

十字路口的网约车



# 前言



“互联网+”在社会资源配置中的优化和集成作用催生经济形态发生演变，众多垂直行业与互联网进行深度融合，发展出新的商业形态和业务模式，网约车就是其中之一。



从2012年至今，短短几年时间，网约车从一场民众猎奇、平台烧钱的狂欢开始，逐渐恢复理性，沉淀为一种相对成熟的共享出行新业态。未来，随着宏观经济增长、城市化率提高、基础设施完善、政策引导和人们出行需求的多元以及出行习惯的改变，网约车市场将持续高涨。



2016年监管政策的颁布和实施，让以“共享”为特征的网约车市场提前迎来拐点。在政府“类出租”的管理模式下，网约车受到总量控制，各大平台也由过去C2C的业务模式向C2C+B2C演进，核心竞争力也由“流量为王”向“流量与合规运力并重”转变。



在以滴滴为核心的“一超多弱”竞争格局下，跨界平台、租赁大户、车厂强企不断试探，或利用平台天然的流量能力，或利用传统业务积累的运力及运营优势，切入网约车市场。未来，在需求旺盛但有待开垦的二线城市，运力+平台的区域性网约车企业仍具有一定发展空间。



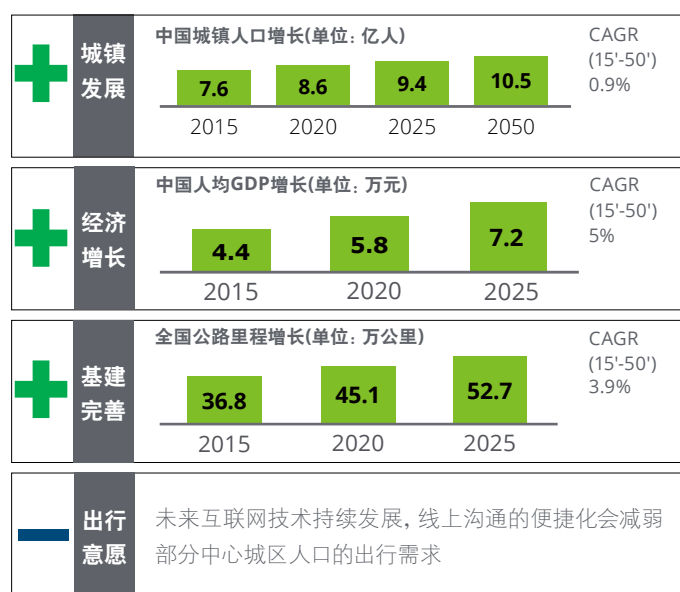
从价值链角度看，“平台化”是网约车市场发展的方向，尤其是背靠汽车租赁、整车制造起家的网约车企业，更需要轻量化资产投入，基于用户数据拓展业务模式。从经济性和环保角度出发，网约车运力将逐渐被油电能耗更低、经济性更高的新能源车替代，“新能源化”趋势已成定局。除此以外，随着自动驾驶技术在共享出行领域的商业化尝试，网约车市场将面临颠覆性革新。“智能化”不可逆转，未来，谁掌握自动驾驶核心技术，谁就是共享出行的新极点。

# 网约车市场环境分析

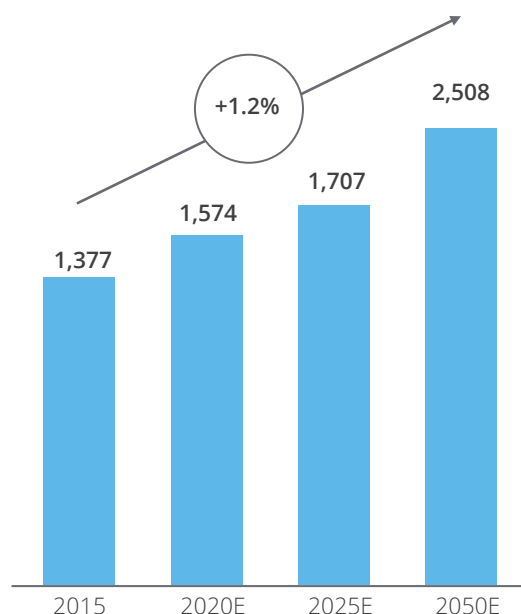
## 网约车市场整体需求持续高涨

随着城镇化水平提升、经济持续发展、基础设施持续完善，中国未来城镇居民出行需求将持续增长。

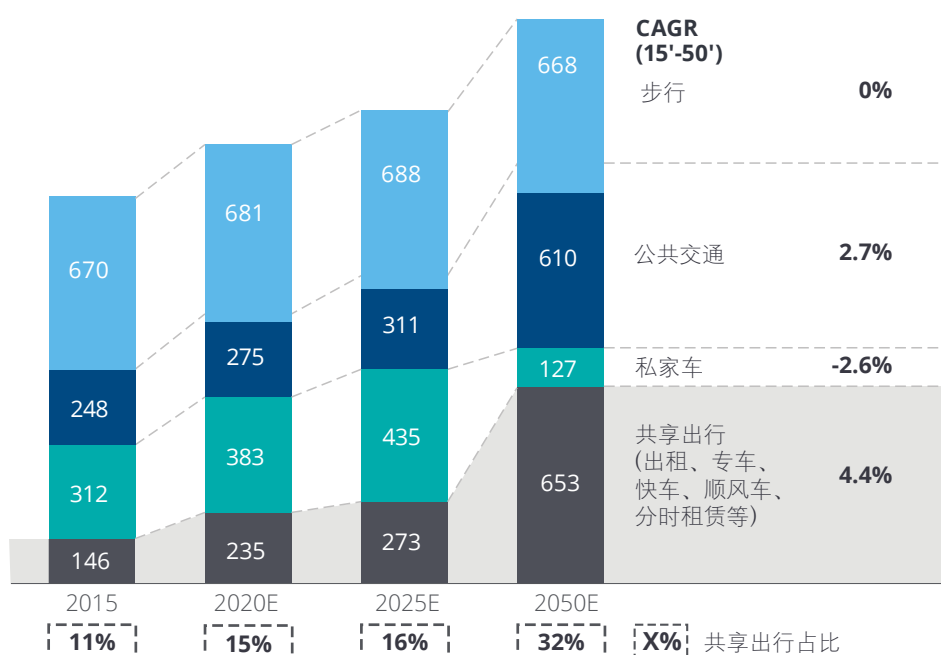
图：整体出行增长影响因素<sup>1</sup>



图：城市人口出行次数变化（百万人次/天）<sup>2</sup>



图：城镇人口细分出行次数变化（百万人次/天）<sup>3</sup>



得益于政府对公共交通的引导以及移动共享出行的日益成熟，公共交通和共享出行模式将更多受到消费者的青睐；而私家车出行受制于更多城市加入限购行列、征收拥堵税等，占比将持续下降。乐观估计，至2050年，接近1/3的出行将通过共享模式完成，共享出行将成为除步行之外最重要的主要出行方式。

