

出行市场的下一个五年

&

驱动力、制胜因素、运营模式及未来竞争格局

联系方式

香港

彭波 (Bill Peng)

合伙人

+86-10-6533-7512

bill.peng

@strategyand.hk.pwc.com

作者简介

彭波先生 (Bill Peng) 是普华永道思略特战略咨询在汽车领域内的思想领袖。作为普华永道思略特中国汽车咨询业务主管合伙人, 彭波先生拥有14年为汽车行业提供咨询服务的经验和三年整车企业工作经验, 拥有丰富的汽车行业经验, 包括擅长移动出行、电动车、数字化等前瞻业务, 也是产品、品牌和渠道等方面的战略制定专家。

本文亦感谢普华永道思略特咨询顾问杨睿公的贡献。

移动互联网的到来给传统出行市场带来了巨大颠覆，给传统出行市场（出租车和租车）带来了两个新品类：网约车与分时租赁。经过几年的迅速发展，整个出行市场规模截至2017年已达约5600亿元人民币¹，其中网约车独占1650亿元。而由于中国还处于低人力资源成本的发展阶段，司机收入成本为主的网约车模式要远优于汽车运营成本为主的分时租赁模式。基于此，思略特认为，决定下一个五年出行市场增长及格局演变的还是网约车市场。

网约车市场经过几轮兼并后，形成了滴滴占超九成份额，易道、首汽、神州、美团、曹操在局部区域各自略有份额的市场格局。2018年5月和8月发生的安全事件，受到舆论巨大关注，网约车市场也因此受到了更加严格的法规监管。就在最近，上汽正式宣布进入网约车市场，广汽、T3等汽车主机厂背景的市场参与者也蓄势待发²；互联网造车新势力，蔚来、拜腾、理想智造One也各种形式表达了对出行市场的虎视眈眈³。未来五年，面对法规的强监管与各种背景的新参与者，网约车市场会不会有新创新的产品或模式？竞争格局会如何演化？

1. 出租车：3420亿；网约车1650亿；汽车租赁510亿；分时租赁30亿（信息来源：思略特分析）
2. 来源：搜狐新闻，上汽已完成网约车业务公司注册——2018-07-04；腾讯新闻，广汽集团今年8月已成立移动出行项目组，将在明年推出移动出行平台——2018-09-01；腾讯新闻，T3一汽、东风、长安将合资建共享出行公司——2018-07-13
3. 来源：和讯，2017年11月 蔚来入股首汽约车——2017-11-20；拜腾官网，全球化布局助力打造“共享出行和自动驾驶时代的下一代智能终端”；网易，理想智造One正式发布，出行品牌敬请期待 2018-10-19

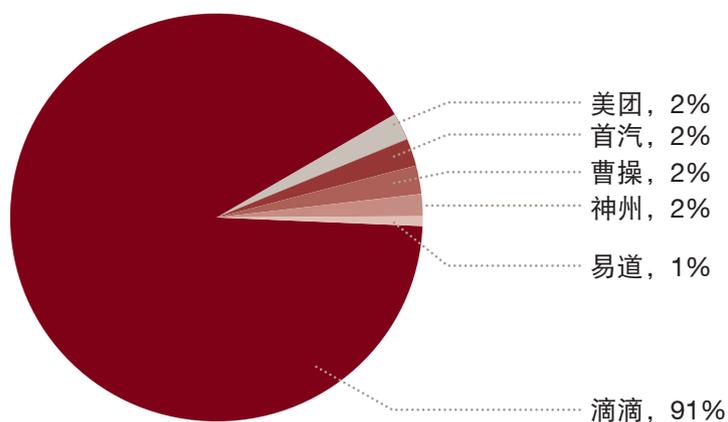




网约车市场的现状与竞争属性

网约车市场经过5-6年迅速发展，几轮资本助力下的收购合并，形成了滴滴占超九成份额，易道、首汽、神州、美团、曹操在局部区域各自略有份额的市场格局(见图一)。滴滴几乎垄断了全国市场，并成为了网约车的代名词。

