汽车厂商将面临更加残酷的市场竞争，同时也会促使厂商思考新的收入来源和商业模式，由此加快车企的行业战略转型和布局。而如何在转型过程中赢得先机是困扰车企的一个难题.....



当前汽车行业面临的挑战

当进入群雄逐鹿的智慧出行新时代，大量资本与互联网科技公司涌入，汽车产业智能化的浪潮已经到来，传统车企制造商不得不从以下四个方面来思考新问题以应对未来的行业变革的挑战。

数字化时代

如何创建数字化解决方案以满足未来数字化原住民的期望？
如何找到合适的数字化生态合作伙伴来提升服务？

万物互联

如何找到有价值的内容集成来创建可以持续盈利的网联服务？
如何打造开放的 API 平台对接海量的第三方互联网服务平台？

新兴科技

如何应对新技术集成（AI/5G/ADAS/ADS）带来的工程复杂度的急剧提升？
如何满足消费者对新兴技术的用户体验的期望？

出行 服务体验

如何设计产品来满足日益增长的多样化的用户需求？
出行即服务的时代如何设计新的商业模式，产生多样化收入来源？

挑战同时也带来新的机遇，行业出现变革的时期，新技术与新理念的出现将会改变市场格局，旧有的市场壁垒将会被后来者以创新思维打破，新的机会窗口也将打开，资本和创业者的涌入就会创造出时代的新篇章。



出行服务战略，路在何方？

汽车行业是一个需要大量资金投入的重资产行业，一系列的企业战略决策都围绕产品的销量预测展开。市场需求持续增加，产品销量好，就需要增加产能，就需要新建工厂以满足生产。此前的中国汽车行业一直处于持续增长的长周期里，车企对未来销量的增长持有乐观预期。但如果零增长或负增长成为常态，对企业而言，未来工厂投产后，产能却无法消化，就会出现资源闲置的局面，这对于企业的运营更将是雪上加霜。

未来中国的汽车市场很可能像中国经济一样进入体量大但增速下降甚至零增长或者衰退的长周期里，厂商利润率将持续下滑，投资出行服务的新业务并寻找新的利润增长点刻不容缓。

同时值得注意的是，出行服务对运营车辆的数量需求与之前产销模式下的数量需求完全不同。投资回报周期的计算模型也不一样，车辆的成本以及运营成本的回收跟用户数量以及使用频次相关，如果不能长期吸引大量用户使用服务，则很难盈利；但一旦用户数急剧增长，也会带来运营成本的增加，仅靠里程收费或者时间收费的单一商业模式难以盈利。我们从过去几年共享单车的发展规律，应该可以得到一些经验和教训。

中国消费者对于出行服务的使用意愿如何？通过近几年的市场宣传和普及，消费对于出行服务究竟有哪些看法和意见？通过 J.D. Power（君迪）近期发布的消费者对未来出行服务的倾向性调查可略知一二。

从数据看，即使过去几年网约车市场以及共享汽车市场发生过一些可能会对消费者造成负面印象的不良事件，总体而言，消费者依然认为整体市场是正向发展的，大多数用户表示对于前的出行服务满意并且有信心继续使用出行服务。（见图表 1）



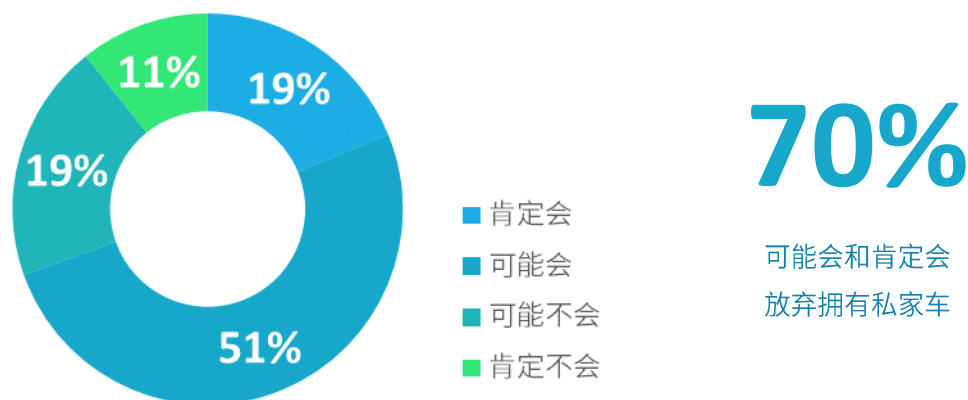
图表 1：中国消费者对目前出行服务的满意度



问题：与过去三年相比，您对目前的出行服务（打车软件、共享汽车等）是否满意？

如果出行服务的体验可以达到消费者的需求，消费者有很大可能性会放弃购买汽车，这个趋势也印证了目前汽车行业厂商亟需将出行服务作为未来战略转型的重要方向。（见图表 2）

