



中国出行行业引擎加速

网约车、共享单车和其他出行方式将面临何种变局？

作者：曾伟民、Pierre-Henri Boutot及蔡晴

曾伟民是贝恩亚太区汽车业务主席，常驻上海；Pierre-Henri Boutot是贝恩香港分公司的全球合伙人；蔡晴是贝恩多伦多分公司的全球合伙人。

中国已经一跃成为全球最大的出行市场。汽车、科技和电子商务领域的创新正在以全新的、意想不到的方式快速聚合。中国消费者对于数字化技术应用的接受度领先于大部分其他国家，移动互联网对中国居民日常生活方方面面的改变尤为显著。面对以史无前例的创新速度接连涌现并且持续颠覆出行定义的各种全新出行方式，他们愿意尝试。例如，中国网约车（使用手机在线约车出行）市场交易总额在2016年已经达到约230亿美元，比世界其他国家的合计总额还要多（图1）。不仅如此，在2014年至2017年期间，约有500亿美元投资涌入出行领域，因此，出行市场整体预计将继续保持稳健增长（图2）。

为了了解这种巨变的规模及其对各个行业的潜在影响，我们针对一二三线城市近2,000名中国消费者展开了详实调查（参见专栏：规模有多大？速度有多快？）。据了解，60%的受访者过去2年增加了出行的频率，而这种增加很大程度上得益于新型出行服务的普及（图3）。在新型出行方式进入市场之后，中国消费者立即采用并使之成为主流。目前最普及的出行方式是共享单车，有73%的受访者使用过；作为另一快速发展的新型出行方式，网约车排名第二，有62%的受访者曾经使用过网约车。贝恩在德国与美国市场也进行了类似的消费者研究，并将各种出行方式在中国、德国和美国的使用普及度进行比较。我们发现，在德国，仅有29%的消费者使用过网约车、9%尝试过共享单车；在美国，23%的消费者依靠网约车出行、8%使用过共享单车，普及度均低于中国。相比而言，中国消费者对汽车租赁等传统出行方式的使用远低于德国或美国消费者，取而代之的是新型出行方式（图4）。

出行市场保持上行轨迹

我们的预估，自从进入市场以来，共享单车和网约车的规模分别增长了约五倍和四倍（图5）。这种爆发式增长的部分原因在于移动支付的普及。中国消费者从2014年就开始使用手机进行支付，如今中国消费者的移动支付总额是美国消费者的60多倍。新型出行解决方案异军突起的其他推动因素还包括：中国一二线城市公路和高速路交通严重拥堵的状况。事实上，在提及消费者心目中最主要的出行痛点时，路途耗时长名列榜首（图6）。随着技术整合、政府支持和B2C共享汽车等新型出行方式的进一步涌现，中国出行市场有望继续保持上行轨迹。

考虑到新型出行方式、严重的交通拥堵和养车的财务成本，有更多的中国消费者拒绝购买汽车（参见专栏《与购车养车说再见？》）。在中国，汽车长期以来一直是社会地位的象征，但参与我们调查的受访者中只有不到50%的人感觉拥有汽车提升了自己的社会地位。这个比例比贝恩2014年开展的一项类似调查（感觉汽车提升地位的消费者所占比例）更低。同时这次调查中接近一半的受访者认为在过去五年中把汽车作为身份象征的人群数量在不断减少（图7）。

对于导致放弃继续养车或者放弃未来购买汽车的具体原因，现有私家车车主和潜在购车者意见相同。两组受访者均认为交通拥堵是最重要的因素（图8）。约25%的现有私家车车主或潜在购车者表明若中国交通拥堵未来几年增加三倍，他们就不会购车。若新型出行方式变得极为便捷，23%的现有私家车车主和21%的潜在购车者将放弃拥有汽车。除以上两个因素，多式联运公共交通中常见的等待时间长是另一个重要因素。