图一
2018年9月份中国网约车市场份额



信息来源: 思略特分析

市场上一直有“网约车市场自然垄断”的声音，认为这来自双边市场网络效应，即用户越多，服务提供者越多，网络密度越高，如此又正向激励更多用户，如此正向循环。但是，网约车的自然垄断其实非常困难：首先，网络效应有很强的局限性，其作用仅限于一个城市内部，新进入者完全可以选择单点城市切入市场，获取市场份额。其次，商业模式BC两端的开放性决定了单一市场主体很难同时垄断用户和出行服务提供者（见图二）：

用户侧：移动端的用户界面负责导流用户。用户界面下单场景实则非常丰富，大致可有独立App，各类流量App的内嵌程序，还有地图应用。

服务提供侧：这一侧的用户界面对接车和司机，并落到实体线下服务。一个市场主体实际上难以垄断一个城市内部的所有提供服务的司机和车辆资源。服务的提供者与网约车平台是非常松散的关系，忠诚度并不高。

如今市场格局的形成，主要是在市场启动的扩张期中，先进入者迅速的扩张能力，以及资本助力下的兼并导致的，并非网约车市场的自然属性。

图二
网约车商业模式基础框架



信息来源：思略特分析

塑造市场的驱动力与制胜因素正在逐步改变

网约车市场的启动扩张期的驱动力首先是消费者价值，即对传统线下扬招出租车模式体验的颠覆。同时，在资本的助力下，市场规模急速增长。这个阶段的制胜因素可总结为资本运作能力、产品迭代速度及城市布局速度（见图三）。

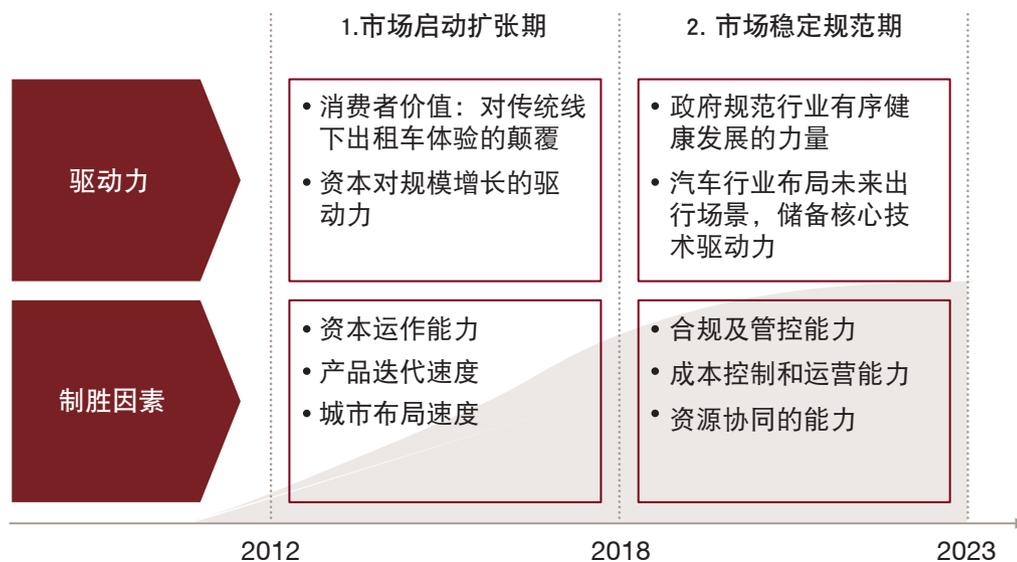
但是随着近期发生的一系列安全事件，政府对规范行业有序健康发展的要求日益提高，对司机和车辆的合规要求日渐提高。

在未来五年，市场会进入稳定规范期。塑造市场的驱动力量是政府对行业有序健康发展的监管力量。随着未来出行场景战略蓝图越来越清晰，汽车行业参与者在布局未来出行场景时，储备核心技术与数据的决心也会成为行业驱动力。网约车作为出行市场数据量最大，离消费者最近的一个场景，是造车新老势力的必争之地。

基于驱动力的转变，未来五年的制胜因素会随之转变为：合规及管控能力、成本控制和运营能力、资源协同的能力。

因此，在新的稳定规范时期，塑造未来出行市场竞争格局的变量可概括为：各主要城市，最终会拥有多少合规车辆及司机总数；滴滴目前的平台模式最后可以拥有多少合规司机和车辆；同理，其他的市场参与者和后进入者，利用自己的比较优势，可以获取多少比例的合规司机和车辆。

