



亚洲出行行业坎坷的盈利之路

四大破局之道助力企业未来发展

作者：曾伟民、蔡晴及刘湘平

曾伟民是贝恩公司全球合伙人、亚太区绩效提升业务主席、大中华区制造业务主席，常驻上海；**蔡晴**是贝恩公司全球合伙人，常驻多伦多；**刘湘平**是贝恩公司全球副董事，常驻上海。

摘要

- ▶ 中国出行行业一度风生水起，为其他亚洲发展中国家树立典范，然而发展至今，增速逐步放缓，盈利之路依然举步维艰
- ▶ 网约车，共享单车和B2C共享汽车三大领域发展增速严重放缓，仅即时配送企业短期内前景较为乐观
- ▶ 盈利性增长有路可循。例如，对网约车公司来说，可以通过极致的运营提升、区域聚焦、相邻扩张和持续创新，破解盈利难题
- ▶ 自动驾驶汽车将成为亚洲发展中国家出行行业游戏的颠覆者。各大公司可以通过合作联盟和开放式平台布局，赶上行业发展步伐

消费者对网约车、共享单车、共享汽车和即时配送业务所展现出的巨大热情，在中国出行市场掀起了一轮为期三年的发展狂潮。然而眼下，整体行业格局突然急转直下。

作为亚洲发展中国家中的领军市场，中国出行行业的探索之路，对于相关企业如何能在汽车行业“五化”（CACES）的大浪潮中中立稳脚跟具有重要的借鉴意义。这些趋势包括：以客户为中心化（Customer Centric）、自动化（Autonomous Driving）、互联化（Connectivity）、电动化（Electricity）和共享化（Shared Economy）五大方向。

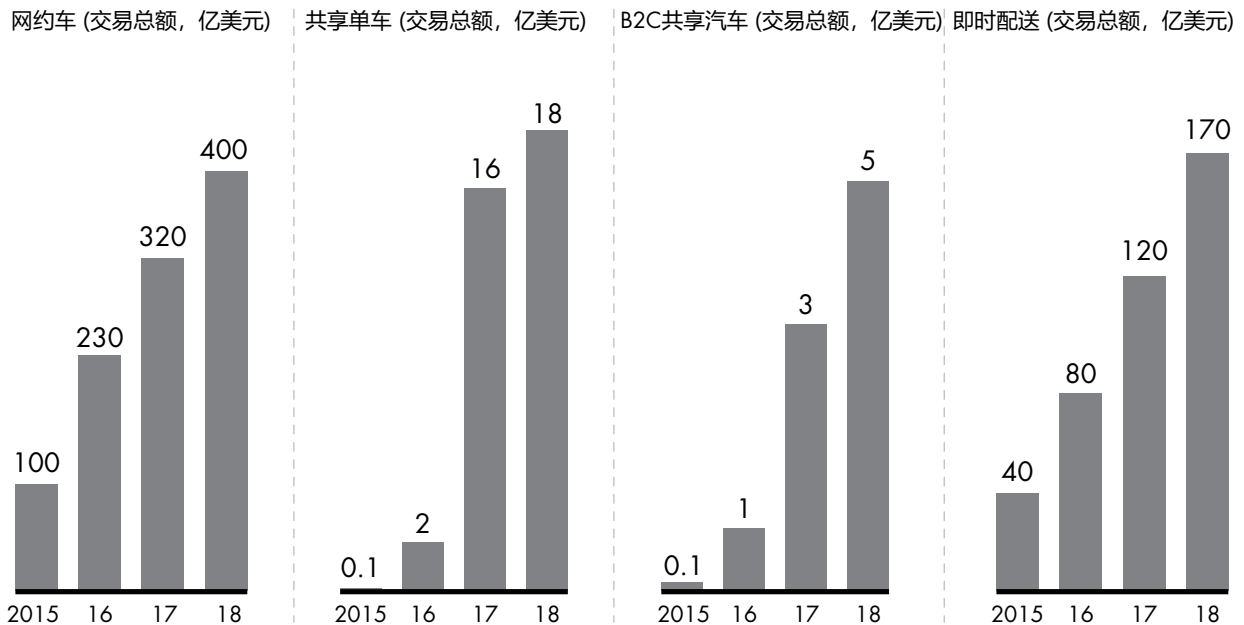
从2014年起，移动出行服务提供商曾被普遍看好，仿佛一旦在市场形成规模化，实现盈利将指日可待。然而事与愿违，即便迅速实现了迅速的规模扩张，绝大多数企业依然未能走出亏损的窘境。同样的故事在全世界各个国家不断上演。