图表 2：中国消费者的拥车意愿



问题：如果有其他选择，您是否会放弃拥有私家车？

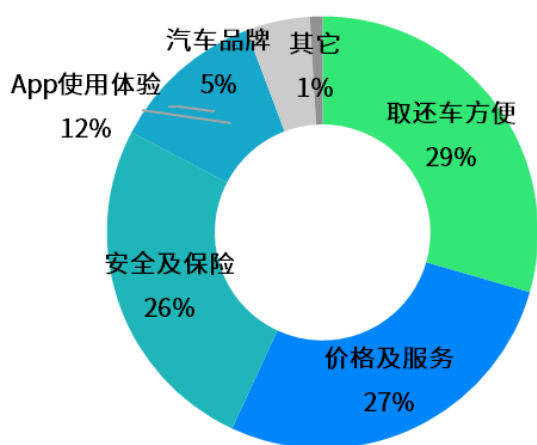
与此同时，调查也发现，用户使用出行服务时，对服务体验的关注度远远大于使用的汽车的品牌，车辆只是完成用户旅程的一个工具，而整个旅程中的用户体验才是消费者最为关心的。这种用户体验既包含了对便捷性的需求，也包含了价格和安全以及 APP 的使用体验。服务的差异性和体验至关重要。

这个现象同时也反映出未来出行服务的战场上，汽车品牌本身并不能带来更多的用户流量，所有的出行服务运营竞争对手将处于同一起跑线。这也在—



定程度上解释了为什么几乎所有的车企在出行服务的赛道上都倾向于新建一个品牌来运营：一方面是基于未来融资等多样金融化手段的考虑，另一方面则是因为车辆自身的品牌并不能影响用户的选择，独立出一个形象更鲜明的出行服务品牌反而更加容易让消费者理解并接受。（见图表 3）

图表 3：用户在使用出行服务时关注的重点

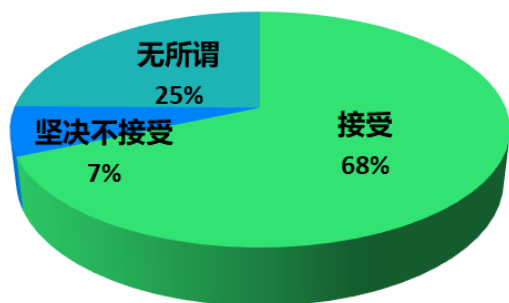


问题：使用共享汽车时，您最看重什么？

当出行服务的商业模式和用户流量相关，如果参照互联网公司的商业模式，广告收入可能是出行服务主营收入以外最容易实现的收入来源之一。通过用户调研数据，我们可以发现，当前用户对于价格更加敏感，在当今走到哪里都可以看到几块广告屏的社会环境下，用户对广告的态度并不那么反感，反而更关心用车服务可不可以更便捷，价格能不能更便宜。（见图表 4）



图表 4：用户对共享汽车广告接受程度



相比广告，
用户对于价格更敏感

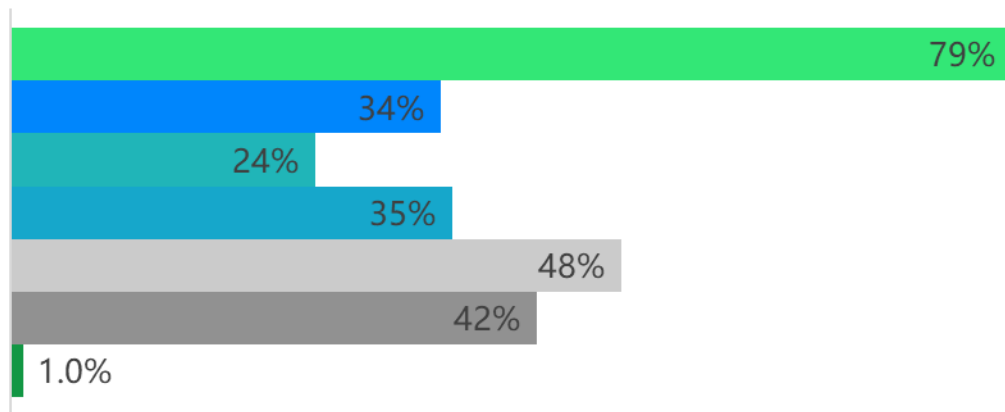
问题：如果共享汽车可以通过加入车身以及车内广告的方式来降低用户的使用费用，您愿意接受吗？