图三
不同市场发展阶段的驱动力和制胜因素



信息来源：思略特分析

平台模式和自营模式的发展脉络

自然垄断难以实现，市场驱动力量和制胜因素也在逐步改变，那么滴滴之后，谁会拥有下一个五年的制胜因素？平台模式和自营模式哪个更具优势？未来会如何演变？

平台模式的发展脉络

1. “线上平台”模式

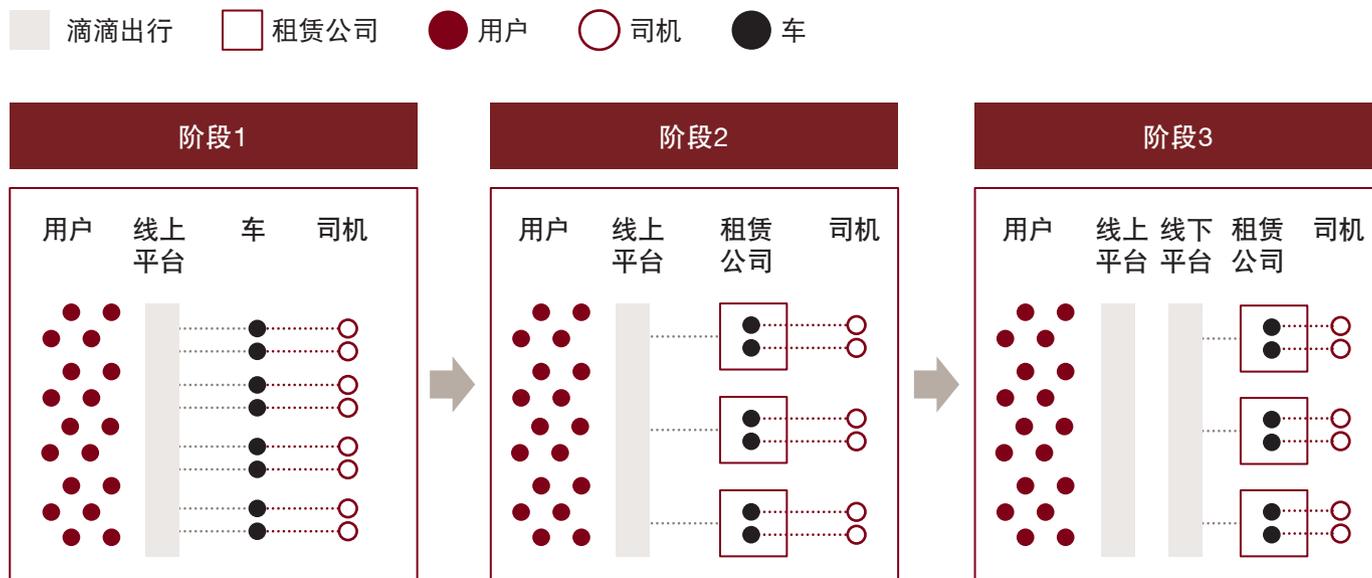
滴滴在第一阶段扩张期时，颠覆出租车行业的不仅是手机叫车的体验，还有将大量社会私人车辆以个人形式接入平台的模式，即C2C模式（见图四中“阶段1”）。滴滴的收入来自双边市场的抽佣，规模越大，抽佣越多，边际扩张成本为零，也基于此逻辑，此模式迅速成长。

2. “线上平台”模式演变出“线下平台”模式

但是，线上平台模式很快就碰到了增长瓶颈，迅速向第二阶段演变（见图四中“阶段2”）。原因有三：第一，希望以网约车为生计的司机没有启动资金自有车，需要通过租赁解决。第二，平台通过租赁公司批量拉新，效率更高。第三，通过创新型融资租赁方案，平台拥有了对松散司机群体进行管控并提高其忠诚度的线下支点。

随着接入平台的租赁公司越来越多，滴滴独立出了汽车服务平台，覆盖二手车、租赁、保险、加油、维保等业务，为司机提供全生命周期的用车方案，培养忠诚度更高的服务提供方（见图四中“阶段3”）。可见，为了绑定服务提供者，轻资产模式的平台模式也需与重资产模式合作。C2C模式实际演变成了C2B2C模式。