<sup>1</sup>联合国人口预测、国家统计局、德勤分析

<sup>2</sup>联合国人口预测、国家统计局、德勤分析

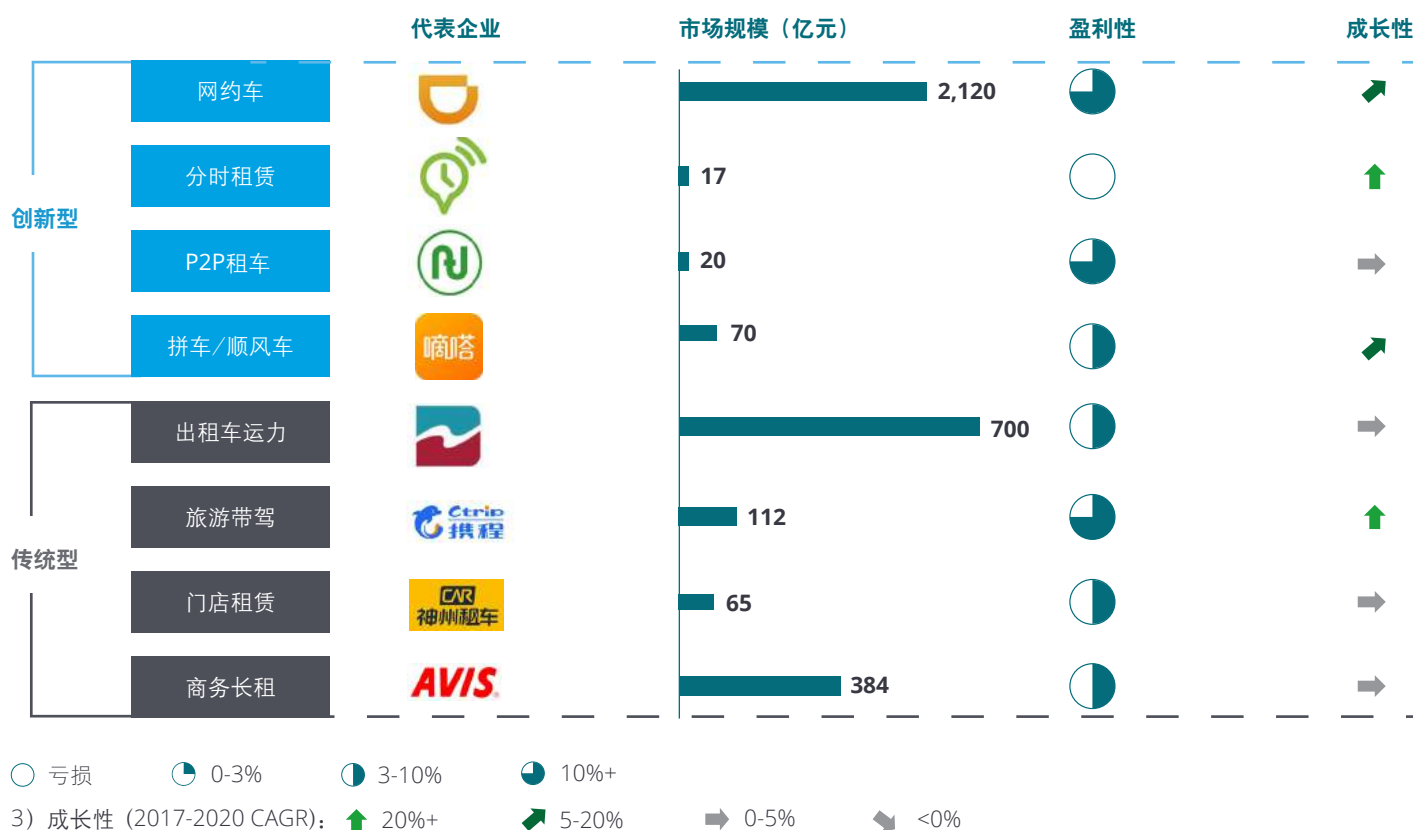
<sup>3</sup>步行包括步行、二轮工具，公共交通包括公共汽车、轨道交通

除出租车、旅游代驾等传统共享出行模式外，分时租赁业务短期内会随着国内消费升级、政府政策支持和资本涌入支撑其高速增长，但“一重三难”<sup>5</sup>的问题

将长期存在，制约其业务的发展。P2P租车依靠个人车辆供给，其业务合规性存在风险。顺风车、拼车仅针对私有车辆，依赖司机个人的碎片时间提供运

力，服务专业性没有保障。2017年，分时租赁、P2P租车、拼车及顺风车业务总市场规模刚过百亿，且盈利性、成长性前景并不乐观。

图：共享出行格局<sup>4</sup>

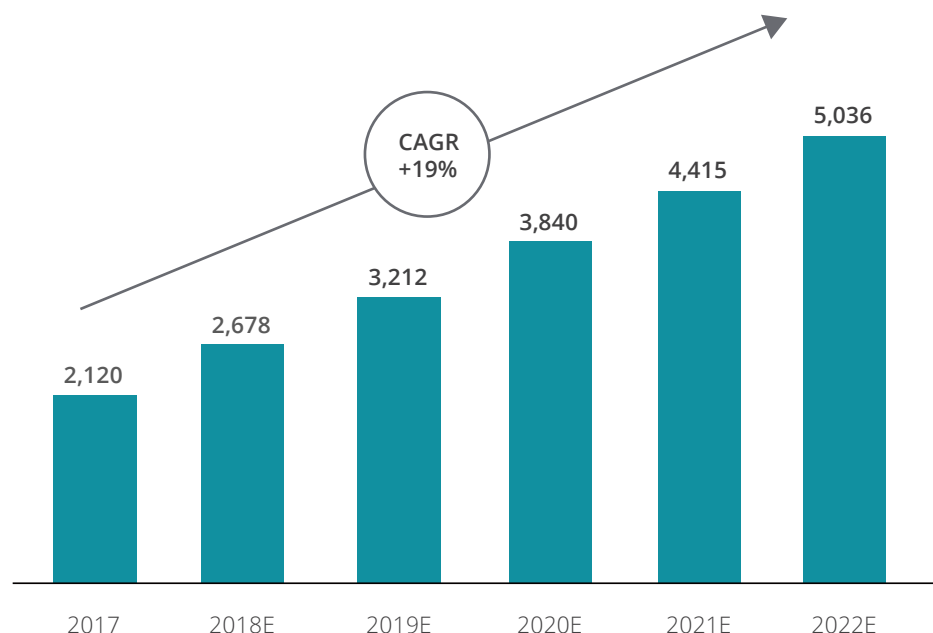


<sup>4</sup>2017年市场规模及行业平均水平

<sup>5</sup>一重三难：资产重、运营难、规模扩张难、盈利难

相比而言，中国网约车市场经过5年的发展，2017年交易额已经突破两千亿，市场格局已定，未来前景相对明朗。随着低线城市需求增长、合规性要求趋严，未来区域性差异化的网约车平台，以及提供的运力企业仍具备一定的成长空间。

图：2017-2022网约车市场交易额<sup>6</sup>



### 政策是影响网约车市场发展的关键推手

共享出行市场增长的背后，除消费升级、移动支付普及、用户出行习惯变化等经济、技术、社会因素驱动，政策是影响共享出行发展的关键。限购政策导致购车门槛升高、降低了消费者购车意愿，限行政策降低了私家车的使用频率；同时，油价、日常停车费以及汽车保险、养护、维修等费用高昂，造成了较高的养车成本。除了影响共享出行各个细分市场的普遍政策因素之外，针对网约车市场的特殊监管政策是网约车发展背后的关键推手：

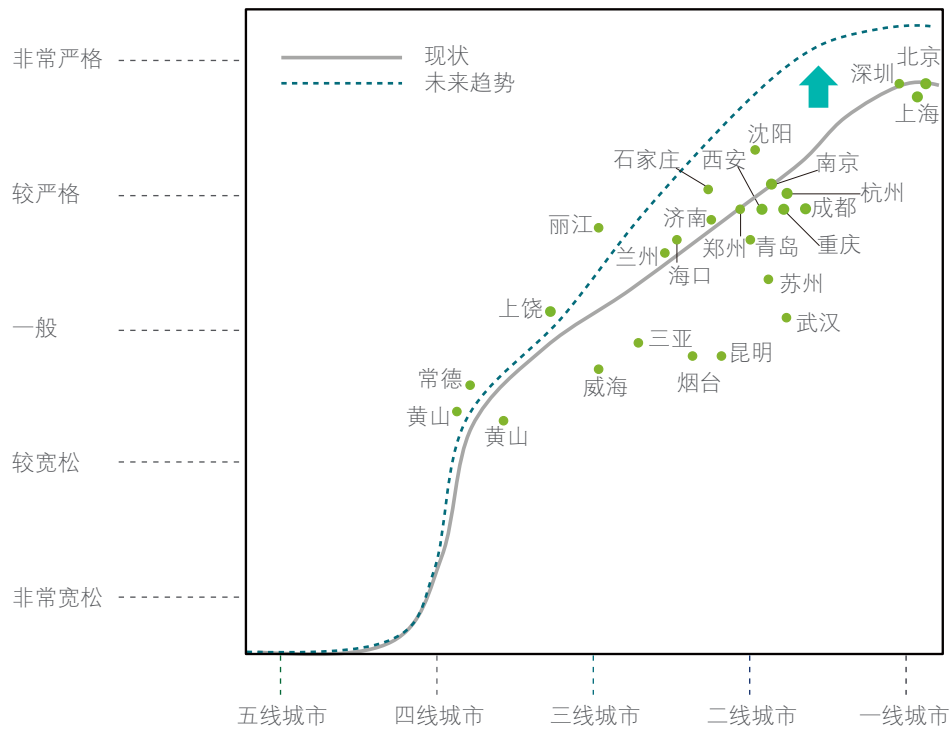
网约车本质上是非巡游式预约出租汽车，整体管理遵循“总量控制”的原则。

2016年，交通部颁布《网络预约出租汽车经营服务管理暂行办法》，指出网约车是顺应互联网共享经济趋势的产物，但要限制其无序扩张，整体遵循“总量控制”的原则，对于网约车市场定位和车辆车辆安全进行规范和要求。交通部出台政策后，地方也针对本地情况，陆续自主制定网约车细则，明确对于车辆、驾驶员和运营资质要求。

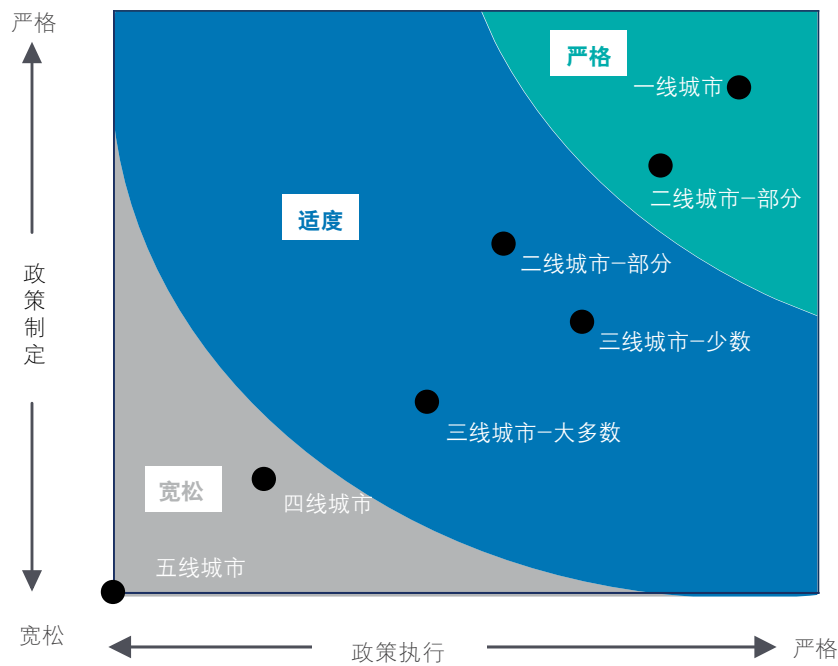
网约车新政显示出政府采用“类出租”式管理方法对网约车进行监管，基于“总量控制”原则，**减少网约车无序增长造成的负外部性影响**。政策的颁布将使得网约车行业的竞争从无序走向规范，然而网约车不是真正意义上的车辆共享。“网络预约出租汽车”是出租车服务的互联网+，在政策的推动下，未来划地而治的B2C类出租模式优势显现，而C2C共享模式则受到政策调控冲击。

截至2018年5月，全国338个地级市中，已有逾200个城市出台网约车管理办法，网约车业务的规范化管理体系已基本建成。未来一线城市和部分二线城市监管趋严，低线城市监管环境将依然保持宽松。

图：不同级别城市的网约车政策严格程度<sup>7</sup>



图：网约车未来监管趋势分析（按城市级别）



<sup>7</sup>按政策实施时间（10%）、平台要求（20%）、司机要求（20%）、车牌要求（20%）和车辆要求（30%）五个方面对政策标准的严格程度进行量化评分

全职司机具有合规意愿，且运营相对稳定，更利于管控，运力合规化效用较大；而兼职司机缺乏合规动力，机动性太强，难以管控，运力合规化效用较小，因而各地政府以全职司机作为重点管控对象。未来一线城市和部分二线城市<sup>8</sup>出行需求大，全职司机数量多，管控效果最为显著，因而无论是从政策制定还是政策执行层面，都将成为重点区域。