从另一方面讲，用户最终选择出行服务的原因一定是希望更方便更快捷地实现出行需求，从 J.D. Power（君迪）对消费者未来出行服务期待的调查数据可以看出，自动驾驶技术的实现可以最大程度地满足用户的需求，因此我们可以看到不仅车企在该领域投入巨大，网约车和共享车的科技巨头也投入大量的研发资金用于开发自动驾驶技术。

随着出行场景的复杂多元化，技术的发展和市场对出行服务需求的不断上升，消费者的出行体验是各企业开拓市场研发产品来吸引用户的关键因素。在体验经济的时代，如何通过新技术以及产品研发来带给用户更好的体验从而带来更多的用户流量是需要不停思考和解决的问题。（见图表 5）



图表 5：用户对未来共享汽车的期待



- 车辆智能调度，可以自动驾驶，在我需要的任何地点都能用到车
- 车内娱乐功能（如收看电影和电视节目、无线上网、k歌、VR游戏等）
- 车内配备自动零售机（饮料、零食、餐巾纸等）
- 基于地理位置进行商家打折促销等信息推荐
- 提供更舒适的休息空间和座椅（如按摩座椅）

问题：对于未来共享汽车的几个可能趋势，您最期待的是？



正值体验经济快速发展的时代

迄今为止，世界经济的发展经历了四个阶段。从最早的产品经济时代到大工业时期的商品经济阶段，然后进入到服务经济阶段，而最近十多年的经济发展已经进入到体验经济时代。企业竞争格局的变化、商业王朝的更迭，无不印证着每次经济转型带来的时代机遇与残酷考验。

“企业以服务为舞台，以商品为道具，以消费者为中心，创造能够使消费者参与，值得消费者回忆的活动。”

——《体验经济》

体验经济时代的特质之一，是产品可以通过满足用户体验来获取用户的品牌认同感和自发的传播，提升产品的品牌价值从而获取相对较高的产品溢价率。互联网产品爆发的浪潮就是在整个商业社会全面转向体验经济的大背景下发生的，互联网公司迅速获取了用户流量并逐渐改变着传统经济的市场格局。最近 10 年间，我们看到一些极为成功的产品，例如苹果的 iPhone 和戴森的吹风机，虽然这些产品的定价远远高于市场上的同类产品，但由于其带给用户的体验也远超竞争对手，因而不妨碍用户的追捧和抢购的热情。

这些案例无不证明当今消费者愿意为用户体验买单。在这样的时代背景下，通过规模化生产和流水线作业来降低成本以取悦消费者的方法，已经无法满足有一定经济能力的消费者了。企业必须把握时代脉搏，改变产品战略，否则可能成为又一个转瞬即逝的品牌。

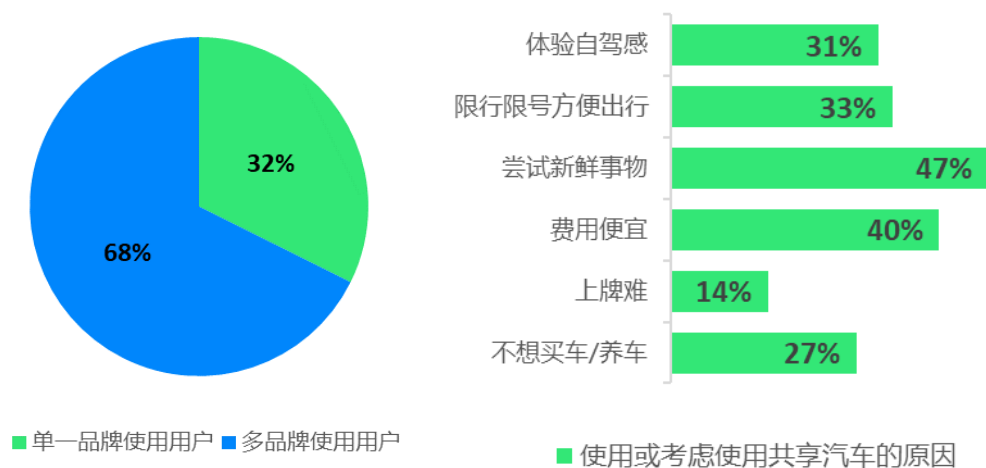


产品的溢价来自于用户的情感寄托

猫爪杯是星巴克于 2019 年 2 月 26 日在门店发售的一款限量粉色猫爪双层玻璃杯，因杯子的造型独特，且数量有限，不少市民为了购买杯子彻夜排队。猫爪杯在淘宝网上的价格更是直线飙升，从 199 元直线突破 999 元，令人为之汗颜。这个时代物质并不贫乏，没有人会缺少一个咖啡杯，为什么这么多人会对猫爪杯着迷？为什么人们会乐意在朋友圈会分享各种用猫爪杯喝咖啡的生活场景照片？