图四
网约车平台模式从线上向线下的演进



信息来源：思略特分析

3. “线下平台”模式的下一步

基于网约车下一个发展阶段的驱动力和制胜因素，“线下平台”模式会致力于加深与各地区的融资租赁公司的合作，继续扩充接入平台的各类资源，深度经营其平台运营能力，寻求可持续的变现途径。

在合规及管控的要求下，“线下平台”的下一步发展面临两条路径：自营，即自持一定数量合规车辆。或者，通过和自营模式的公司合作，扩展其可控合规资源。

自营模式的发展脉络

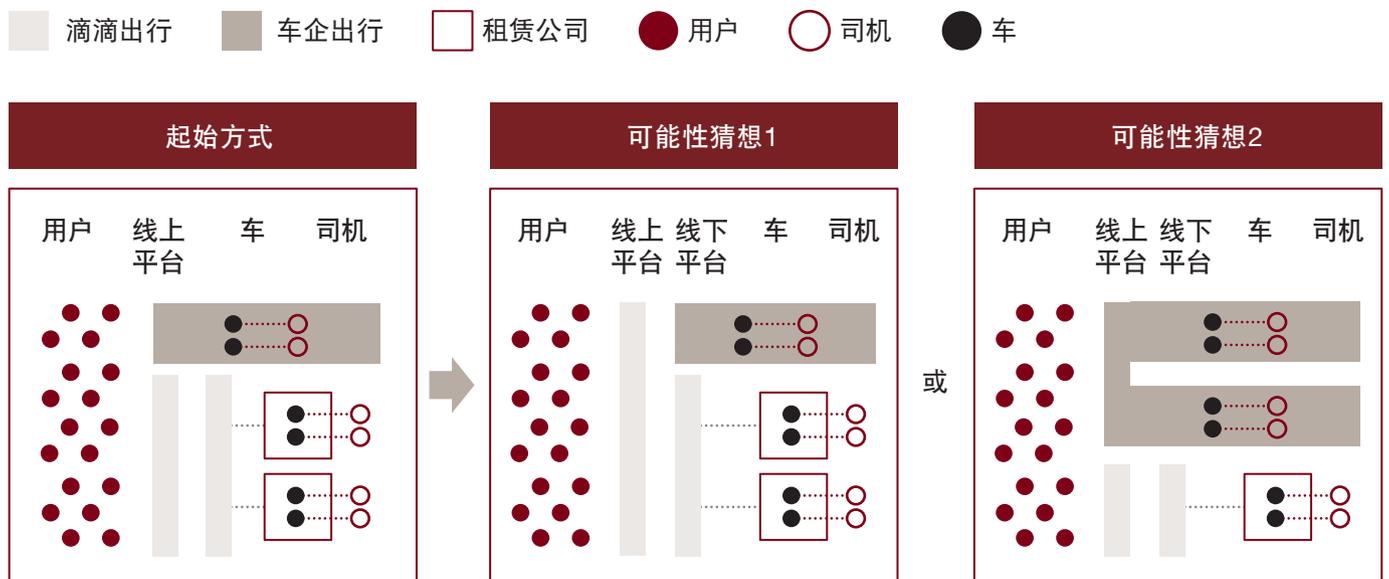
自营模式即自持车辆，并直接以用工形式雇佣司机的模式。典型参与者是首汽和神州，以及即将进入市场的车企下属的出行公司。自营模式由于成本重，边际扩张成本高，毛利很低，所以不太可能在扩张期迅速进行规模扩张。但是，优点也显而易见，服务提供者忠诚度高，而且平台可以管控其资质，确保服务安全与标准。主机厂进入这个市场的路径是直接提供下属出行公司自营的车辆，由于内部采购成本低，可迅速获得比较优势。

对于进入市场的初始方式，我们推测车企的出行公司也会自做线上平台、运营系统，直接对接自己的车辆和司机（见图五中“起始方式”）。但是，自营模式由于规模小、网络效应差，应答体验会受到极大限制。所以这种模式还需要解决线上导流的问题。基于此，我们对解决方案有两个方向的猜想。

猜想1：其他流量大的线上平台可以接入车企的出行公司。动力是双向的：一方面，流量大的平台维持了对用户端的垄断；同时基于双方谈判，或仍可获得一定比例抽佣；另一方面，车企出行解决了导流用户的问题，为其下一步扩充自营资源奠定基础（见图五中“可能性猜想1”）。