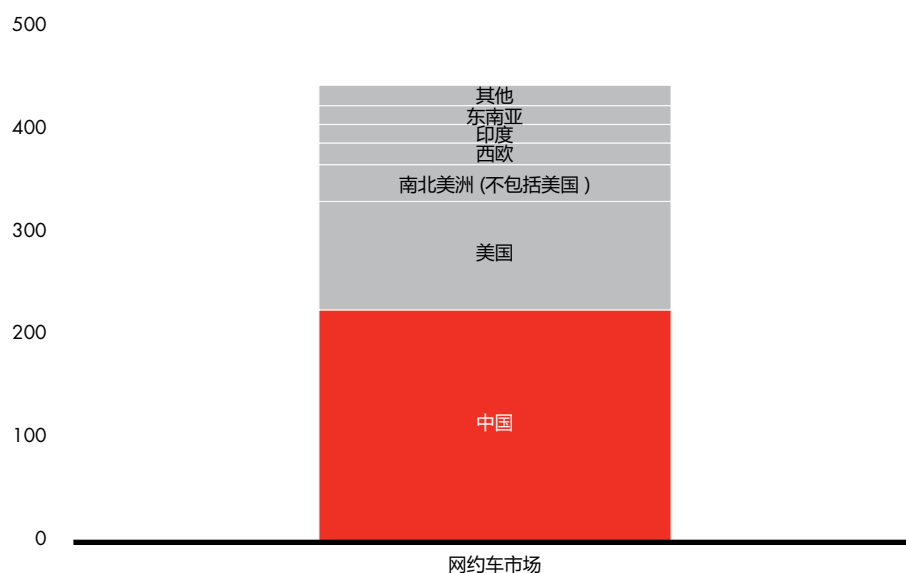
规模有多大？增速有多快？

为了追踪快速发展的出行市场，贝恩公司每三年会对美国、德国和中国的数千名消费者展开调查。我们会向消费者提出如下问题：他们使用不同出行方式的体验如何、他们尝试自动驾驶汽车等新型出行方式的意愿有多高、他们对购买汽车的态度等等。调查结果可勾勒出目前正处于快速成长阶段的出行行业的清晰画面，特别是中国市场。在我们2014年的调查中，德国和美国出行行业的增长速度均超过中国。然而，在最近一次于2017年展开的调查中，仅看中国网约车市场的交易总额就已经超过世界其他各国的交易总和。我们预估，从2015年到2020年，网约车市场的交易总额将增长11倍，达到720亿美元。

图1

中国已经成为规模最大、发展最迅速的出行市场

2016年全球网约车市场交易总额 (单位: 亿美元)

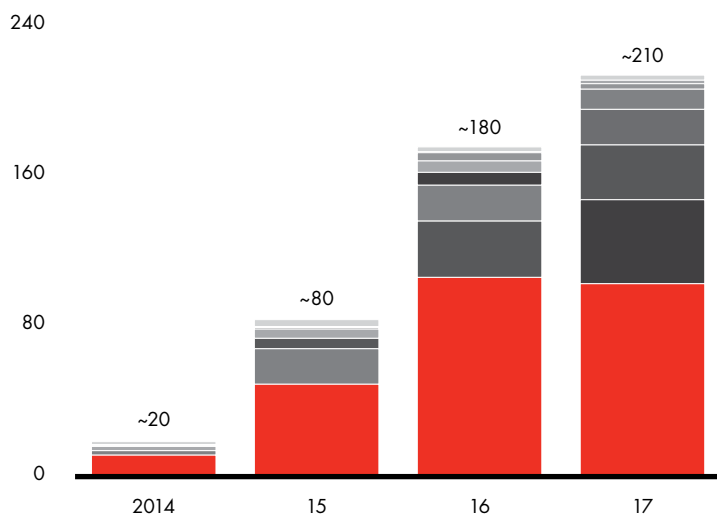


资料来源: 分析师报告; 易观中国互联网出行市场年度分析2017; 专家访谈; 贝恩分析

图2

由于投资规模扩大, 新型出行市场预计将呈现稳健增长

各出行概念投资额 (单位: 亿美元)

累计投资额
亿美元
(2014-17)

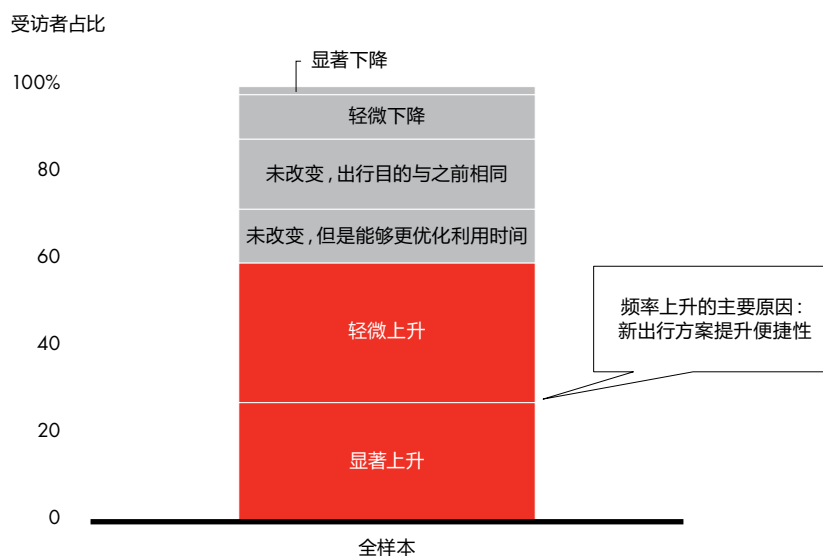
其他	10
汽车租赁	15
出行基础设施	8
B2C 即时配送	51
B2C 共享汽车	20
自动驾驶与车联网	66
共享单车	52
网约车	270