那么究竟发生了什么？我们曾一度预计中国出行市场的交易总额将在2020年达到720亿美元。但根据我们的最新预测，这一数字在2021年才会增至600亿美元。由于2018年接连发生的两起乘客遇害案件，中国政府叫停了滴滴的“顺风车”业务，行业巨头的强劲增势迅速遇冷，令人始料未及。一方面，为了确保乘客的出行安全和市场的可持续发展，地方政府持续出台更为严格的运营许可管理条例，200多个城市先后颁布了有关平台、车辆和司机的新法规，从保险到司机的健康状况均被纳入监管范围。另一方面，为了实现盈利目标，滴滴降低了乘客优惠力度和司机奖金补贴，最终导致滴滴平台司机和活跃用户数的大规模缩水。

2018年，中国网约车行业年增长率降至25%，月活用户数量下降了5%（见图1）。受乘客安全问题和不断收紧的法规政策影响，下行趋势预计仍将延续。滴滴近期宣布已从其平台清退了30万名不合格司机。我们预测2019年的增长率将低于5%，不过，随着消费者信心的重新建立，加上安全措施完善后“顺风车”有可能重新上线，增长势头预计将在2021年逐步恢复至10%至15%的水平。

对任何一家新兴科技公司来说，实现盈利总是需要时间的，而出行领域的盈利之路远不止于市场份额争夺战（见图2）。一方面，网约车行业领先企业一直在努力捍卫其市场份额。初创公司Lyft面对霸占60%美国市场的优步（Uber）毫无惧色，滴滴在中国的绝对领导地位同样不能阻止美团等新生势力迅速且有针对性地对入局地方服务市场。另一方面，来自地方网约车公司与出租车的竞争威胁，限制了行业巨头们在定价和平台抽成（司机向公司缴纳的费用）方面的调整空间，同时平台抽