猜想2，几家车企的出行公司选择合作共用一个用户入口，同样可以解决用户导流的难题（见图五中“可能性猜想2”）。

图五
网约车自营模式的起始方式及未来发展方向的猜想



信息来源：思略特分析

无论自营模式还是平台模式，发展方向本质上都受到了两股力量的驱动：

- 对规模即网络效应的追求，因为规模是用户的应答体验及服务提供者的资源利用率的保证。
- 对服务提供者垂直管控的追求，因为垂直管控才可保障资质、服务质量及其忠诚度。

平台模式出身的互联网公司优势在规模，劣势在垂直管控，则其发展方向定是垂直。自营模式的公司优势在垂直管控，劣势在规模，其发展方向定是弥补规模。在未来五年，能够出色发展的公司一定是把这两个方向的能力协调统一起来的公司。



未来竞争格局三个阶段的演变

在未来，我们预测，出行市场的市场格局会有下面三个阶段的演变：第一阶段：自营模式在区域，平台模式在全国；第二阶段：自营模式往全国走，平台模式往纵深走；第三阶段：各种模式在全国及纵深的合纵连横。

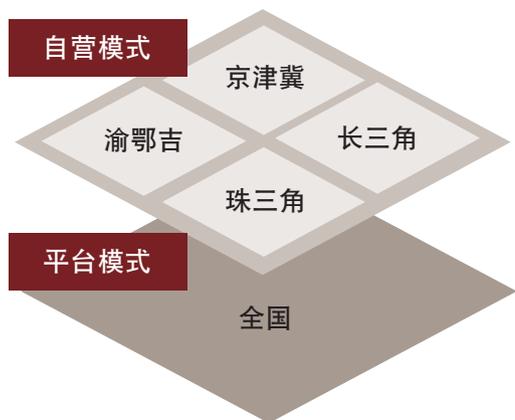
第一阶段：自营模式在区域，平台模式在全国

在宏观外部因素及合规的大背景下，平台模式的规模会受到影响，自营模式的出行公司会逐渐浮现。车企作为车辆的制造者，若进入市场可以拥有四个竞争优势：自造车的成本优势；合规牌照获取及安全管控的优势；本地口碑及网络资源的优势；后发优势（学习领跑者）。

后进入者可以选择进入自己具备优势的城市，迅速学习领跑者，获取合规运力及高效管理服务提供者，利用本地的资源及口碑营销推广，以此达到快速追赶领跑者的目的。

如此，第一阶段最终形成：平台模式的滴滴在全国统领，自营模式的车企出行在各区域有建树的格局，如京津冀（滴滴+首汽+神州）、长三角（滴滴+上汽+曹操）、珠三角（滴滴+广汽）、渝鄂吉（滴滴+T3）（见图六）。

图六
网约车竞争格局演变的第一阶段

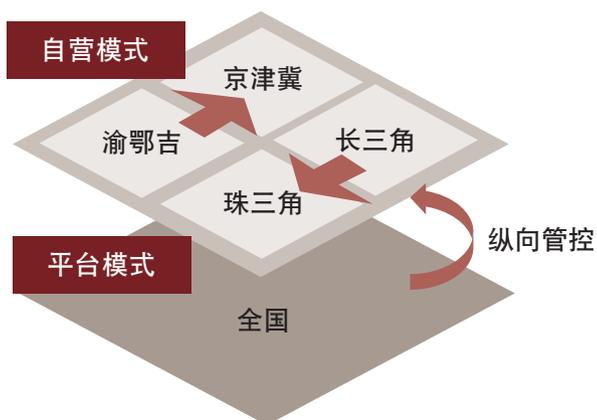


信息来源: 思略特分析

第二阶段: 自营模式往全国走, 平台模式往纵深走

车企背景的出行公司在优势区域有所建树之后, 为了获取更大的市场规模, 会在已有的运营城市的基础之上, 逐步进行其他城市的扩张, 并覆盖全国, 最终全国范围内各个市场参与者将形成犬牙交错的市场情况 (见图七)。