从目前已发布网约车政策来看，一线城市的政策合规难度最大，其中，深圳已限定只有新能源车可以申请网约车资质。二线城市呈现两级分化，部分城市如南京、杭州等较为严格，而部分城市<sup>9</sup>如武汉等政策严格程度一般。未来随着新能源车辆的推广应用和限牌政策的出台，预计未来一线城市和部分二线城市的网约车政策将会继续收紧。一线城市北上广可能向深圳看齐，限制燃油车申

请网约车资质；南京、西安等部分二线城市未来可能会实行限牌政策，本地号牌成为稀缺资源，导致网约车合规难度提升。

三四五线城市因出行需求较少，全职司机数量少，网约车运力供应以非高峰期兼职司机为主，规模有限，合规监管收紧的作用较小，因而监管环境依然保持宽松。



<sup>8</sup>已实施限牌令的二线城市，例如杭州、天津等；经济发达且出行需求较大的二线城市，例如武汉、南京等；旅游型城市，例如青岛、大连等

<sup>9</sup>出行需求相对较少的二线城市，例如嘉兴、绍兴等



# “一超多弱”竞争格局长期延续，区域性B2C网约车平台竞争力增强

## “一超多弱”格局形成，二线城市将成为角逐重点

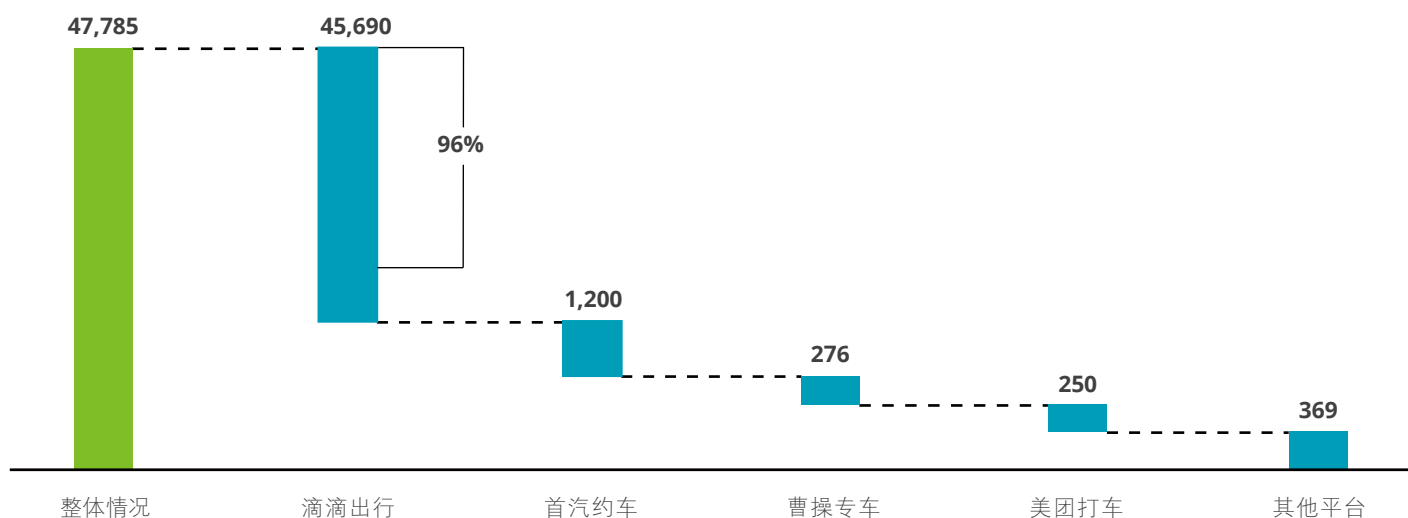
始于2012年的网约车模式，在经历了市场教育和爆发、行业内整合和政策

监管补位三个阶段后，越来越回归商业的本质，逐步成长为共享出行中成熟度最高的领域。

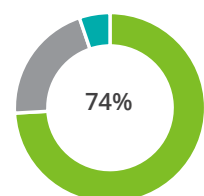
## “一超多弱”格局形成

2018年Q2网约车平台日交易额约4.8亿，滴滴出行占据将近96%的市场份额，在行业种处于垄断地位，远高于第二名首汽约车。

图：2018年Q2网约车平台日交易额<sup>10</sup>(单位：万)

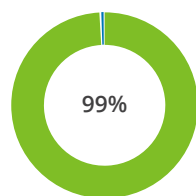


图：2018年Q2专车日订单统计<sup>11</sup>



- 滴滴：65万单
- 首汽：20万单
- 神州易到等合计不足5万单

图：2018年Q2快车日订单统计



- 滴滴：1800万单
- 美团：25万单
- 曹操：12万单
- 万顺斑马等合计不足3万单

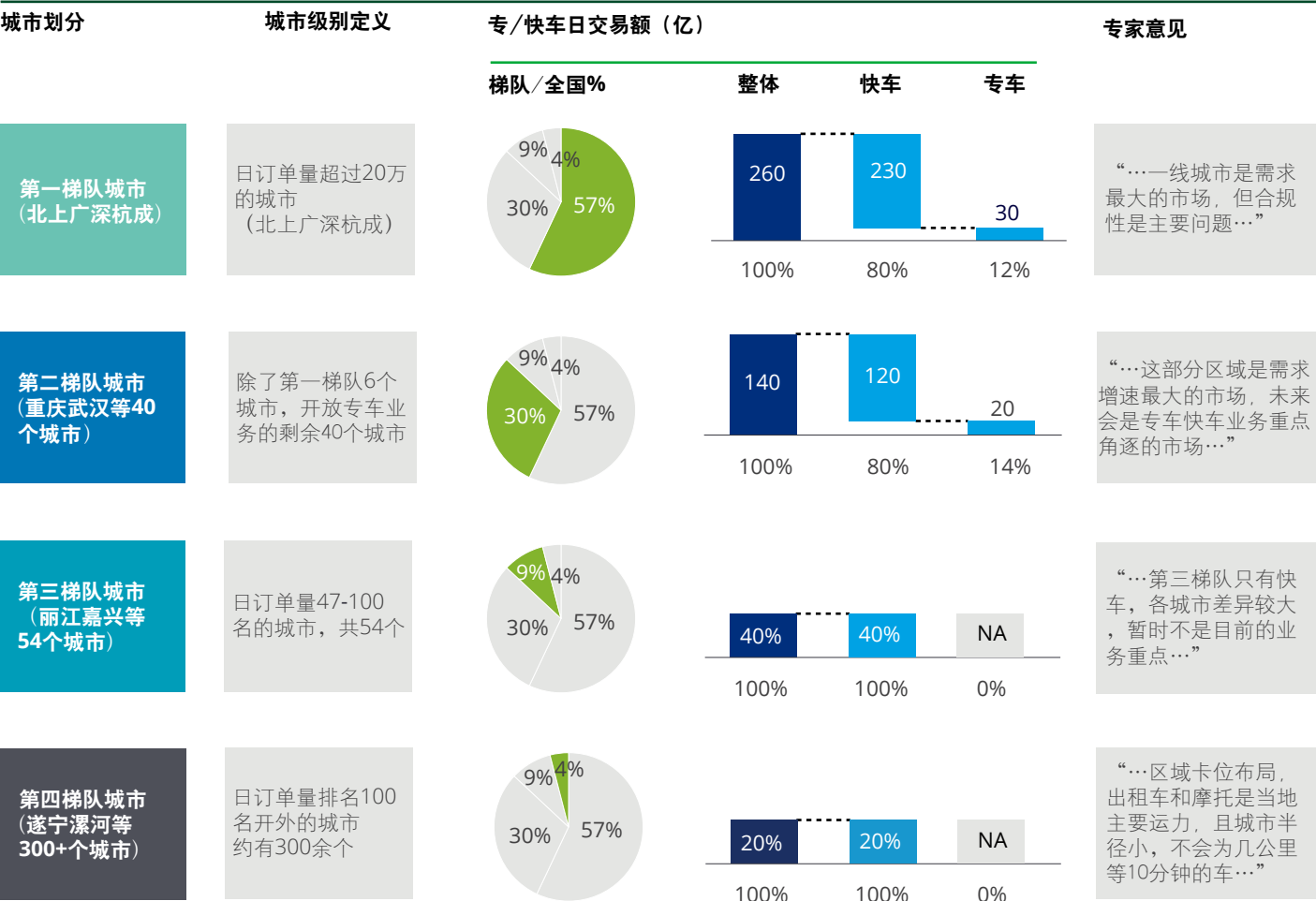
从细分市场看，网约车专车业务日订单量约90万，为快车的5%。其中，滴滴出行日订单总量约1,900万，专车市场74%的订单量、快车99%的订单量都被滴滴拿走，剩下的零星市场份额被首汽、神州、曹操等平台瓜分。

<sup>10</sup>公开信息、德勤分析、专家访谈

<sup>11</sup>目前滴滴日订单在20万以上的城市有10个，根据公司内部划分，仅选择前6个作为第一梯队

二线城市将成为角逐重点

图：专快车市场城市发展情况<sup>12</sup>



基于滴滴出行的城市划分，第一梯队和第二梯队的46个城市贡献了87%的平台份额。第一梯队城市包含北京、上海、广州、深圳、杭州、成都，日交易额260亿，占全国总量的57%；其中快车业务230亿，占总业务量的88%。第二梯队是除第一梯队外，开放专车业务的剩余40个城市，日交易额约为第一梯队的一半，同样也是以快车业务为主。第三、四梯队城市业务总量仅占全公司的13%，全部为快车业务。

第二梯队城市具有拥车成本高、出行需求大和全职运力需求潜力大等共性问题，

是未来增长较快的重点区域之一，也会是专车快车业务重点角逐的市场。

**限牌政策和拥堵路况削弱用户购车意愿**  
 第二梯队的40个城市中，3个城市已经执行了机动车限牌政策，多采用摇号的方式获取机动车牌照，中签率低至0.44%<sup>13</sup>。此外，全国高峰拥堵最严重的前20个城市中，第二梯队城市有16个，占80%；越来越多用户表示交通拥堵是他们不再购车的原因之一。