遗憾的是，我们的调查发现，当前用户对于任何出行服务品牌都处于“尝鲜期”，并没有很高的品牌忠诚度，用户更关心的有没有优惠活动和更低的价格。即使是在“经过惨烈厮杀、滴滴一统江湖”的网约车市场，用户经常会抱怨“为什么现在没有以前优惠多或者红包送了”等等，而且一旦有新的品牌进入市场开展促销活动，一些用户依然会转向，出行服务领域目前还并没有像其他服务行业（比如酒店）那样建立起自己的忠实用户群体和会员发展计划。（见图表 6）

图表 6：用户使用或考虑使用共享汽车的原因



问题：您使用或考虑使用共享汽车的原因有哪些？



如果我们仔细分析调查数据，思考为什么出行服务的用户忠诚度不高这个问题，可以初步得到以下的观点：

- 服务的抱怨比较多，难以对品牌产生信赖感
- 同质化严重，用户很难区分出品牌的差异性
- 用户使用的频次不高，并且品牌网点布局密度不大
- 用户属于“尝鲜期”并且还没有感受到特别满意以及方便的体验
- 技术不够成熟，目前用户的信任感不强
- 服务质量偏低，一些基本的服务体验比如清洁问题带给用户的感觉不好

如果消费者不能从服务中得到独一无二的体验，就很难对一个品牌产生信任感和忠诚度。



“用户体验为先” 是为胜之道

体验经济时代存在哪些影响用户体验的因素，是值得每个产品设计者认真思考的问题。通过我们大量的数据分析和研究发现，用户体验的影响要素主要体现在两方面：

消费者的认知边界

最近，亚马逊公司委托 J.D. Power 在美国进行了一次用户调研。研究发现，超过 70% 的受访对象希望在车内和家中使用同一个品牌的语音交互产品。消费者习惯于用自己建立好的产品认知去衡量其他场景下类似产品的使用体验，如果两者不一致，就会对产品功能产生不满。

消费者认为，既然在家里可以享受到很好的语音交互体验，那么车载语音交互体验不好就是汽车品牌的产品有问题，却不愿意接受一些技术局限性的解释（比如家里噪音小而汽车高速行驶时噪音大，所以语音效果不如家里好）。这也是为什么最近几年美国市场关于车载语音系统的抱怨数急速上升的原因之一。

正所谓「成也认知，败也认知」，一旦用户建立起对某个产品的突出认知，就会形成习惯。当产品在特定场景下用户需要使用时就进入其脑海——正如说到聊天就会想到微信——所谓的用户粘性就会产生。

反之，在用户认知范围之外的产品，用户的使用意愿是极低的。用户的认知一旦固定，产品的边界就形成了。如果产品在用户心里只能做这个用途，那么即使产品可以提供更多的功能，也有可能被用户选择视而不见。



用户的场景化需求

把产品放到相应的使用场景中去，则更容易理解产品功能是否与用户的体验需求是相匹配，从而找到更好的用户体验设计方法。

举个例子，为什么很多手机生产商要同时设计“滑动接听/挂断”和“点击按钮接听/挂断”两种接听电话的交互模式？如果我们把设计放到使用场景中去就很好理解了：当手机处于锁屏状态放在口袋里时，点击接听或者挂断按钮很容易被误操作，此时设计为滑动接听/挂断就可以避免这个问题。当手机未锁屏时，说明用户正在使用手机，此时直接点击按钮接听/挂断的交互形式比滑动操作更有效率。

不同用户群体对于同一产品的使用需求也有差异，产品根据使用人群的不同特征来进行相应的设计调整就可以提升用户体验。很多手机厂商在系统中加入的“老人模式”，特意放大了字体，并精简了功能，就是针对老年用户的特征和使用习惯进行设计的最好例子。