图七
网约车竞争格局演变的第二阶段



信息来源: 思略特分析

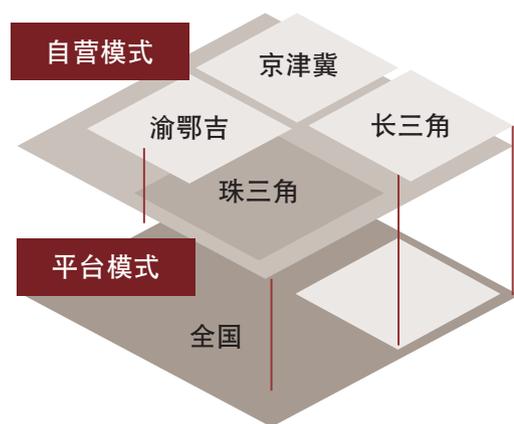
另一方面，平台模式的出行公司应对合规的要求，加强对平台上司机和车辆的管控，纵深发展各区域，在区域探索自营模式，并与自营模式的公司对抗。

同时，我们预测，互联网造车新势力在完成自有车型的量产后，或开始布局出行市场。互联网造车势力依靠其新造车的独特性，创造独特的乘坐体验和交互场景，可能创造出独特的市场细分。

第三阶段：两种模式在全国及纵深的合纵连横

第二阶段持续一段时间后，由于多个市场参与者背景迥异及其参与形式的高复杂度，行业有了进一步合作整合的势能，势能分成纵横两个方向。横向：线上平台，即流量入口；线下平台，即汽车运营。纵向：从运营主体的线上平台、线下平台、租赁公司、司机、车辆的全价值链的整合。各个模式的合纵连横即对这两个方向势能的释放（见图八）。

图八
网约车竞争格局演变的第三阶段



信息来源：思略特分析

地图服务商，滴滴为代表的出行平台及车企直属出行三股势力通过第三阶段的合纵联横，重新重组，取长补短。

线上平台 —— 流量入口的合纵连横的几种可能性

1. 滴滴为代表的出行平台，可以接入缺少流量的车企出行服务提供商，达到优势互补。
2. 高德为代表的地图服务商，进一步丰富、提升、扩充其与出行服务提供商的合作，如接入更多出行服务提供商，并探索为其提供更多的增值服务。

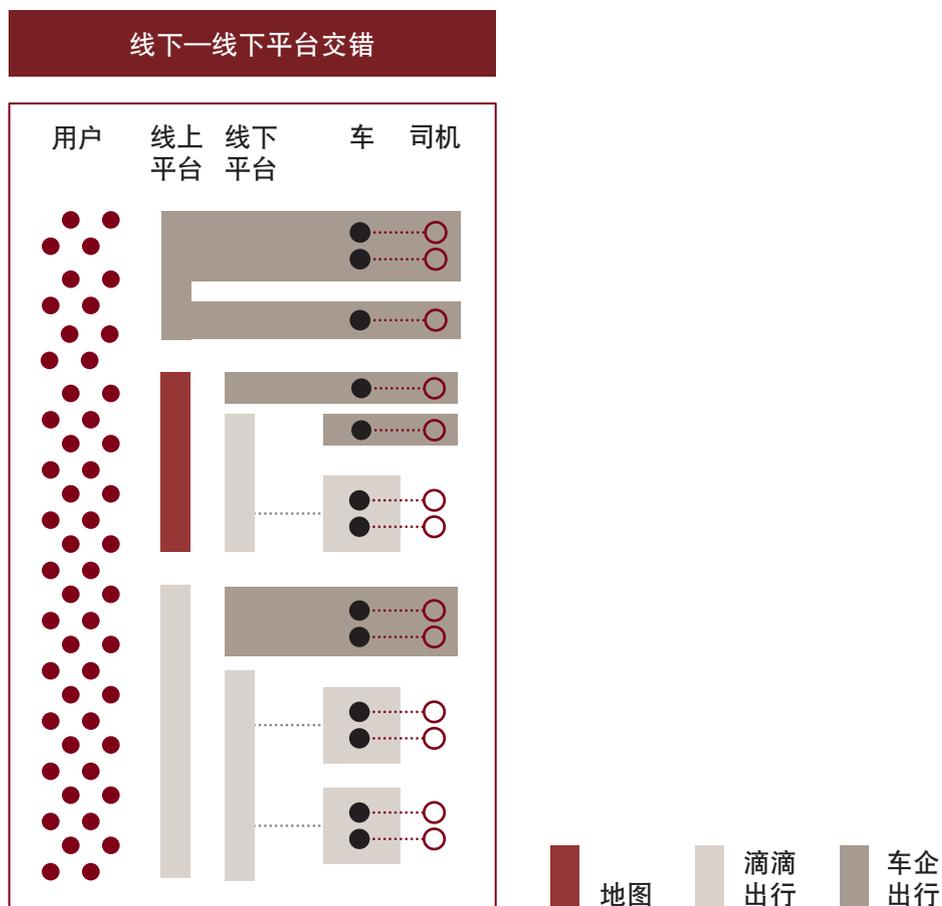
3. 两个或多个自营模式的服务提供者合并共享其各自的线上平台入口, 共同接入各自的车辆和司机, 获得规模效应。