**人口增长和城市半径扩大激发出行需求**  
 人口增长带来订单量上涨，城市半径的

扩大意味着出行单价提升。2017年全国常住人口增长率为正的20个主要城市中，第二梯队城市占比80%；而部分第一梯队城市已经出现负的人口增长率，如北京-0.1%，上海-0.06%。目前40个第二梯队城市中，有24个城市的通勤半径达到12km，与第一梯队(15km)相当。

**全职运力对于司机的吸引力较大**  
 以西安为例，全职快车司机月收入约4,870元每月，略高于4,203元的城市平均水平，工作自由且收益可观，能够吸引更多的全职司机加入网约车行业。

<sup>12</sup>目前滴滴日订单在20万以上的城市有10个，根据公司内部划分，仅选择前6个作为第一梯队  
<sup>13</sup>以天津为例

### “一超”：滴滴出行

第一梯队城市专车业务和第一、二梯队城市快车业务是滴滴未来发展重点

图：滴滴业务发展优先级<sup>14</sup>

	专车业务	快车业务
<b>第一梯队城市</b> （北上广深杭成）	<b>1</b> 占滴滴整体交易额6.4% <ul style="list-style-type: none"> <li>头部效应明显，订单响应率不足70%，有较大需求空间</li> <li>合规管控非常严格，合规性运营是主要挑战</li> </ul>	占滴滴整体交易额50.7% <ul style="list-style-type: none"> <li>快车订单需求潜力较大，为快车主要市场之一</li> <li>合规运力不足，需要提高合规的全职运力比例</li> </ul>
<b>第二梯队城市</b> （重庆武汉等40个城市）	<b>2</b> 占滴滴整体交易额3.0% <ul style="list-style-type: none"> <li>存在一定商务、高端出行需求，但合规性运营的挑战较大</li> <li>合规运营，稳步提升的潜力市场</li> <li>溢价空间有限，用户更倾向于经济型出行</li> </ul>	占滴滴整体交易额26.9% <ul style="list-style-type: none"> <li>快车是当地出行的主要选择之一，用户接受度高，需求潜力大</li> <li>全职运力较少，不利于运力管控</li> </ul>
<b>第三梯队城市</b> （丽江嘉兴等54个城市）	<b>3</b> 需求有限的出行荒地	<b>4</b> 占滴滴整体交易额9.5% <ul style="list-style-type: none"> <li>用户需求不大，当地运力结构不利于网约车业务拓展</li> <li>卡位布局、维持现状的区域市场</li> </ul>
<b>第四梯队城市</b> （遂宁漯河等300+个城市）		占滴滴整体交易额3.5% <ul style="list-style-type: none"> <li>需求市场不活跃，用户接受度较低，当地运力结构不利于网约车业务拓展</li> </ul>

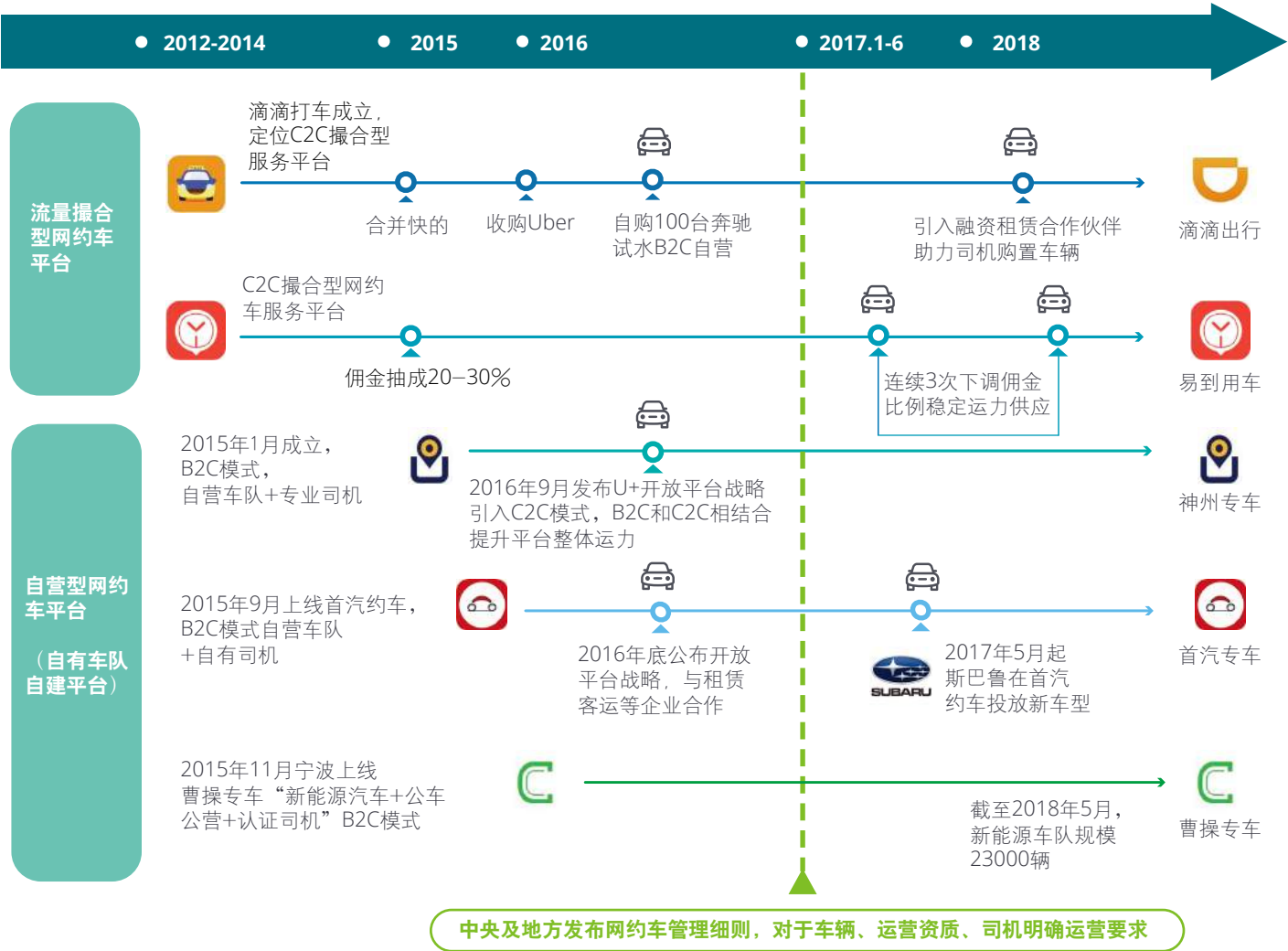
结合城市发展和细分业务来看，未来滴滴的发展重点将是第一梯队城市的专车业务和第一、二梯队的快车业务。在第一梯队城市中，市场培育成熟，用户接纳度高，网约车需求增速较快，合规和全职运力快速扩充是这些区域的首要目

标。第二梯队城市的专车市场由于价格原因，需求和增长空间有限，滴滴计划提升其合规程度，奠定基础，为将来的快速发展未雨绸缪。三、四梯队的网约车需求小，对全职运力的吸引力不足，因此不做过多投入。

<sup>14</sup>公开信息、德勤分析、专家访谈

巩固合规运力是目前滴滴的核心工作

图：各网约车平台发展历程<sup>15</sup>



<sup>15</sup>公开信息、德勤分析

滴滴在流量方面处于垄断地位，目前日活超过1,300万人，网约车用户流量占据95%，覆盖全国400余个城市。与之相比，小型网约车流量平台日活用户不足16万人，覆盖城市仅52个。

2016年网约车相关管理细则出台后，平台合规运力和线下运营能力的重要性逐步凸显，滴滴订单响应率不足70%，运力短缺严重。在稳固合规运力、缓解

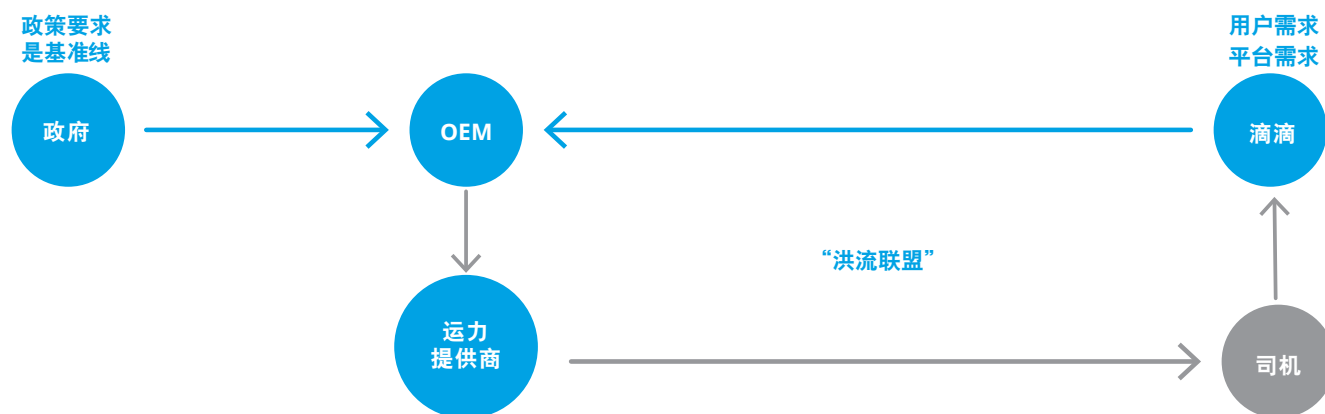
运力短缺方面，滴滴主要进行两方面的尝试：

### 运营车辆优化

正在与OEM合作推动网约车的新能源化。2018年3月初，滴滴出行与北汽集团签署战略合作协议，双方将在新能源汽车运营、大数据应用、出行服务、定制车及充换电等领域的业务合作。3月底，滴滴与车和家达成战略合作，双

方将为共享出行场景定制生产智能电动车。4月底，滴滴发起“洪流联盟”，联合行业协会和企业探讨共享新能源汽车的设计和标准制定，联合开发新一代为共享而设计的汽车，并推动大规模运营，目前已有众多OEM加入。5月初，有新闻报道大众与滴滴出行就组建新合资企业进行谈判，大众将帮助研发专为滴滴业务设计的专用车辆。

