

声音

# 坚持做出独特的品牌“味道”

## 访悟空出行联合创始人、安飞士(AVIS)中国CEO朱旭

2020年新冠疫情突降,使得汽车租赁市场几经波动,加速洗牌。

早在2002年,安飞士(AVIS)就曾与上汽合作布局中国汽车租赁市场,直至2018年合同到期,安飞士短暂退出中国。2020年4月,疫情刚发生不久,安飞士通过独家

品牌授权的方式,与国内头部出行服务平台悟空出行达成战略合作,再度进入中国市场。

安飞士是一家总部位于美国的全球知名汽车租赁品牌,隶属ABG集团。从1946年创办至今,已有76年历史。安飞士主力业务

包括个人用车服务和企业用车服务,已覆盖全球170多个国家和地区,IBM、西门子、苹果、特斯拉、施耐德等众多世界500强企业均是安飞士全球签约客户。

为何选择在疫情期间第二次

进入中国市场?如何看待中国当下的汽车租赁市场?采取了哪些举措应对新时代的机遇与挑战?围绕相关问题,《中国经济报》记者专访了悟空出行联合创始人、安飞士(AVIS)中国CEO朱旭。



300倍。安飞士从一开始就把轻资产运营作为一项战略性决策,车辆由授权合作伙伴出资购买,相当于我们有很多更贴近市场、反应更迅速的资产投资伙伴,这必然使安飞士在资产的管理与调

配上比所谓的总部决策更快捷、更准确。因此规模对安飞士而言完全不是压力。对于消费者而言,其实不太在意所租用的车辆的所有权,重要的是车辆要合规,并且有良好的消费体验。

## 出行市场面临严峻考验

安飞士从一开始就把轻资产运营作为一项战略性决策,车辆由授权合作伙伴出资购买,相当于我们有很多更贴近市场、反应更迅速的资产投资伙伴,这必然使安飞士在资产的管理与调配上比所谓的总部决策更快捷、更准确。

《中国经济报》:你如何看待中国汽车租赁市场?

朱旭:中国汽车租赁市场诞生最早可追溯到20世纪90年代,我们可以把它看作一位“90后”,因为它本身就很有Z世代(“95后”)的特质:刚出生的时候乖乖巧巧——从业企业大多依附于大集团,大家偏安一隅,守着自己的一方客户,只在少数情况下会有一些不太激烈的竞争;2002年安飞士首度进入中国,给行业带来国际视角,自此中国汽车租赁企业进入全国布局时代,个人用户市场也逐渐开始兴起;到2015年随着互联网+的兴起,插上互联网翅膀的汽车租赁行业飞速发展,个人需求被极大激发,而即时出行也成为可能。

中国现阶段的出行行业(汽车租赁行业)与历史上的春秋时代非常相似。一方面,周朝分为了东周和西周,而出行行业也逐渐分化为“即时出行”和“预约出行”两大阵营。另一方面,春秋时代前后共出现高达100多个诸侯国,而现如今,汽车租赁行业的从业者也是数以万计,但却没有行业领袖,谁也做不到独领风骚,并且所谓的领袖地位也在不断被削弱而非一直巩固;其余诸侯呢,同质化现象非常严重,对于用户而

言,选择商家A和选择商家B并没有明显的差异。

《中国经济报》:疫情发生后,消费者租车习惯发生了怎样的变化?

朱旭:疫情使人们的出行从异地游为主变成本地游为主。现在70%的客户是本地需求,30%是外地需求,这种变化意味着本地租车时间会缩短,用车差异化要求会更高。“90后”追求个性、自由和品质,更在乎体验和感受,是租车出游和豪车体验的主力军。“80后”人群更关注家庭和亲情,超过40%的“80后”会选择MPV大容量车型出游,带人载物两不误,是多人出行的刚需优选。

《中国经济报》:有观点称,受疫情影响,汽车租赁企业的规模优势正在成为一种压力,对此怎么看?

朱旭:事实上,规模在任何时候都是一家有使命感的企业想要追求的。如果规模优势成为压力,那么很大可能是经营层面出现了一些失误。安飞士就是很好的例子——疫情来临时,全球出行行业都面临极其严峻的考验,安飞士股价一度下挫到不足3美元,而另一家巨头Hertz(赫兹租车)甚至不得不破产重组。得益于良好的资产管理和及时的车队规模调整,安飞士撑过来了,市值涨了100多倍,最高时甚至接近

## 重返中国市场

通过国际标准的本土化,我们希望能“品质”层面为行业树立一个标杆,也让用户多一种良好的体验感。

《中国经济报》:2020年4月,安飞士与悟空出行达成战略合作,再次进入中国市场。这个时间点进入中国市场,安飞士有何考量?