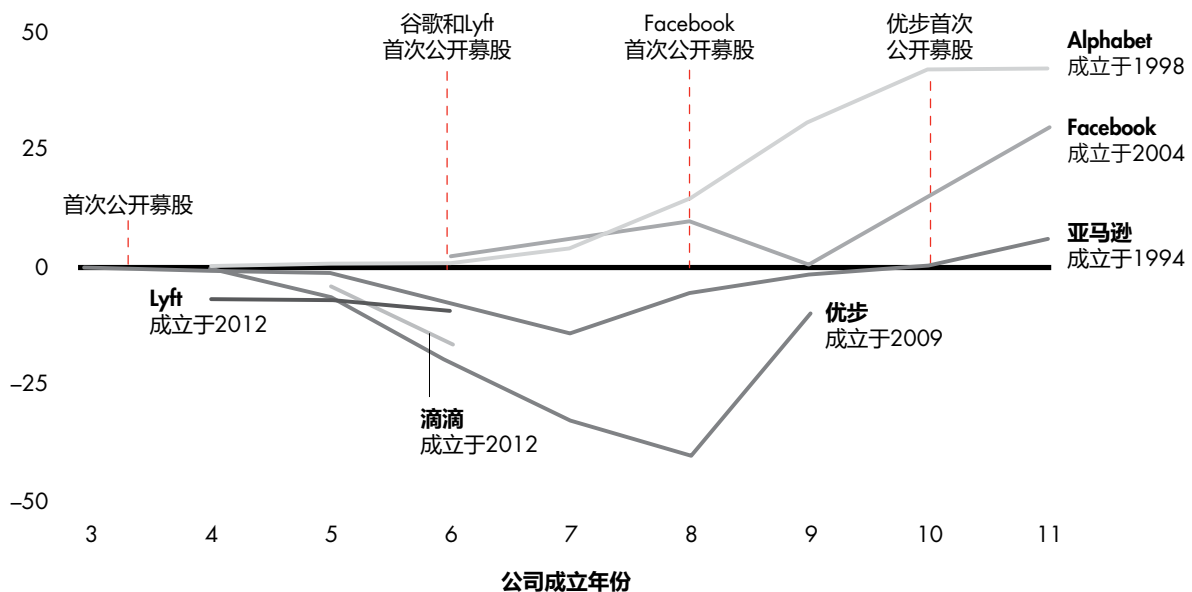
亚洲出行行业坎坷的盈利之路

图1: 中国智慧出行行业经历了2014-2017年的狂飙突进后, 2018年增速放缓

注: GMV指交易总额; 汇率: 1美元=6.6元人民币
 资料来源: 文献检索; 分析师报告; 贝恩分析

图2: 与谷歌 (Google), Facebook和亚马逊 (Amazon) 不同, 出行行业的领军人物们仍未实现规模化盈利

自公司成立以来的年净收入 (亿美元)



注: 基于数据可得性考虑, 该图表起始于公司成立后3年; 汇率: 1美元=6.6元人民币
 资料来源: 标普Capital IQ; PitchBook; 分析师报告; 文献检索; 贝恩分析

成还受政府管控。如今情况则进一步复杂化：滴滴的“顺风车”业务曾一度实现单均盈利，但现在该项业务能否恢复上线，助力公司重启盈利之路，仍有待进一步观察。

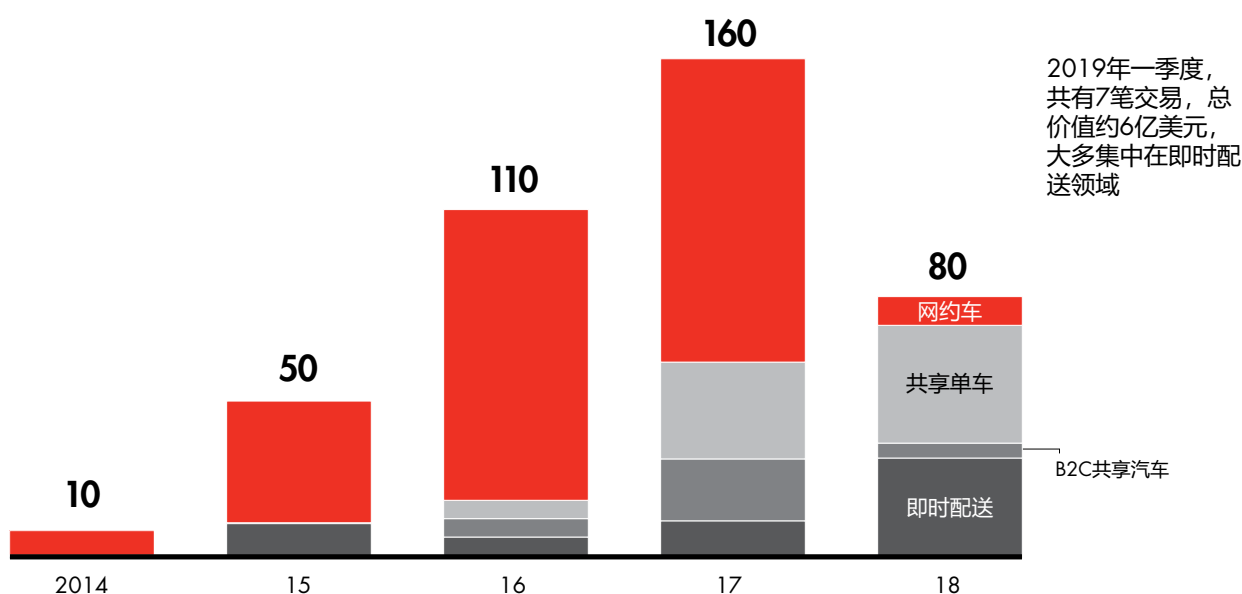
出行行业的其他两个细分领域也面临着同样的窘境。随着资金流入的不断减少，大型城市对共享单车市场投放量限令升级，火爆一时的共享单车逐步降温，各路玩家纷纷退场，行业排名第二的Ofo也位列其中。B2C汽车共享同样遭遇了一系列发展瓶颈。中国共享汽车行业排名前五的公司车队规模曾在短短两年内扩大了五倍，在疯狂烧钱的同时仍然无法找到适合的盈利模式，增长率在2018年放缓至50%。