资料来源: 分析师报告; IT桔子数据库; 贝恩分析

图 3

新型出行方式服务对个人出行频率增加的贡献显著

问题：过往两年新型出行方式蓬勃发展，在此期间，您个人的出行频率是否有发生改变？

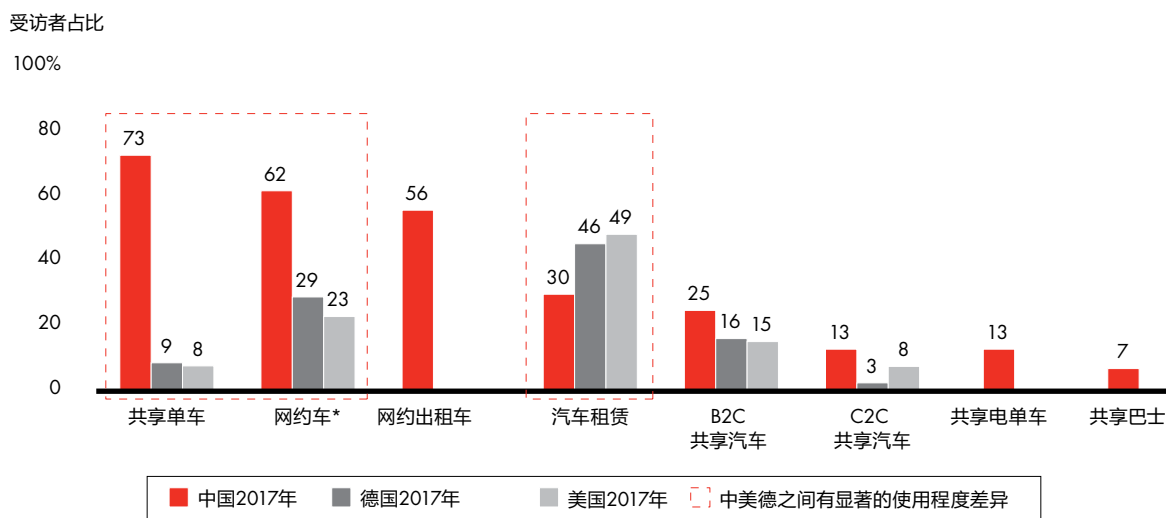


资料来源: 贝恩公司2017年度中国出行市场研究 (n=1,950)

图 4

中国消费者采用新型出行方式并使之成为主流

问题：您是否使用过您所了解的出行解决方案？



*网约车在中国包括网约顺风车、快车和专车，在德国和美国则指既定位置的顺风车，或通过电脑/手机移动端的预约顺风车服务
资料来源: 贝恩公司2017年度中国出行市场研究 (n=1,950); 贝恩公司2017年度德国出行市场研究 (n=1,708, 美国n=2,607)