朱旭:悟空出行早在2019年底已经与美国ABG集团就安飞士品牌再度进入中国达成了一致意见。2020年初开始做整体战略规划,疫情的到来确实始料未及,当年4月毅然决定重返中国市场,主要出于两点考量:一是我们的轻资产、重运营模式,疫情这个特定因素坚定了我们的战略信念,一年多来的事实也证明,在友商缩减或控制经营规模的整体环境下,安飞士的规模突飞猛进形成了很好的竞争优势;第二个考量,则是美国ABG集团与悟空出行双方都有意表达,我们在任何形势下都有足够信心做好安飞士这个品牌。

《中国经济报》:安飞士是一家

拥有近80年历史的老牌企业,而悟空出行是一家仅成立8年的年轻企业,与之合作这一年多以来,有何新的观察和思考?

朱旭:这让我想到一句成语:“白首如新,倾盖如故”。安飞士并未因悟空出行之新而有所顾虑,相反,安飞士非常欣赏悟空出行无所畏惧的朝气和勇气,同时更对悟空出行短短数年具备这样的网络覆盖和车队规模表示钦佩。

悟空出行具备成熟的平台化经营思路,而安飞士扎实的连锁经营理念 and 运营方法,着实让我们受益匪浅,这不是一个简单的运营手册或者培训体系可以涵盖的。举个例子,在合作初期,我们问安飞士伙伴:要在中国做成安飞士品牌,我们最需要注重的是什么?对方的回答是:“味道——无论在全球任何国家任何地区,当你走进一家安飞士

的门店,即便没有任何的店招或Logo,你也能一下就闻出一股安飞士的味道”。我们当时对这句话并没有深刻了解,但经过这一年多的学习与观察,我们已经懂了这句话的含义。

《中国经济报》:安飞士为何选择进入高端汽车租赁赛道?

朱旭:其实安飞士并不是想走“高端”路线,而是更专注高端企业和对品质要求较高的个人租车服务,强调服务品质。“品质”和“高端”其实是有所不同的。比如,一台宝来、一台朗逸可能称不上高端,但它们也会出现在安飞士的车型列表中。我们想营造的是,同样的车,从安飞士得到的体验是安心而舒适的,有全球统一的那股“味道”的。

我们常在想,围绕我们身边的生活服务,无论是买房、买衣

服、吃饭,还是娱乐、住酒店,大家都能轻易地在脑海中浮现出对应的高、中、低端品牌,但在汽车租赁领域,除了车辆本身这个硬件条件,消费者在选择时,有这样的品牌印象吗?我们认为没有。所以这是我们选择“品质”这个关键词的原因,这也与安飞士品牌在全球的定位是一脉相承的。通过国际标准的本土化,我们希望能“品质”层面为行业树立一个标杆,让用户多一种良好的体验感。

至于差异化,新车、车内香氛、举牌接驾、车内温度预调节等,我们在做,但这些还比较表象,我们的目标是营造让用户放心、安心、有保障、有担当的用户心态,当用户看到安飞士这个品牌,永远不会产生对车况不确定性的担忧。

## “轻资产”面对“黑天鹅”更加游刃有余

如何管理好生产资料的运营效率和质量,与生产资料的所有权归属并没有太大关系,而“自营”更不能和“自购”完全画等号。

《中国经济报》:安飞士在中国市场主要采用品牌连锁加盟模式,如何看待这种轻资产模式?

朱旭:轻资产模式的优势非常明显,轻资产让我们在面对“黑天鹅”事件时更加游刃有余;而更重要的是,这个模式让我们可以为用户提供更全面的,某种程度上也让我们与用户结成了同盟——安飞士为用户甄选优质的车辆资源、优质的服务商,并通过近80年的积淀将其组织为更好的用户体验。

但很多人认为自有资产更好管理,这其实是个误区。如何管理好生产资料的运营效率和质量,与生产资料的所有权归属并

没有太大关系,而“自营”更不能和“自购”完全画等号。就像大家乘坐飞机,其实很多飞行器都不是自己购买的,物权不属于航空公司,但消费者的乘坐感受会有不同吗?我们的重要客户苹果,原材料大都不是自己生产的,成品的装配也由代工完成,但消费者对苹果的质量是交口称赞和高度的信任的。可见资产归属本身对用户使用体验几乎没有影响,重要的是如何经营、管理好整个产品的运营过程。

《中国经济报》:安飞士二度进入中国这一年多时间里,经受了哪些压力?采取了什么应对措施?

朱旭:毫无疑问,疫情确实给

整个行业带来了不少麻烦,但我们认为出行的需求其实并没有被疫情消除,只是被暂时约束了。2021年3月、4月是行业传统的淡季,但实际上订单是旺季的表现。因此,疫情带来的麻烦其实不是如何度过寒冬,而是如何在需求抑制的时候保持需求反弹时的供给,在需求旺盛的时候控制增加库存的冲动。

对此,安飞士主要在精细化运营和供应链赋能两方面着手。精细化运营方面,我们从价格、网点设置、营业时长乃至产品结构等多维度着手,为终端提供丰富的数据分析与策略建议;供应链方面,我们联合主机厂,为合作伙伴提供以

租代购产品,减轻资金压力的同时令车队规模配置更加灵活,在需求旺盛期间,我们更多的建议是组织和添置旧车,这使得我们在疫情期间的经营更加收放自如。

《中国经济报》:未来安飞士在中国市场有何部署?