线下平台 —— 汽车运营服务平台的合纵连横的两个方向

1. 往上游的后端, 可作为第三方, 为非本品牌下的出行公司下的车辆和司机提供汽车运营及衍生服务。
2. 往下游的前端, 此平台由于没有品牌露出, 可扩展性更强, 可以把自身运营的车辆及司机接入其他的线上平台, 为其他线上平台提供垂直运力资源。

经过一段时间的市场融合之后, 两种模式以及几个不同背景的参与者或许会在市场上形成互相交错的格局 (见图九)。

图九
第三阶段合纵联横后互相交错的格局猜想



信息来源: 思略特分析

下一个五年的惊喜与未知

未来五年，出行市场的惊喜与未知来自两个方面，一是互联网造车新势力的入局带动的全行业在产品商业模式上的创新探索，二是汽车出行科技市场的合纵连横。

蔚来、拜腾、理想智造等造车新势力都表现出了对出行市场和自动驾驶的野心。他们会通过怎样的产品体验或者商业模式的创新在出行市场占据一席之地值得人们期待。

我们在未来产品及商业模式上的创新有两个方向的畅想：

汽车产品的提升带来的新颖出行体验：

- 汽车内部的智能互联系统是否可以根据出行用户的需求提供更丰富的体验，如听音乐，甚至看视频？
- 车内是否还可以提供唱卡拉ok的服务设施及环境？
- 后排的车内空间，是否可以提供更安静、更遮光的休息环境？
- 车的座椅是否可以提供按摩？或者提供体检设备，供乘客测量血压、体重、体脂率？

出行场景在商业模式上的延伸扩展：

- 是否会颠覆原有的卖车模式，作为潜在购买者零售的渠道？
- 既然增强对服务供给方的垂直管控是必然趋势，那么在安全的基础上，是否可以针对特殊应用场景设计差异化的出行服务？比如帮家长接孩子上下学？

以上这些更定制化、更有针对性的产品设计的提升与商业模式的扩展将会把网约车出行市场带入下一个层级。

更广阔的惊喜与未知或许发生在更广义的出行市场。新老造车势力、新兴汽车科技公司、出行平台、地图平台、互联网汽车开放平台，通过合纵连横，创新发展，将有机会在下一个五年形成几个雄厚的汽车出行科技联盟集团，塑造再下一个五年甚至十年的汽车出行市场。

数字化的龙卷风，先后颠覆了媒体、出版、零售、金融服务、通信等行业，汽车行业作为一个有100多年积淀的重资产的传统行业，也终将迎来颠覆性的大变局。从汽车出行科技市场的发展阶段来看，下一个五年是布局未来二十年的最好时期。

我们是由注重实效的战略家组成的全球团队，致力于与您携手解决最棘手的问题，掌握最佳的机遇。

这意味着协助您开展复杂、充满风险的变革。我们在协助客户解决最棘手的问题上不断传承的优良传统，加之普华永道网络的广度和深度，使我们能够迅速实现既定的影响。

无论是筹划企业战略，还是推动职能部门和企业转型的方式打造相关能力，我们都能为您创造您所预期的价值。

我们是普华永道网络中的一员，普华永道各成员机构组成的网络遍及158个国家和地区，有超过25万名员工，致力于在审计、税务及咨询领域提供高质量的服务。业务垂询或了解更多，敬请访问我们的网站
www.strategyand.pwc.com

www.strategyand.pwc.com

© 2018 普华永道版权所有。普华永道系指普华永道网络及/或普华永道网络中各自独立的成员机构。详情请进入 www.pwc.com/structure。
免责声明：本文件内容仅作提供信息之用，不能用于替代专业咨询顾问提供的咨询意见。CN-20181108-1-C1