特斯拉“爱狗模式”也是一例。车主带着狗狗一起出行，当车主需要离开车辆的时候，打开爱狗模式，该模式就可保持车内舒适的温度，同时屏幕上显示出一只3D狗狗形象，并显示文字“我马上就回来”。如果手机与中控屏视频连接，车主还能在空闲时间观察到狗狗的状态。如果车辆电池电量低于20%，车主将收到通知，避免出现任何危险情况。

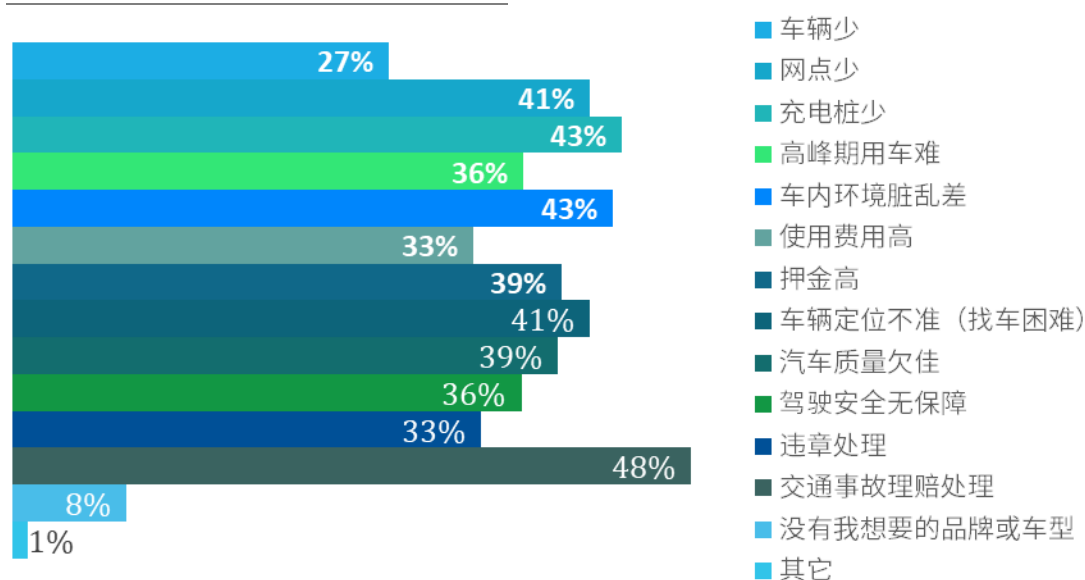
参考目前宠物商店的费用标准，千万不要低估主人对爱犬愿意支付的费用！



真正做到体验的差异化，首先要确定产品在什么场景、什么用户群体中被使用，继而挖掘潜在的需求和潜在需求的体验价值。

J.D. Power（君迪）对共享汽车的调研数据显示，阻碍消费者继续使用共享汽车的主要原因正是出行过程中的体验问题。（见图表 7）

图表 7：阻碍用户使用共享汽车的主要原因



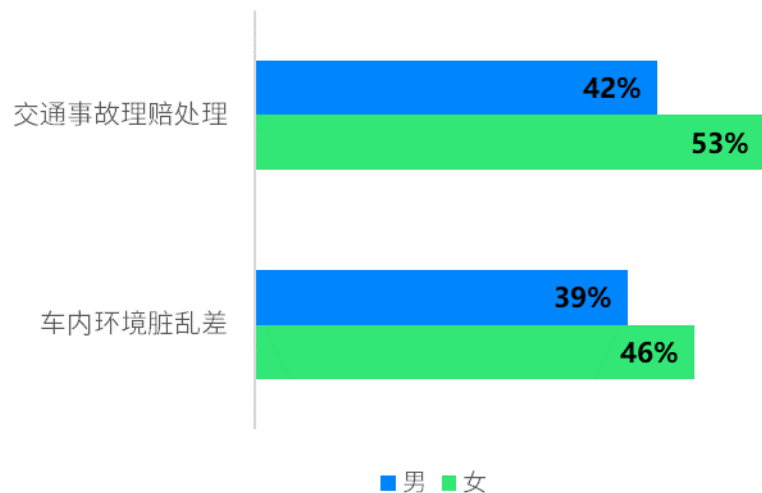
问题：您使用共享汽车时有哪些顾虑？

调查结果显示，影响用户体验的主要因素包括：网点以及充电桩少导致的不便捷；车内环境脏乱差导致用户感受不好；手机 APP 显示的车辆定位不准而导致的找车困难；用户对发生交通事故理赔处理有潜在担心等等。