图：滴滴洪流联盟运作机制<sup>16</sup>



### 提高全职运力比例

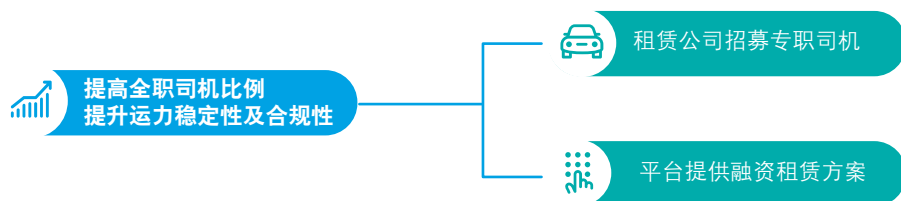
与租赁公司合作，获取专职司机。一方面，租赁公司为司机提供合规车辆，免除司机运营网约车的车辆购置成本，避免不合规风险；同时，租赁公司对专职司机进行系统化、专业化的培训，向网约车平台批量输出合规的全职运力。另一方面，滴滴对接租赁公司，为司机提供更稳定的订单来源。例如：“武汉大楚汽车服务公司”是滴滴的全国战略伙伴，其在武汉招募专职司机，为司机提

供“0首付、0押金、低租金”的汽车租赁解决方案；同时，大楚可以帮助司机对接滴滴快车、专车双平台，以对公认证方式开展网约车全职运营。

与OEM合作，以“融资租赁”或“以租代售”的形式向司机提供车辆，为平台提供运力。通过签订服务协议，保证了司机在网约车平台上提供服务时长，加强平台和司机之间的绑定关系；同时，司机用从平台上赚取的收入偿还车辆

月供，充分调动司机的主观能动性。例如：滴滴与一汽集团合作提供卡罗拉双擎的融资租赁服务，以相对优惠的条件吸引全职网约车司机加入。按照服务条款，司机在滴滴端注册成功后，可以租赁卡罗拉双擎车型提供快车服务具体租赁价格为首付2万元，每个月还款4,300元，3年后支付5万元尾款就可以将汽车归为己有。

图：提升全职运力两大措施<sup>17</sup>



<sup>16</sup>“洪流联盟”由滴滴出行和31家汽车产业链企业联合发起成立，首批成员来自汽车制造、零配件制造、新能源、数字地图、车联网等领域。

<sup>17</sup>公开信息、德勤分析

“多弱”：扎根城市根据地的“平台+运力”模式蚕食“一超”份额

“平台+运力”模式

除了滴滴这种“纯平台”的商业模式，网约车市场上的主要参与者还有“纯运力”、“平台+运力”两种业务模式。目前，“平台模式”已形成较高的进入壁垒，“平台+运力”模式尚留有进入空间。

图：网约车业务模式

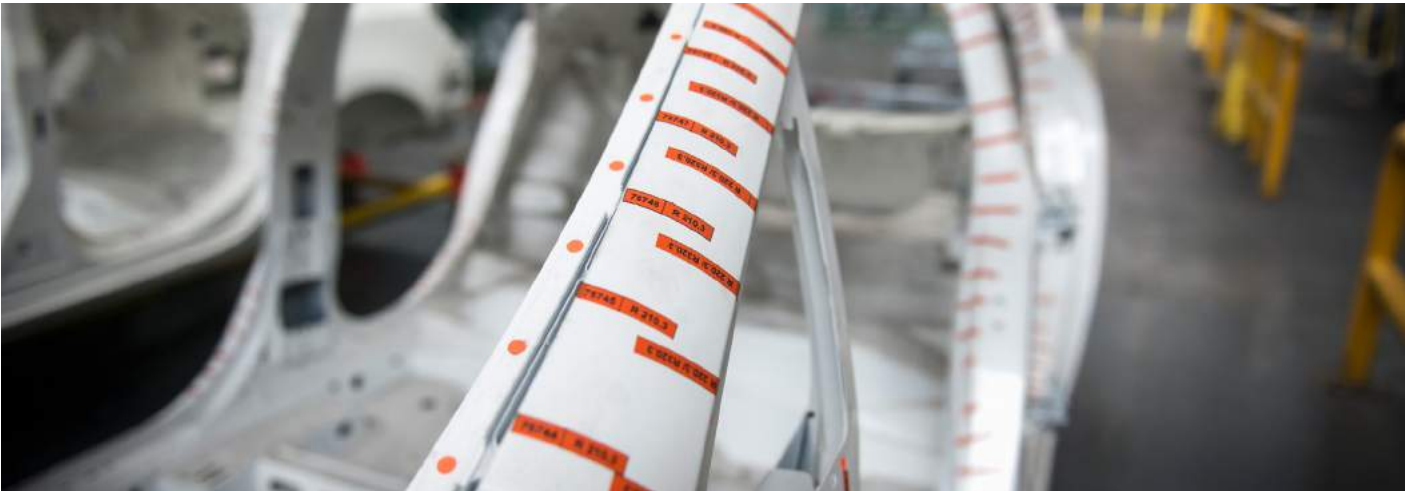


纯平台模式轻量化运营、用户和数据变现前景可期，且具有流量壁垒高、头部效应明显等特点。目前纯平台模式滴滴一家独大的市场格局已经形成，若无颠覆性的技术和极端的政治因素出现，很难再出现有威胁的新企业。但由于政府对平台的监管趋严、合规压力大，运力短缺问题短期内将持续困扰平台型企业。

纯运力模式企业则选择重资产运营网约车业务，投入大、折旧高、盈利困难。虽然短期内网约车市场对合规运力需求较大，但受制于政府的总量控制原则，需求较大的一、二线城市合规牌证资源有限，难以大量增加供给。

相比较纯平台模式和纯运力模式，“平台+运力”的模式尚有发展空间。“平

台+运力”的网约车公司背靠具有区域优势的租赁公司、整车厂等，受到当地政府的支持，合规化程度较高。虽然还未实现盈利，但相对于纯运力模式，“平台+运力”模式投入较少，在盈利性和运力保障上寻找平衡。在这一细分市场上，还未出现像滴滴那样的垄断企业，区域性的大企业仍有进入机会。





## 流量平台跨界：美团正面出击，高德迂回布局

### 美团

做“其他生活服务的连接”是美团网约车业务的定位。对于“吃喝玩乐全都有”的美团，“出行”是天然的伴生业务，而有了“吃喝玩乐”等消费业务的支撑，美团的出行业务自带流量，也更具场景化特点。然而相对于上下班通勤、接送机、商务用车等更具体、更高频的出行场景而言，娱乐消费过程中产生的出行需求相对比较模糊、低频且集中，当补贴停止、伪需求褪去时，为娱乐消费场景接入出行服务的思路可能很难支撑其网约车业务的发展。

美团2017年2月在南京试运营网约车快车业务，经过1年的准备，美团网约车业务于2018年3月登陆上海，并且凭借巨额补贴在一周时间内拿下上海三分之一的市场份额。然而在当地监管部门勒令整改后，美团终止常态化高额补贴，清理超过3万台车不合规车辆，无论乘客端还是司机端，活跃度都迅速下跌，美团的网约车业务经过短暂的繁荣热闹景象后迅速陷入孤寂。根据美团上市后发布的2018年第三季度财报显示，收购摩拜和试点的网约车业务成为美团亏损的重要原因。目前美团正在收缩出行业务，基于南京和上海的网约车业务市场情况，预期不会进一步拓展网约车服务。

美团正面出击“纯平台”网约车业务模式失利，侧面反映出“纯平台”模式前有围堵（滴滴）后有追兵（合规政策）的情况下很难出现新的巨头。

### 高德

高德则另辟蹊径，从“平台的平台”入手，进入网约车市场。2018年7月，高德地图APP上线了“高德叫车”业务，目前已接入滴滴出行、首汽约车、曹操专车、神州专车、嘀嗒出行、易到、携

程专车、同程专车、AA专车等九大网约车平台，成为一点触发，全网响应的网约车“天猫”。高德以这种迂回的方式参与到网约车市场种，主要出于两个方面的考虑：

### 由功能化工具向场景化服务的战略转型

作为地图供应商，高德过去主要依靠卖数据作为主要业务支撑。去年（2017年），高德发布“四驱战略”，从产品、技术、出行、服务四大领域全面赋能汽车行业。布局网约车市场，将高德地图积累的用户流量赋能给网约车平台，对各小型网约车平台而言意义非凡，符合高德场景化服务转型的战略要求。

### 为阿里大生态开辟另一个大数据争夺阵地

网约车出行场景与阿里的移动支付、信用体系、旅行等O2O生态体系形成链接，作为平台的平台，理论上高德可以获取到所有网约车出行用户的出行数据，例如出行半径、出行时间、出行规律、常去地点等等，这些数据对阿里O2O生态体系的完善具有重要意义。以“平台的平台”方式进入网约车市场，不投放一辆车、一个司机，最大限度减少投入；作为网约车业务的补充，在避免与滴滴们进行正面竞争的同时获得出行大数据。

### 租赁企业入局：服务与价格并重，深耕高端出行需求

#### 神州

神州专车是神州租车推出的网约车品牌，2015年初上线。不同于滴滴等纯平台网约车企业，神州专车一开始就采用“类出租”的B2C模式向市场提供网约车服务，是典型的“平台+运力”型公司。运营初期，依托传统汽车租赁业务资源，神州专车的车辆来源于向大股东神州租车租赁或者公司集中采购，司机则全部是雇佣制的全职司机，一开始向市场投入的就是合规运力。

神州瞄准商旅出行和中高端消费群体，在市场范围和服务品质之间做出了权衡取舍。上市之初，神州专车占专车市场份额的5.3%，到2017年第二季度，市场份额缩减到3.1%<sup>18</sup>，主要集中在高端商务出行领域。

### 首汽

无独有偶，首汽约车也是依托传统汽车租赁业务，以“平台+运力”的模式进入网约车市场；是在出行领域深耕60余年、以出租车服务起家的老牌国有企业的互联网转型尝试。首汽约车以“自有车辆+专职司机”的B2C模式经营专车业务，旗下司机均有北京本地户籍，车辆也是与出租车具有相同运营资质的京B牌照车辆。与滴滴这种全国性的、大众化的网约车平台相比，首汽约车依靠在北京的地区优势，瞄准高级出行需求，以标准化的服务切入专车细分市场，打造小而美的高端网约车平台。