图 5

新出行概念在过去三年经历了爆发式增长

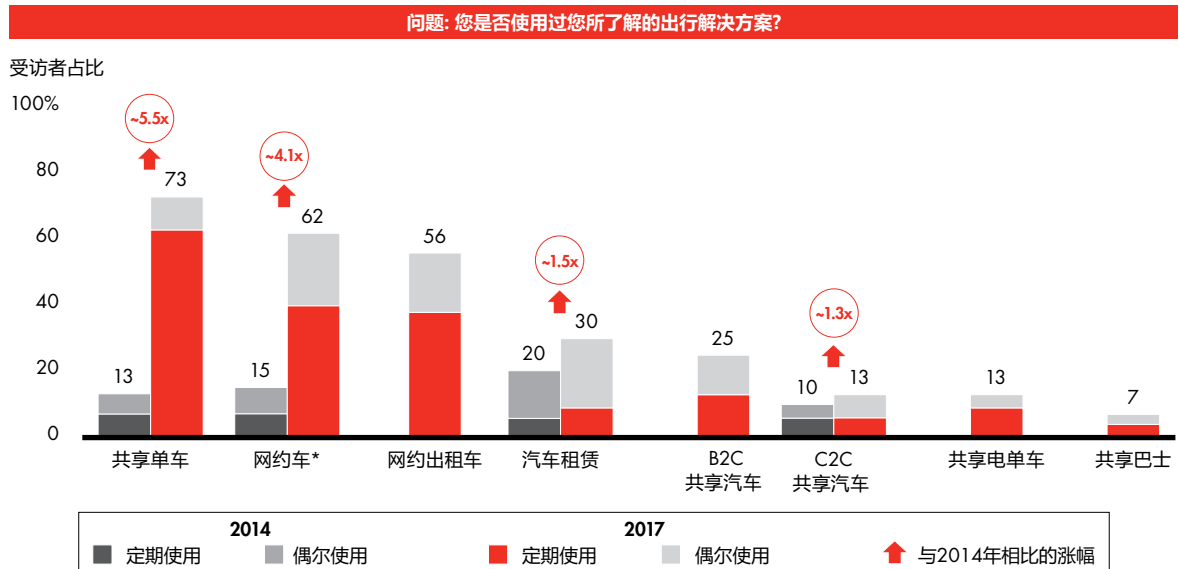


图 6

路上耗时长仍然名列主要出行痛点榜首

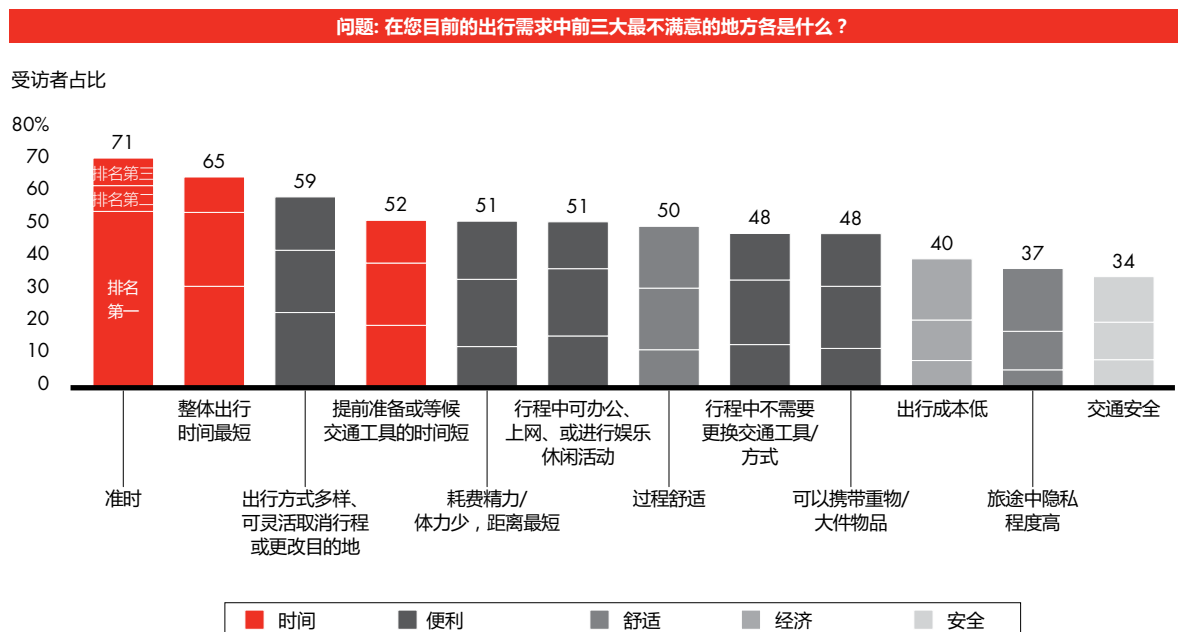
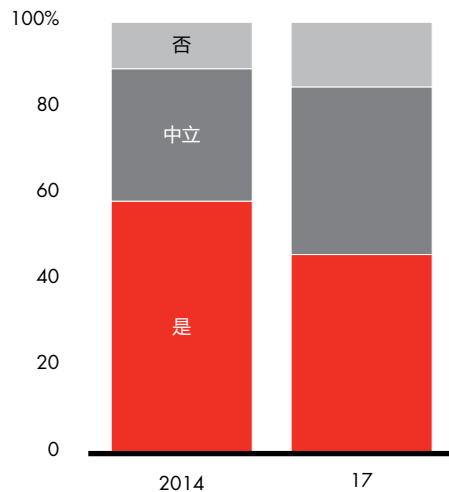