另外研究也发现男性用户和女性用户的体验需求也呈现出明显的差异化。比如，女性用户比男性用户更在意交通事故理赔和车内环境脏乱差的问题，这也一定程度上论证了目前共享汽车的用户群体以男性居多的现象。现实存在的服务问题导致了女性用户的使用体验不佳，比如很多女性用户会抱怨打开车门有烟味或者有垃圾导致的体验感差，或者是车内没有安全座椅无法携带儿童乘坐等等（见图表 8）。



图表 8：男性用户和女性用户的共享汽车体验的需求存在差异化





体验决定未来

与传统车辆购买模式不同，当用户根据使用服务的次数付费的时候，对于服务质量就提出了更高的要求，因为此时的用户是按需使用服务，当服务不能满足用户此次需求体验的时候，很可能会造成用户对此服务品牌产生质疑并远离。此时，用户的体验和企业收入直接相关，并且市场时效性更强。因此我们需要根据业务特征来重新思考企业战略的改变，从以前以产品为主驱动力的思路变革为以体验为主驱动力的方向上来。

用户体验的来源主要来自三个方面：产品，服务和附加价值。

出行服务产品通常需要考虑两个重要因素：空间和时间。

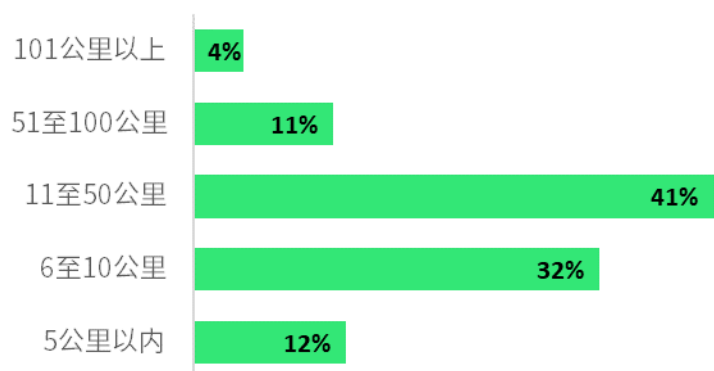
空间要素：空间要素主要体现在出行产品服务的用户流量空间范围上，出行产品的用户流量主要来自产品可以覆盖的出行区域，如果出行服务的密度不够，例如网约车用户打不到车，共享车用户找不到网点和车辆，都会影响到用户体验。同时，车辆可以作为出行旅程中的第三生活空间，如何设计产品让其空间发挥价值也是每个服务运营商需要思考的问题。

时间要素：时间要素主要体现在用户花费在旅程中的时间价值，以及用户会使用产品的频次。城市出行是高频需求，任何可以帮助用户节约时间的出行方式都是用户的刚性需求，在此过程中，能够发挥最大的旅程时间价值的产品和服务对用户会有极大吸引力。打车软件就是解决了这个问题而迅速获取了司机端和乘客端的用户大量使用和自发推广。

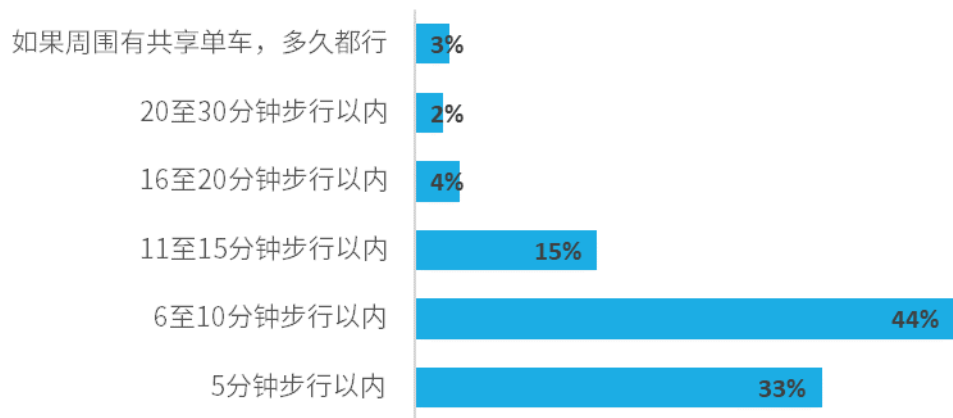


J.D. Power（君迪）中国消费者共享汽车使用情况调查发现，消费者对于使用服务的空间和时间两方面都提出了很高要求，这也给出行服务的运营者们带来了很大的挑战。（见图表 9）