综合来看，神州专车和首汽约车都是背靠母公司，依托区域优势主营“平台+运力”模式。他们的汽车为自有或从集团租赁，司机经过专业的培训与聘用，相较纯平台C2C业务模式政策风险更低，特别是新政发布后，这种重投入的模式优势逐渐显现。同时，传统汽车租赁业务积累的车队运营、司机管理经验也可以复制到网约车业务中去，运营效率较高。但是这种高定价、高品质的专车出行服务需求相对较小，未来将作为网约车市场的一个重要的细分市场长期存在。

<sup>18</sup>数据来源：艾瑞咨询、天风证券研究所

### 车企转型：高筑墙、广积粮，下半场优势明显

#### 吉利

受市场和政策两大因素的影响，国内OEM在移动出行领域迈出更大的步伐。特别是政策层面，积分政策的落地迫使OEM通过移动出行业务来消化新能源车产量，而针对新能源和共享出行的补贴则吸引OEM通过移动出行业务获取收益。

响应市场和政策的变化、根植自身的战略定位，传统国产汽车品牌吉利也开始试水共享出行。2013年，吉利集团联合合作伙伴上线了分时租赁业务，但受困于“一重三难”问题，2016年便停止了分时租赁业务。2015年，吉利通过自建的互联网+新能源出行服务平台，上线了网约车业务——曹操专车，并且作为吉利集团的重点发展业务板块推进。吉利之所以为网约车业务提供车型、资金、平台、牌照、充电桩等一系列资源支持，主要是因为网约车业务与吉利的集团战略高度契合，与产业角色转型需

求吻合。具体来看，吉利致力于从传统汽车企业向新能源汽车企业转型，由制造商转向出行服务提供商转型，而新能源网约车业务正是吉利电气化、服务化的重要尝试。

曹操专车的运营策略可以概括为三点：

#### 紧跟国家政策导向

曹操专车在车型选择上紧跟国家新能源补贴政策，2015年-2017年选用帝豪EV250作为主要投放车型，随着2018年国家补贴政策转向高续航里程车型，吉利集团支持曹操专车车型的迅速转换升级为帝豪EV450。

#### 采取“二线到一线再到二三线城市”的策略进行城市布局

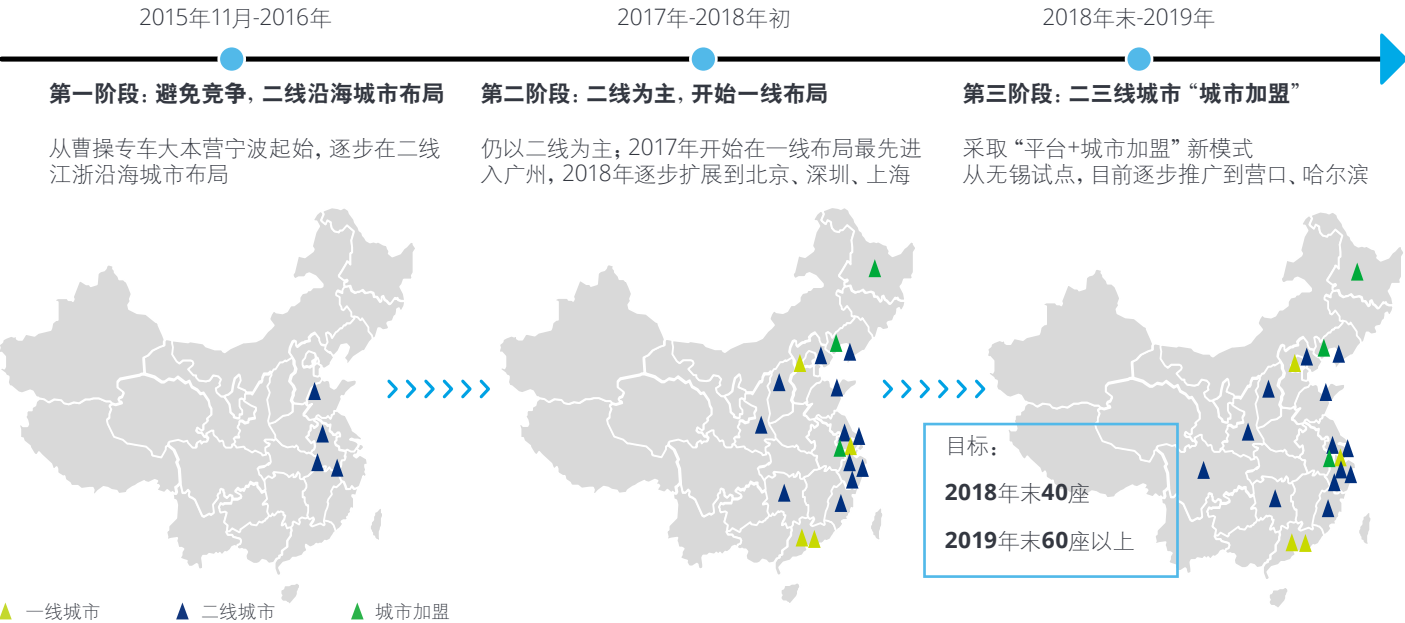
曹操专车发布之初，避免与滴滴直接在一线城市对抗，依托大本营宁波在政府关系上得天独厚优势，从二线城市开始积累网约车运营经验。当二线城市积累一定的运营经验后，出于对品牌定位的

考量，利用一线城市的宣传效应，提升市场知名度。当运营经验和品牌效应兼具之后，曹操专车通过“城市加盟”12的方式，向低线城市进行模式复制，以实现规模的扩张。

#### 坚持自建平台，把握流量入口

相对于很多车企单纯向主流网约车平台提供车辆资源，吉利从一开始就看到了出行数据的价值，不甘于沦为大平台的附庸，坚持自建平台，把握流量入口。目前，曹操专车也在尝试各种用户流量商业化途径，例如除了网约车业务，曹操专车上线了曹操帮忙、低碳U品商城、绿色公务以及碳银行等衍生产品和服务，未来还将基于用户流量与出行数据进一步延伸价值链。目前，作为首个初具规模的车企背景网约车品牌，曹操专车用户注册数已经突破2,000万人，运营车辆2.3万辆，日均订单45万单，覆盖25个城市。

图：曹操专车城市策略<sup>19</sup>



<sup>19</sup>公开信息、专家访谈、德勤分析



### 上汽

上汽集团以前瞻性的思维提出“四化融合”的发展战略，其中共享化是最终目标，电动化、智能化和网联化从属于共享化的目标。在共享化战略目标的指导下，上汽于2013年推出分时租赁业务，经过几年的发展，上汽旗下的分时租赁品牌EVCARD已经成为中国分时租赁的领军企业。目前上汽的分时租赁业务每天有3.2万台车辆在全国62个城市进行运营，在线下车队管理运营和线上平台运营方面积累了丰富经验。2018年4月，上汽集团成立“赛可出行”，筹备满足商务用车、机场接送等场景的网约车业务。2018年11月12日，上汽正式推出网约车品牌“享道出行”，并于18号开始在上海试运行。

与租赁背景和整车厂背景的网约车平台打法类似，享道出行目前也采用“平台+运力”的模式提供网约车服务，目前平台上全部为上海户籍司机，投放的车辆均为上汽旗下的自主或合资品牌。

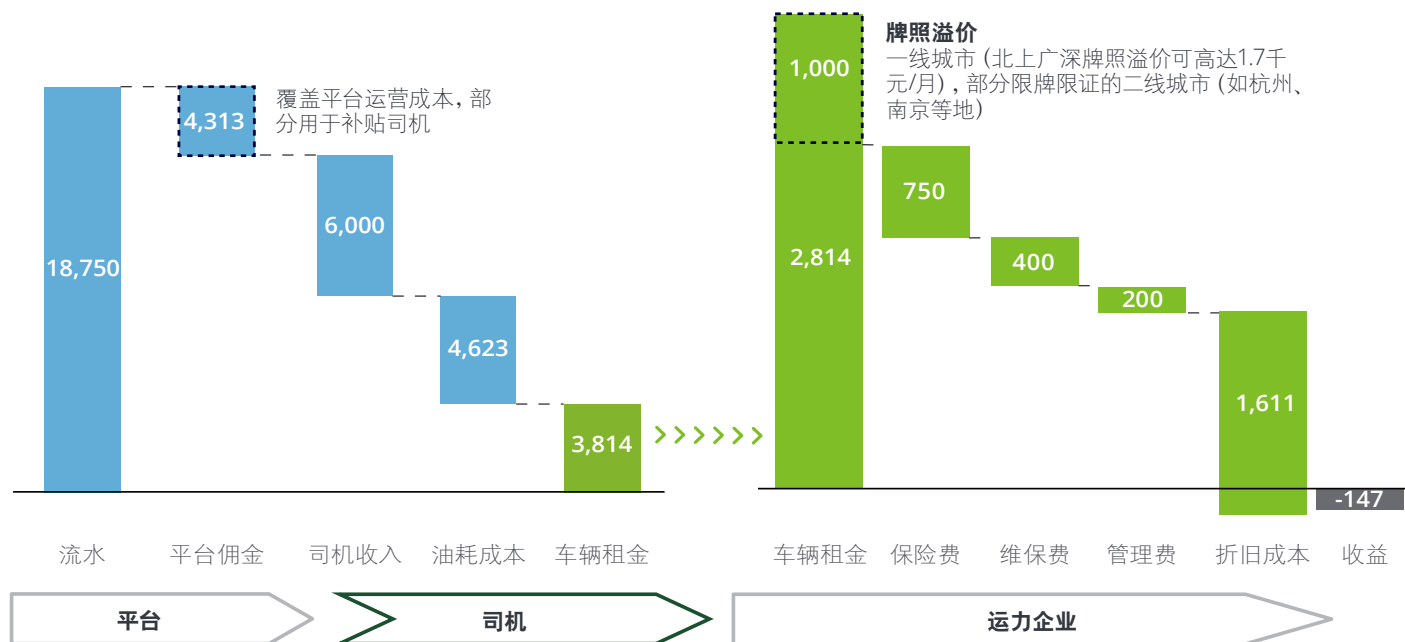
综合来看，车企背景对于下辖的网约车平台能给予相应的便利，产生协同化效应，降低新能源车辆投入成本；整车厂商系延伸出的网约车平台业务也能够提升资源的使用效率，丰富车企商业模式，进一步增强品牌和客户黏性。可以想见，未来会有更多依靠车企区域优势、资金优势、传统业务优势，广积粮、高筑墙式的网约车平台出现在共享出行的市场上。