图 7

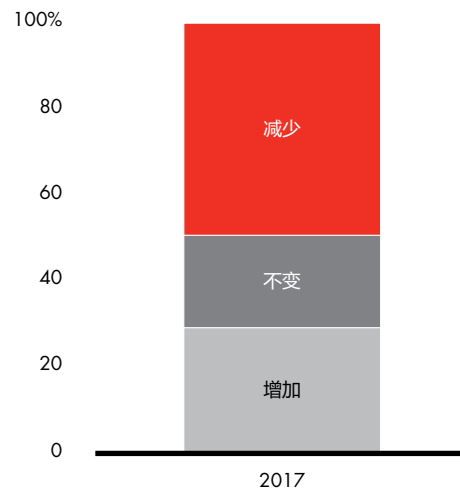
认为汽车是社会身份象征的消费者越来越少

问题：您觉得拥有汽车是否会提升自身的社会地位？

终端消费者观点



问题：您觉得在过去5年间，汽车作为身份象征这一观念的重要性发生了怎样的变化？

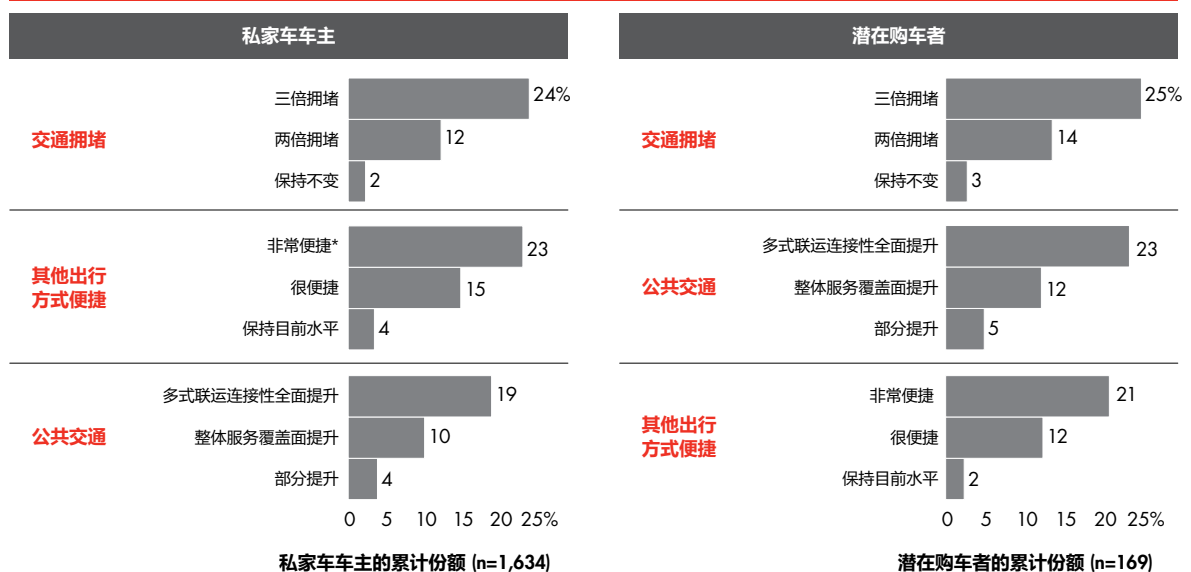


资料来源：贝恩公司2017年度中国出行市场研究2.0 (2014年, n=2,137; 2017年, n=1,950)

图 8

消费者最可能因为交通拥堵放弃养车和购车

问题：请问以下哪些因素最可能导致您放弃拥有或放弃购买汽车？



*非常便捷=1分钟等待时间；很便捷=2分钟等待时间；目前水平=5分钟等待时间
资料来源：贝恩公司2017年度中国出行市场研究2.0 (n=1,950)

与购车养车说再见？

2014年，我们面向中国一二三线城市的2,000多名消费者展开调查，询问他们拥有汽车是否提升自己的社会地位。当时，约有60%的受访者表示认同。短短3年过后，拥有汽车已经失去了一部分吸引力。在我们的2017年调查中，仅有不到50%的受访者认为拥有汽车能提升社会地位。冗长的通勤时间（中国交通拥堵的产物）反倒成为他们最关注的问题。除了追踪到中国汽车保有量慢速增长之外，我们的持续研究还有助于阐明出行市场的其他方面。贝恩对公开披露交易的分析表明，涌入出行行业的投资从2014年的20亿美元增长为2017年的210亿美元。网约车市场从2014年的50亿美元、3,000万用户增长为至2017年的300亿美元、2.17亿用户。2014年尚未出现的共享单车市场如今每月已经有1.2亿活跃单车数。

我们的调查发现，如果公共交通的多式联运连接性全面提升，19%的现有私家车车主和23%的潜在购车者会放弃购买汽车。

行业整体面临转型过渡挑战

随着中国出行生态圈的不断扩张，整个行业很可能改弦更张。例如，我们的调查显示，大型网约车公司滴滴如今虽然能完成90%的网约车订单，但网约车消费者只有40%是通过滴滴APP来完成订单预定的（图9）。很多因素可能会使情况进一步改变，包括本地和区域性平台崛起、流量门户整合以及对微信和其他社交平台的使用增加。目前，已经有50%的网约车订单来自微信、大众点评和支付宝等平台。这就为网约车市场的其他竞争对手提供了赶超机会，前提是他们必须与生活方式门户或其他流量入口建立互利共赢的合作关系。另外一个潜在重要变化是自动驾驶汽车有望进入市场。26%的受访者预计自动驾驶汽车在未来3年内将成为一种重要的城市出行方式（图10）。的确，身处中国蓬勃发展的出行行业网约车企业和其他出行服务提供商有可能在未来几年大规模组建自动驾驶汽车车队。

随着行业规模不断扩大、市场趋于理性，我们设想会出现这样一种情景：利润池会从上游制造（整车厂）转向下游服务，其中出行平台和用户接口会收获超过20%的利润率，出行增值服务提供商会实现15%以上的利润率（图11）。