图表 9：网点布局对共享汽车用户的影响



问题：您一般在出行距离多远时会考虑使用共享汽车？



问题：您希望可以取车的网点距离您位置步行多久以内？

为了改善用户体验，服务运营商一方面需要投入大量资金用于新技术研发，网点布局以及用户推广等市场活动，另一方面还要提升运营效率和服务质量以提升用户满意度，因此面临着巨大的资金压力。如何通过提升服务运营能力来改善效率，以及如何通过增值服务来提升订单收入并改善利润率从而持续优化现金流，是未来可以决胜市场的关键。



服务运营为王

出行服务带来的营收模式变化，导致车辆自身变成了运营资产，而企业的销售收入与服务运营效率的关系高度相关。

比如，网约车司机或者共享车司机的任何事故都会造成服务的间断，导致车辆运营的中断以及订单量的下降，这个时候企业需要真正考虑服务运营效率的问题。服务运营效率本身就是用户体验的一部分，前述调查结果显示，用户不仅考虑出行的方便与便捷，还会考虑车辆环境的清洁以及安全性等诸多因素，这些都是对服务运营带来的挑战。

挑战的同时也有机会，比如 UBI (Usage-Based Insurance) 就是一种根据用户驾车行为来定价的车险模式，保险费的高低主要取决于车主的驾驶时间、里程数、地点与驾驶行为方式。如果司机的驾驶行为习惯不好，保险公司根据数据判定为有安全风险从而适当提升保费。目前这类车险在私家车领域的接受程度很低，因为很多私家车车主购车的目的就是追求驾驶乐趣，因而无法接受 UBI 的定价模式。但是 UBI 模式也许会在网约车和共享车领域发挥优势，用户（主要是网约车的驾驶者和共享车的乘客）是出行服务的使用者，他们的驾驶习惯越好，事故率就越低，出行服务提供商的运营效率也越高，保险公司和出行服务提供商就可以通过返现等形式适当降低用户的使用成本。UBI 模式既符合出行服务提供商、保险公司、车辆使用者的三方利益，也可以让用户对出行服务中的问题解决更加放心，从而提升用户体验。

企业运营的过程中如何衡量出行服务的体验满意度以及如何制定出行服务的质量战略对于服务运营来说至关重要，J.D. Power（君迪）从“用户之声”的角度可以帮助企业理解用户并持续改善运营质量体系来提升用户满意度。

**出行服务用户满意度调研****出行服务质量战略咨询**

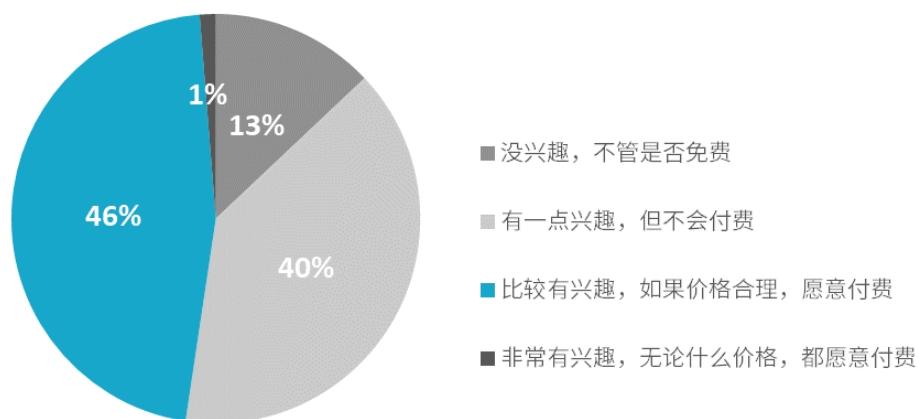
增值服务当道

为产品设计多样化的增值服务可以通过交叉销售（Cross Selling）以及向上销售（Up Selling）策略来提高单个客户的平均订单价值，并且提高产品的收益率。很多时候通过合理地设计产品和服务的组合搭配来满足用户多样化的场景需求，可以帮助提升用户的感知价值。感知价值体现的是用户对产品或服务所具有的价值的主观认知，区别于产品和服务的客观价值，可以提升用户的忠诚度且可以提升高附加值产品的组合销售。

J.D. Power（君迪）调查数据表明，接近半数（46%）消费者对增值服务比较感兴趣并且认为如果价格合理就愿意付费。四成消费者对免费产品和服务有尝试意愿，映射出中国的互联网产品对于用户消费习惯的影响。因此对于共享汽车的增值服务而言，多样化的服务定价策略和营收模型是其未来增值服务的核心所在。（见图表 10）