# 网约车市场发展趋势

## 平台化

图：网约车业务全价值链分析<sup>20</sup>（单位：元/月）



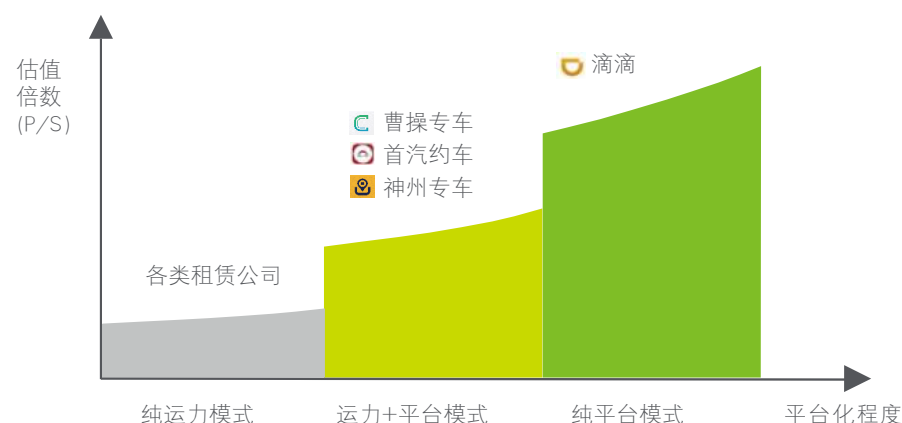
从边际成本角度，平台具有资产轻，模式复制性强的特点，随着规模扩张边际成本急速下降并趋于零，一旦形成一定的流量规模，较容易实现盈亏平衡。此外，平台化模式可以聚集用

户流量和数据，变现途径多样，拥有更高的用户价值。

从估值角度，对比各种模式的网约车企业市场估值倍数可以看出，随着平台化

程度的提高，网约车企业的价值越大。这是由于运力企业在一线城市及部分限牌的二线城市需要付出较高的牌照租赁费用，加之车辆折旧、运营成本居高不下，因而盈利困难。

图：平台化程度于估值倍数关系（以网约车为例）<sup>21</sup>



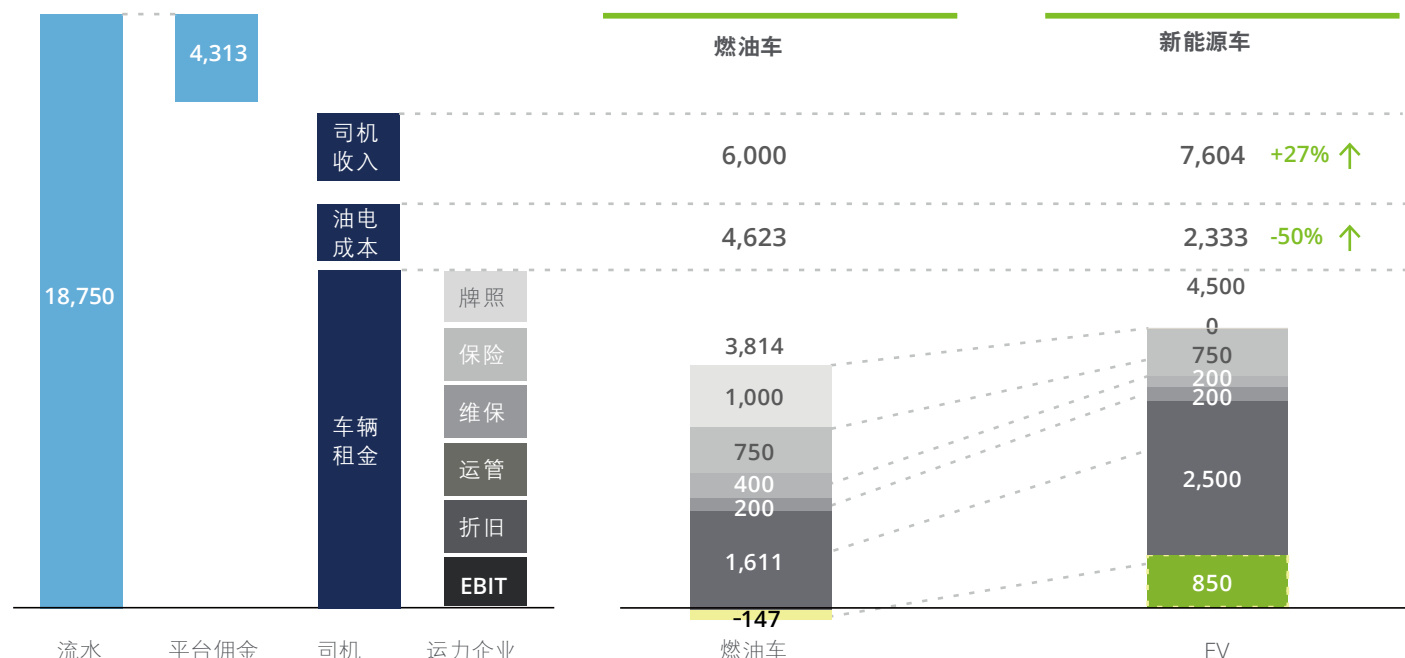
未来，随着网约车细分市场竞争格局趋于稳定，各主流网约车企业业务的成熟，网约车企业的盈利性需求显现，一些以传统汽车租赁业务或者整车销售业务为背景起家的网约车公司会更加注重平台化发展，自主把握流量入口，经营用户规模，为整体运营投入减重。

<sup>20</sup>以在二线限牌城市（如杭州）运营快车业务为例

<sup>21</sup>公开信息、IT桔子、德勤分析

## 新能源化

图：新能源车与燃油车经济性对比



与燃油车相比，新能源车型具有不限购、不限行、有补贴的优势，且从价值链拆解来看，新能源车有明显的吸引力：对于司机，租赁新能源车可以降低油电成本，提升收入；对于运力企业，租金提升、牌照溢价、维保费用降低、折旧成本降低空间大<sup>22</sup>，是未来网约车的必然选择。在政府、平台和OEM三方的积极推动下，将会有越来越多的新能源汽车加入网约车运营：

### 政府层面，多数城市通过网约车政策直接推进网约车新能源化

个别城市已明确要求新注册网约车必须为纯电动车，绝大多数省市都明确表示鼓励新能源车申请网约车。部分城市通过限牌、限行政策间接鼓励网约车新能源化：例如，海南省、杭州市等通过限

制燃油车车牌申请，间接要求网约车新能源化；深圳市政府计划2020年网约车全部实现电动化；2018年上半年全国全面启用新能源汽车专用号牌，新能源汽车不在限行之列，间接鼓励网约车新能源化等等。此外，政府还积极加强配套设施的建设，预计到2020年，我国充电桩数量达到480万个，电动汽车与充电设施的比例接近标配的1:1，网约车司机充电便利性大大提升。

### 平台层面，大平台正在与OEM联合加大新能源网约车的投放

例如前面提到滴滴发起的“洪流联盟”，正在联合行业协会和企业探讨共享新能源汽车的设计和标准制定，联合开发新一代为共享而设计的汽车，并推动大规模运营，目前已有众多OEM加入。

### OEM层面，将新能源化作为企业发展战略的重要方向

OEM在国家双积分政策和新能源补贴政策的影响下，乘用车企会增加新能源汽车的供给，新能源汽车的推广应用是必然趋势。据估计，到2025年，新能源车产量将达到700万辆，占比超20%<sup>3</sup>。并且上游电池技术的研发将大幅提升电动车续航里程，减少网约车司机对续航能力的担忧。未来随着充电等配套设施的进一步完善，将会有更多的新能源运力进入网约车市场，并将成为运力主体。

<sup>22</sup>目前纯电动车的二手车残值并无公允价值，但根据行业经验，运营三年的新能源车，主要折旧在于电池（约占总成本50%，且有一定的回收价值），随着技术的发展，电池成本也将大幅下降

智能化

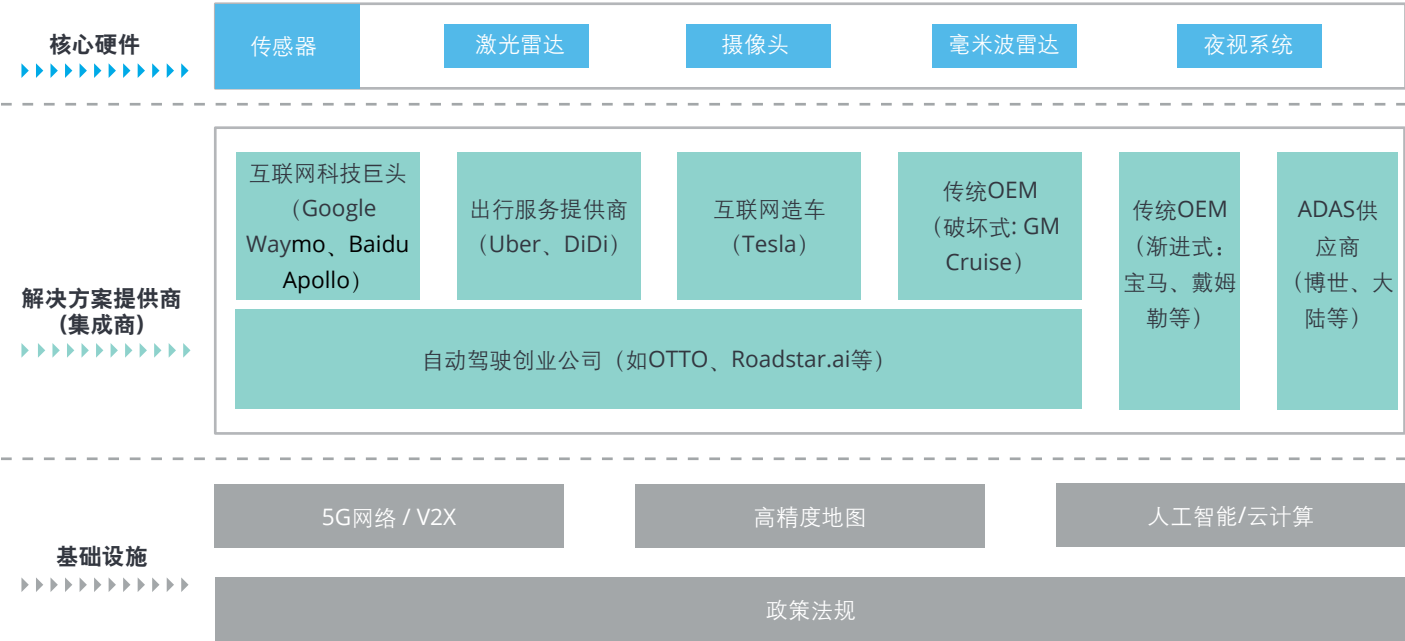
“智能化”是汽车行业四化发展大趋势之一，移动出行是智能汽车商业化落地的重要场景之一。智能驾驶单车数据积累深度与广度不足，而联网的自动驾驶移动出行车队可以迅速积累数据，为训练适应多场景的AI 算法提供大量输入，加速无人驾驶汽车的成熟。