这对整车厂意味着什么？

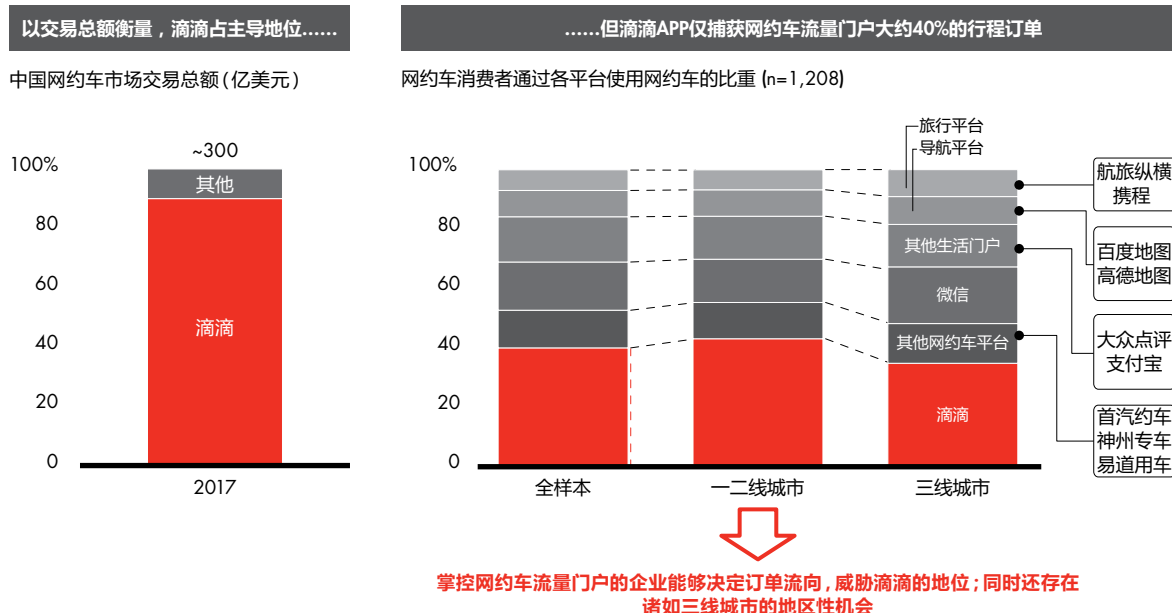
潜在利润池向下游转移是整车厂即将面临的几项重大变化之一。例如，传统汽车制造厂的商业模式侧重于设计、制造和销售汽车。如今，新的出行趋势需要整车厂重新思考其业务模式。整车厂长期以来习惯于内部管理产品开发和其他能力，而如今在新形势下则必须与服务提供商以及价值链的其他参与者合作——通过发现新的营收来源，在不断增长的利润池中占有一席之地，从而补偿不断放缓的汽车销售增长。例如，通过与百度、阿里巴巴和腾讯等企业合作，整车厂能够获取大量消费者数据。通过更详尽的消费者画像（他们是谁、他们喜欢什么、他们到哪里用餐等等），汽车制造商能够更全面地了解消费者的出行场景与行为。鉴于此，他们需要建立联盟，以提供基于消费者地理位置的精准营销以及其他创新服务或产品，拓展自身在出行生态圈内的角色，最终提升收入和利润。

整车厂目前正在朝着这个方向努力。很多公司已经启动或者试点各自的出行业务——戴姆勒推出了Car2Go、宝马启动了ReachNow、上汽打造了分时租赁汽车公司EVCARD、福特收购了班车服务公司Chariot。同时，一些整车厂还与滴滴等出行平台建立合作关系，为其车队提供定制车辆。