朱旭:在形成了一定规模的网络覆盖后,下一步安飞士将聚焦于两件事——提升网络品质以及发力企业用车市场。我们会让现有网络具备更好的一体化和商务人群的能力。安飞士将对为个人用户服务的要求更加严苛,同时我们将以一个称之为“品牌飞轮”的战略规划,希望在未来5年能获得20%的企业用车市场份额。

## 老板秘籍



### 如何看待中国汽车租赁市场?

1

中国汽车租赁市场诞生最早可追溯到20世纪90年代,我们可以把它看作一位“90后”,因为它本身就很有Z世代(“95后”)的特质:刚出生的时候乖乖巧巧——从业企业大多依附于大集团,大家偏安一隅,守着自己的一方客户,只在少数情况下会有一些不太激烈的竞争;2002年安飞士首度进入中国,给行业带来国际视角,自此中国汽车租赁企业进入全国布局时代,个人用户市场也逐渐开始兴起;到2015年随着互联网+的兴起,插上互联网翅膀的汽车租赁行业飞速发展,个人需求被极大激发,而即时出行也成为可能。

中国现阶段的出行行业(汽车租赁行业)与历史上的春秋时代非常相似。一方面,周朝分为了东周和西周,而出行行业也逐渐分化为“即时出行”和“预约出行”两大阵营。另一方面,春秋时代前后共出现高达100多个诸侯国,而现如今,汽车租赁行业的从业者也是数以万计,但却没有行业领袖,谁也做不到独领风骚,并且所谓的领袖地位也在不断被削弱而非一直巩固;其余诸侯呢,同质化现象非常严重,对于用户而言,选择商家A和选择商家B并没有明显的差异。

### 安飞士为何选择与悟空出行合作?

2

这让我想到一句成语:“白首如新,倾盖如故”。安飞士并未因悟空出行之新而有所顾虑,相反,安飞士非常欣赏悟空出行无所畏惧的朝气和勇气,同时更对悟空出行短短数年具备这样的网络覆盖和车队规模表示钦佩。

悟空出行具备成熟的平台化经营思路,而安飞士扎实的连锁经营理念和运营方法,着实让我们受益匪浅,这不是一个简单的运营手册或者培训体系可以涵盖的。举个例子,在合作初期,我们问安飞士伙伴:要在中国做成安飞士品牌,我们最需要注重的是什么?对方的回答是:“味道——无论在全球任何国家任何地区,当你走进一家安飞士的门店,即便没有任何的店招或Logo,你也能一下就闻出一股安飞士的味道”。我们当时对这句话并没有深刻了解,但经过这一年多的学习与观察,我们已经懂了这句话的含义。

## 深度

# 汽车租赁市场升温后劲充足

当前,中国汽车租赁行业受疫情影响出现较大波动,但从整体增速和长远趋势看,汽车租赁仍是“朝阳产业”。

与国外相比,中国汽车租赁市场起步较晚,但在旅游、商务需求以及“互联网+”的带动下,中国汽车租赁市场增速迅猛,潜在空间巨大。公开数据显示,2007年国内租车市场整体规模尚不足100亿元,到2019年已经超过900亿元。2020年,受疫情影响,部分出行需求受到抑制,我国汽车租赁市场规模下滑至600多亿元。不过,随着疫情进入常态化管控,汽车租赁市场升温后劲充足。

一方面,中国汽车驾驶员数量与汽车保有量差距逐年增加,为汽车租赁行业提供了庞大的潜在客群。据智研咨询统计,2020年,全国汽车驾驶人保有量达到4.18亿人,而私人汽车保有量仅为2.44亿辆,有“本”无车人群上升至1.74亿。驾驶人规模的持续增长,为租车市场提供了用户基础。另一方面,年轻人正在成为汽车租赁市场新消费群体的主力军,将为行业持续蓄能。

悟空出行发布的数据显示,悟空租车平台“95后”成为增速最快的群体,截至2022年3月,悟空租车“95后”用户占比已达51%,成为租车出游的主要群体。前瞻产业研究院数据也显示,2020年中国汽车租赁消费群体中18~34岁的人群约占62%。朱旭认为,“95后”的崛起推动自驾偏向年轻化、个性化、小众化发展,异地租车自驾游成为新风潮。

在新消费群体崛起、潜在需求增加等背景下,汽车租赁相关企业规模也日益壮大。企查查数据显示,截至2022年3月24日,我国约有282万家汽车租赁相关企业。易观数据发布《中国租车市场年度综合分析2021》显示,2021年中国租车市场规模将达到849.24亿元,同比增长32.8%。预计2022年中国租车市场的总规模将突破1000亿元。

值得注意的是,与国外成熟的市场相比,国内汽车租赁企业数量众多,但集中度较低,市场格局还未明显定型。朱旭认为,当前国内汽车租赁市场同质化现象严重,疫情加速行业分化的同时,也将推动行业加速洗牌,在此过程中,如何在规模化的基础上凸显差异化,是整个行业的重要课题。

本版文章均由本报记者郭少丹撰写