随着自动驾驶技术的成熟，一旦大规模应用于出行领域，将破坏式地推动移动出行发展：专职司机被取代，移动出行（自动驾驶形式）成本降低，普及率上升；用户更多的使用移动出行，而非购车的方式满足出行需求，Uber和滴滴们现有流量入口及商业模式不再具备竞争力，而掌握核心感知技术、决策技术

的互联网科技巨头和掌握车辆控制与制造的主机厂将靠自动驾驶技术颠覆出行版图。

面对科技企业系和主机厂系的公司自动驾驶和出行领域动作频频，倍感压力的出行服务平台也在加速布局智能汽车领域。Uber在2015年开始布局自动驾驶技术，成立独立的自动驾驶部门，收购地图技术，大量招募自动驾驶相关人才，并且已经开始路测。相比Uber，滴滴的自动驾驶目前停留在布局阶段，2017年初开始布局人工智能等前沿技术，当年11月成立致力于高精地图公司研发的公司——滴图科技，期望在现有移动出行服务 价值链颠覆前，在自动驾驶共享出行领域掌握一定的话语权。

图：智能驾驶产业链



# 结语

网约车市场细分领域已逐渐成型，高性价比、满足日常通勤与生活出行需求为主的快车市场，和价格服务双高、满足高端商务出行需求为主的专车市场周围各自汇聚了一批网约车企业，既有大而全的滴滴继续保持业务的领先，也有小而美的背景各异的平台深耕细作，未来，“一超多弱”格局将长期存在。

网约车是整体汽车行业和移动出行行业发展的缩影，平台化、新能源化和智能化是网约车市场未来发展的三个重要方向，随着核心技术成熟、配套基础设施完善、商业模式落地，网约车市场将迎来发展新契机。



# 联系人

## 周令坤

德勤管理咨询

汽车行业主管合伙人

电话: +86 21 6141 1028

电子邮件: andyzhou@deloitte.com.cn

## 刘宇瑞

德勤管理咨询

战略与运营 总监

电话: +86 10 8512 4897

电子邮箱: ricliu@deloitte.com.cn

## 周全

德勤管理咨询

战略与运营 高级经理

电话: +86 21 6141 8888

电子邮件: qzhou@deloitte.com.cn

## 彭展

德勤管理咨询

战略与运营 高级经理

电话: +86 10 85124987

电子邮件: zpeng@deloitte.com.cn



# 办事处地址

## 北京

中国北京市东长安街1号  
东方广场东方经贸城西二办公楼8层  
邮政编码: 100738  
电话: +86 10 8520 7788  
传真: +86 10 8518 1218

## 长沙

中国长沙市开福区芙蓉北路一段109号  
华创国际广场3号栋20楼  
邮政编码: 410008  
电话: +86 731 8522 8790  
传真: +86 731 8522 8230

## 成都

中国成都市人民南路二段1号  
仁恒置地广场写字楼34层3406单元  
邮政编码: 610016  
电话: +86 28 6789 8188  
传真: +86 28 6500 5161

## 重庆

中国重庆市渝中区民族路188号环球金融中心43层  
邮政编码: 400010  
电话: +86 23 8823 1888  
传真: +86 23 8857 0978

## 大连

中国大连市中山路147号  
森茂大厦15楼  
邮政编码: 116011  
电话: +86 411 8371 2888  
传真: +86 411 8360 3297

## 广州

中国广州市珠江东路28号  
越秀金融大厦26楼  
邮政编码: 510623  
电话: +86 20 8396 9228  
传真: +86 20 3888 0121

## 杭州

中国杭州市上城区飞云江路9号  
赞成中心东楼1206-1210室  
邮政编码: 310008  
电话: +86 571 8972 7688  
传真: +86 571 8779 7915 / 8779 7916

## 哈尔滨

中国哈尔滨市南岗区长江路368号  
开发区管理大厦1618室  
邮政编码: 150090  
电话: +86 451 8586 0060  
传真: +86 451 8586 0056

## 合肥

中国安徽省合肥市  
政务文化新区潜山路190号  
华邦ICC写字楼A座1201单元  
邮政编码: 230601  
电话: +86 551 6585 5927  
传真: +86 551 6585 5687

## 香港

香港金钟道88号  
太古广场一座35楼  
电话: +852 2852 1600  
传真: +852 2541 1911

## 济南

中国济南市市中区二环南路6636号  
中海广场28层2802-2804单元  
邮政编码: 250000  
电话: +86 531 8973 5800  
传真: +86 531 8973 5811

## 澳门

澳门殷皇子大马路43-53A号  
澳门广场19楼H-N座  
电话: +853 2871 2998  
传真: +853 2871 3033

## 蒙古

15/F, ICC Tower, Jamiyan-Gun Street  
1st Khoroo, Sukhbaatar District,  
14240-0025 Ulaanbaatar, Mongolia  
电话: +976 7010 0450  
传真: +976 7013 0450

## 南京

中国南京市新街口汉中路2号  
亚太商务楼6楼  
邮政编码: 210005  
电话: +86 25 5790 8880  
传真: +86 25 8691 8776

## 上海

中国上海市延安东路222号  
外滩中心30楼  
邮政编码: 200002  
电话: +86 21 6141 8888  
传真: +86 21 6335 0003

## 沈阳

中国沈阳市沈河区青年大街1-1号  
沈阳市府恒隆广场办公楼1座  
3605-3606单元  
邮政编码: 110063  
电话: +86 24 6785 4068  
传真: +86 24 6785 4067

## 深圳

中国深圳市深南东路5001号  
华润大厦13楼  
邮政编码: 518010  
电话: +86 755 8246 3255  
传真: +86 755 8246 3186

## 苏州

中国苏州市工业园区苏惠路88号  
环球财富广场1幢23楼  
邮政编码: 215021  
电话: +86 512 6289 1238  
传真: +86 512 6762 3338 / 3318

## 天津

中国天津市和平区南京路183号  
天津世纪都会商厦45层  
邮政编码: 300051  
电话: +86 22 2320 6688  
传真: +86 22 8312 6099

## 武汉

中国武汉市江汉区建设大道568号  
新世界国贸大厦49层01室  
邮政编码: 430000  
电话: +86 27 8526 6618  
传真: +86 27 8526 7032

## 厦门

中国厦门市思明区鹭江道8号  
国际银行大厦26楼E单元  
邮政编码: 361001  
电话: +86 592 2107 298  
传真: +86 592 2107 259

## 西安

中国西安市高新区锦业路9号  
绿地中心A座51层5104A室  
邮政编码: 710065  
电话: +86 29 8114 0201  
传真: +86 29 8114 0205

#### 关于德勤全球

Deloitte（“德勤”）泛指一家或多家德勤有限公司（即根据英国法律组成的私人担保有限公司，以下称“德勤有限公司”），以及其成员所网络和它们的关联机构。德勤有限公司与其每一家成员所均为具有独立法律地位的法律实体。德勤有限公司（又称“德勤全球”）并不向客户提供服务。请参阅[www.deloitte.com/cn/about](http://www.deloitte.com/cn/about)以了解更多有关德勤有限公司及其成员所的详情。

德勤为各行各业的上市及非上市客户提供审计及鉴证、管理咨询、财务咨询、风险咨询、税务及相关服务。德勤透过遍及全球逾150个国家与地区的成员所网络为财富全球500强企业中超过80%的企业提供专业服务。凭借其世界一流和高质量的专业服务，协助客户应对极为复杂的商业挑战。如欲进一步了解全球大约286,000名德勤专业人员如何致力成就不凡，欢迎浏览我们的Facebook、LinkedIn 或Twitter专页。

#### 关于德勤中国

德勤于1917年在上海设立办事处，德勤品牌由此进入中国。如今，德勤中国的事务所网络在德勤全球网络的支持下，为中国本地和在华的跨国及高增长企业客户提供全面的审计及鉴证、管理咨询、财务咨询、风险咨询和税务服务。德勤在中国市场拥有丰富的经验，同时致力为中国会计准则、税务制度及培养本地专业会计师等方面的发展作出重要贡献。敬请访问[www2.deloitte.com/cn/zh/social-media](http://www2.deloitte.com/cn/zh/social-media)，通过德勤中国的社交媒体平台，了解德勤在中国市场成就不凡的更多信息。

本通信中所含内容乃一般性信息，任何德勤有限公司、其成员所或它们的关联机构（统称为“德勤网络”）并不因此构成提供任何专业建议或服务。在作出任何可能影响您的财务或业务的决策或采取任何相关行动前，您应咨询合资格的专业顾问。任何德勤网络内的机构均不对任何方因使用本通信而导致的任何损失承担责任。

©2019。欲了解更多信息，请联系德勤中国。  
RITM0212301 CoRe Creative Services



这是环保纸印刷品