整车厂还须考虑在其他重大变革中居于领先地位。例如，随着网约车和其他新出行方式的崛起，消费者更有可能把汽车视为一般商品。我们的研究发现，在网

图 9

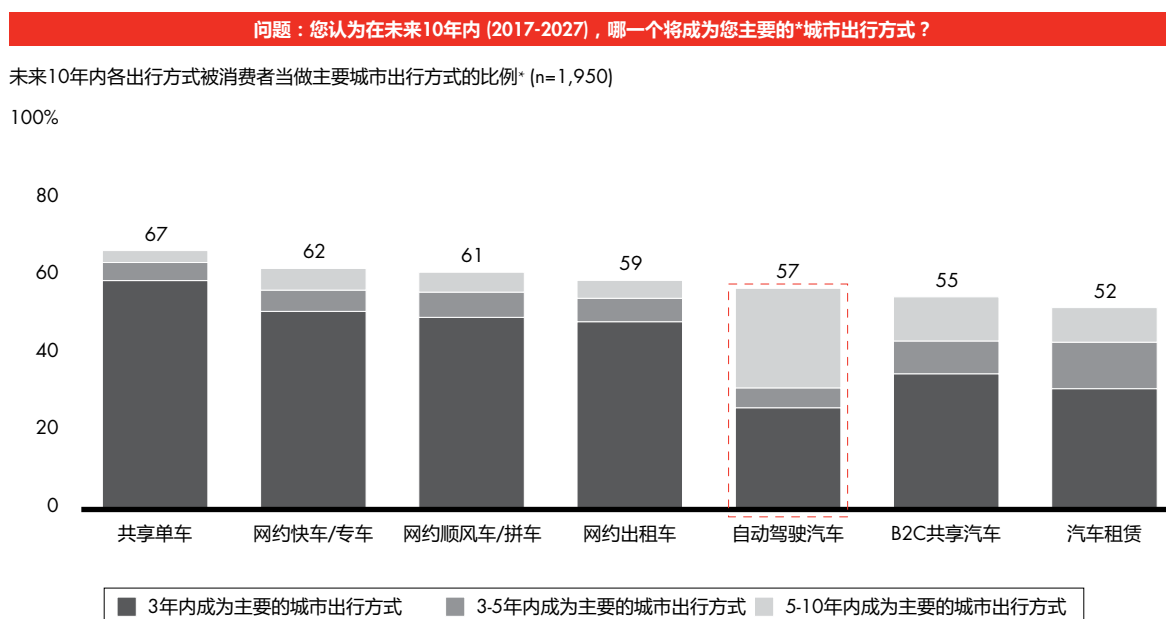
其他本地企业未来可能对滴滴的市场领军者地位构成威胁



资料来源：分析师报告；易观中国2017年互联网出行市场年度分析；专家访谈；贝恩分析；贝恩公司2017年度中国出行市场研究2.0 (n=1,950)

图 10

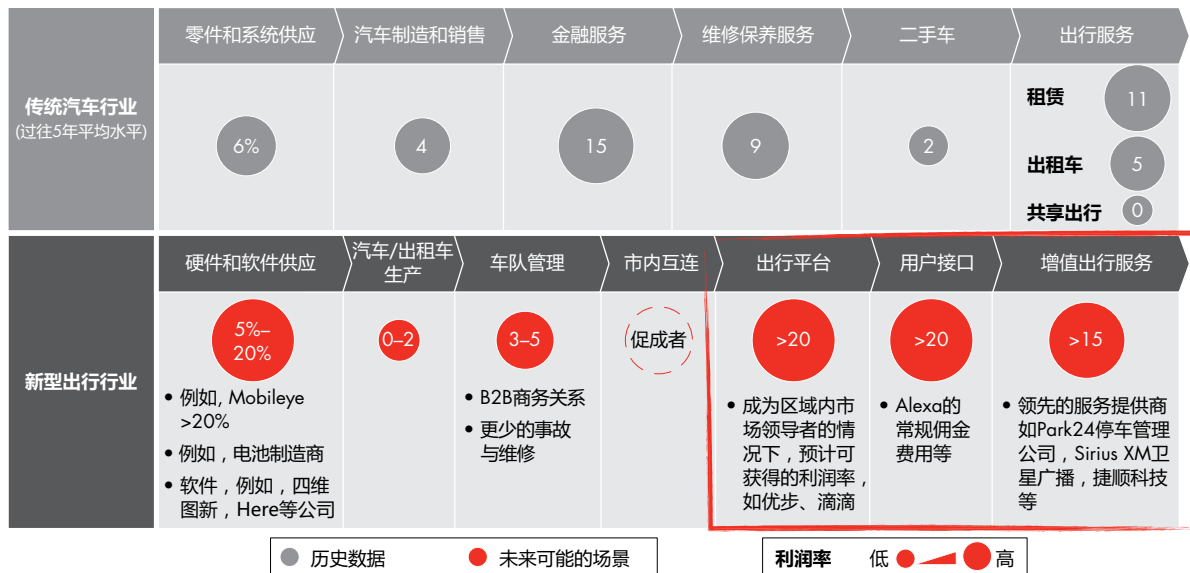
消费者对于自动驾驶汽车的感受不一致



注：定义为选择“可能”，“非常可能”或“一定”会在未来使用该出行方式的被调查者所占百分比
资料来源：贝恩公司2017年度中国出行市场研究2.0 (n=1,950)

图11

利润池将从上游制造转向下游服务，进而可能吸引各类出行企业和其他行业的参与者



注释：对于传统汽车制造业，分析基于贝恩对价值链中各子行业的参与者评估而得出；对于新型出行方式，分析基于产业链中有着类似商业模式的代表性参与者而得出
资料来源：贝恩分析