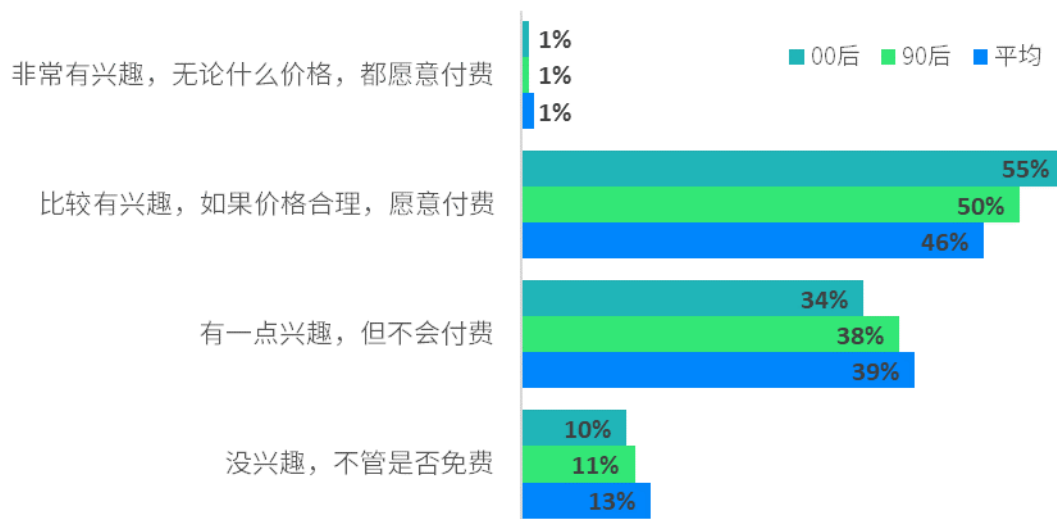
图表 10：消费者对增值服务的付费意愿



问题：如果共享汽车提供一些更高的配置和便利的增值服务，比如 VR 游戏、高清电影、K 歌软件、按摩座椅等等，您是否会感兴趣使用并付费？

通过数据也发现，年轻人对出行服务的娱乐性需求和付费意愿更强。从年代上看，90 后以及 00 后的消费者对于增值服务的付费意愿明显高于 70 后以及 80 后的人群。（见图表 11）

图表 11：年轻人的娱乐需求和付费意愿更强



问题：如果共享汽车提供一些更高的配置和便利的增值服务，比如 VR 游戏、高清电影、K 歌软件、按摩座椅等等，您是否会感兴趣使用并付费？



通常在产品设计过程中，我们会把用户出行场景中高频出现的需求作为产品功能的基础配置，但同时我们也需要思考低频出现的需求场景，并把满足低频需求的产品功能设计为会员的特别增值服务，以此打造更好的用户体验，增强品牌的服务差异性，提升会员的品牌忠诚度。随着未来智能网联技术的快速发展，有关增值服务设计的想象空间巨大，需要越来越多的出行服务企业能够像互联网企业那样认真思考如何更好的设计用户体验。

目前中国已经是世界上最大的汽车市场，同时中国也将会是世界上最大的出行服务市场，谁更能满足用户的出行体验需求，就将更有机会成为未来市场的主宰。我们相信未来五年将是行业发展的关键期，谁主沉浮让我们拭目以待。【完】



联系我们

如果您希望了解更多出行服务时代用户体验的相关洞察，请联系：

裴林

021-80265705

lin.pei@jdpa.com

J.D. Power 中国区汽车产品事业部用户体验研究总监

主要负责汽车人机交互（HMI）用户体验研究和产品设计咨询，未来智慧出行产品以及智能网联新科技的用户体验研究。

J.D. Power（君迪）是一家全球领先的消费者洞察、市场研究和咨询、数据及分析服务企业，致力于帮助企业提升客户满意度，进而推动业绩增长并提高利润。公司成立于 1968 年，亚太区总部位于中国上海，并在北京、东京、新加坡和曼谷设有办事处。更多信息，请访问 china.jdpower.com，或扫码关注 J.D. Power 中国官方微信公众号。



上海市静安区南京西路 1515 号嘉里中心 1601 室

总机：86-21-80265818

邮箱：china.marketing@jdpa.com

北京市建国门外大街甲 6 号中环世贸 D 座 21 层

总机：86-10-86471188

邮箱：china.marketing@jdpa.com