上约车时，消费者一般最关心的是成本、等待时间和司机评级，而不太关心他们所乘坐汽车的品牌。对于几十年来一直致力于建设和维持差异化品牌的整车厂而言，这种转变会产生巨大影响。另外一个需要考虑的重要因素是：随着滴滴等出行平台和面向企业客户的新型共享汽车公司即将构成日益壮大的汽车细分市场，更多整车厂可能需要尽快为这类新型要客定制汽车——甚至还必须学会如何面向这个截然不同的客户群进行销售。

网约车和共享汽车服务公司则必须做好准备，应对随着出行生态圈演变可能对其产生的多方面影响。举一个简单的例子：随着自动驾驶汽车的预期推出，如今依赖私家车主的网约车业务将发生彻底的转变。与整车厂相同，这些企业也可能需要调整自身商业模式，

以便充分利用消费者数据的爆炸式增长，例如提供基于地理位置的精准营销。我们不排除市场上未来还会出现新的商业概念，例如集成式出行规划平台也可能出现并有发展空间，他们可以通过提供各种交通方式无缝连接服务帮助通勤者规划最高效的出行。对于所有市场参与者而言，紧跟甚至领先于行业变革意味着不仅需要了解现有商业模式会受到何种影响，以及如何降低风险，还需要对潜在机会进行评估。

在出行生态圈不断壮大和成型的过程中，毋庸置疑的是：要想超越竞争对手，就必须建立互惠共赢的联盟、提升必要的企业能力，同时谨慎管理新兴行业所固有的风险。毕竟，在中国这个全世界最大的出行市场，似乎没有人能够依靠单打独斗取胜。

Shared Ambition, True Results

贝恩公司是一家全球领先的管理咨询公司，致力于为全球各地的商界领袖提供咨询建议。贝恩公司专注于为客户提供战略、运营、组织、兼并收购以及信息技术等方面的咨询服务。

我们针对每个客户的自身问题度身定制切实可行的方案，并在合作过程中向客户传授相关技能以确保变革顺利贯彻。贝恩公司成立于1973年，目前在全球36个国家设有55个办事处。我们具备深厚的专业知识，客户亦来自各个行业和经济领域。贝恩公司客户的业绩超出市场平均水平四倍之多。

是什么使我们在竞争激烈的咨询行业中脱颖而出

贝恩公司坚信管理咨询公司发挥的作用不应局限于提供建议方案的范畴。我们置身客户立场思考问题，专注于建议方案的落地。我们基于执行效果的收费模式有助于确保客户与贝恩的利益捆绑，通过与客户通力合作，以发掘客户的最大潜力。我们的战略落地/变革管理®（Results Delivery®）流程协助客户发展自身的能力，而我们的“真北”（True North）价值观指导我们始终致力于为我们的客户、员工和社会实现目标。

贝恩公司大中华区

1993年，贝恩公司成为在北京成立办事处的首家全球管理咨询公司，目前拥有北京、上海和香港三个办事处。贝恩公司在华的业务规模遍布40多个城市，涉及30多个行业。贝恩公司大中华区咨询团队已近两百人，兼具丰富的国内及国际工作经验。



贝恩汽车与数字化业务主要联系人

美洲	蔡晴，多伦多分公司 (dorothy.cai@bain.com)
	Mark Gottfredson，达拉斯分公司 (mark.gottfredson@bain.com)
	Ryan Morrissey，芝加哥分公司 (ryan.morrissey@bain.com)
亚太	Pierre-Henri Boutot，香港分公司 (pierre-henri.boutot@bain.com)
	石教立，上海分公司 (stephen.shih@bain.com)
	曾伟民，上海分公司 (raymond.tsang@bain.com)
	赵立强，上海分公司 (bruno.zhao@bain.com)
欧洲、中东 及非洲	周洁崎，北京分公司 (jieqi.zhou@bain.com)
	Ralf Kalmbach，慕尼黑分公司 (ralf.kalmbach@bain.com)
	Klaus Stricker，法兰克福分公司 (klaus.stricker@bain.com)

欲了解更多信息，请查询 www.bain.cn 或关注微信号：



阿姆斯特丹·亚特兰大·曼谷·北京·班加罗尔·波士顿·布鲁塞尔·布宜诺斯艾利斯·芝加哥·哥本哈根·达拉斯·迪拜·杜塞尔多夫·法兰克福
赫尔辛基·香港·休斯顿·伊斯坦布尔·雅加达·约翰内斯堡·吉隆坡·基辅·拉各斯·伦敦·洛杉矶·马德里·墨尔本·墨西哥城·米兰·
莫斯科·孟买·慕尼黑·新德里·纽约·奥斯陆·帕洛阿尔托·巴黎·帕斯·里约热内卢·罗马·圣弗朗西斯科·圣地亚哥·圣保罗·首尔
上海·新加坡·斯德哥尔摩·悉尼·东京·多伦多·华沙·华盛顿·苏黎世·利雅得·多哈