中国出行行业中，仅有即时配送企业短期内前景较为乐观，交易总额在2018年实现了40%的增长，并且不断引入例如生鲜配送、同城快件和C2C跑腿服务等新概念。虽然共享出行领域整体辉煌不再，即时配送领域依旧凭借这些新兴服务概念成功跻身投资热点。2018年，中国出行行业整体投资缩水48%（见图3），网约车市场的投资规模锐减约90%，但针对即时配送企业的投资依旧翻了三倍。

尽管挑战重重，我们认为不仅在中国，从印尼到印度的所有亚洲发展中国家，出行行业的盈利未来依旧可期。那些敢于做出艰难决定，并脚踏实地、耐心布局的领导人，才有可能带领企业破解盈利难题。例如，随着网约车公司持续改善安全和质量问题，乘客的信心将逐步恢复，哪怕供应端限制仍将存在。此外，在中国和其他亚洲发展中国家，出行企业可以尝试在低线城市继续争取增长机会。在运营上，逐步削减乘客补贴以节约成本，提供高价值服务费以增加收入。更进一步地，还可以开发综合性服务平台，沿垂直领域探索新收入来源。此外，也可以考虑通过投资电动汽车以降低成本——为自动驾驶汽车颠覆行业的那一天做好充分准备，届时，提前精准战略布局的企业将更容易突围获利。

图3: 主要受网约车细分影响，2018年中国共享出行领域融资规模下降48%

出行行业融资规模 (亿美元)



注：基于公开披露交易数据；汇率：1美元=6.6元人民币
资料来源：IT桔子；分析师报告；文献检索；贝恩分析

四大破局方式

贝恩针对网约车细分市场总结出了四大关键盈利手段。

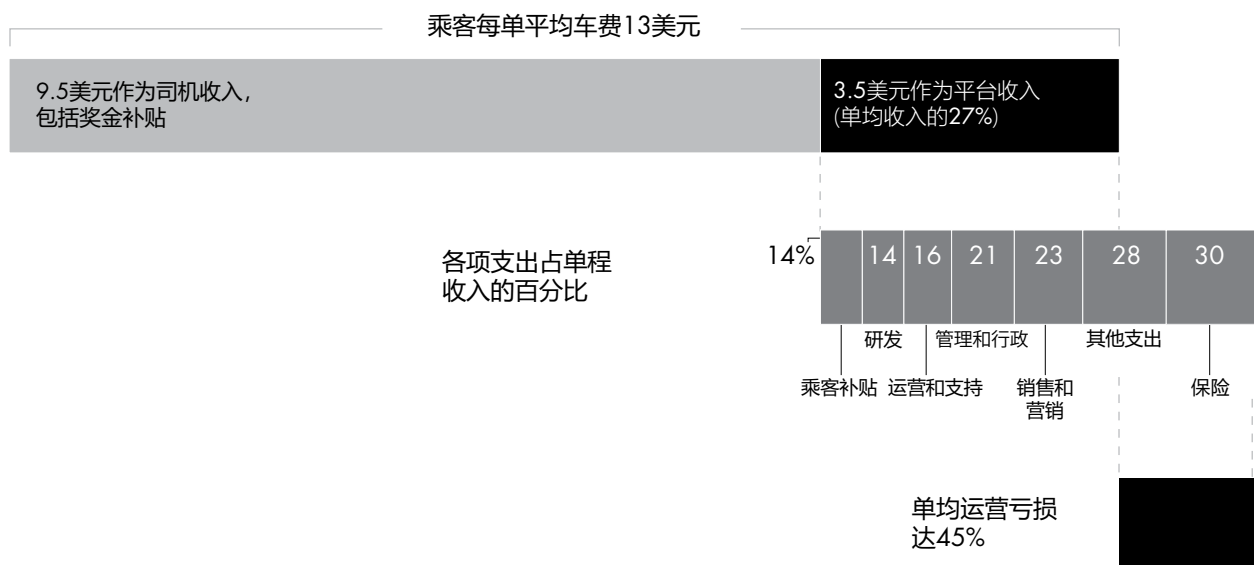
极致的运营。一方面，为了更好地应对乘客的出行安全问题，各大公司相继推出了紧急联系人、实时位置共享、车内录音和虚拟号码等功能。这些举措将有利于重新赢得公众信任。另一方面，公司还须大幅提高乘客车费和平台抽成以弥补某些成本的大项开支，如销售支持、乘客奖励补贴、相关保险和其他支出等（见图4）。

部分公司正在推出差异化的服务。例如，针对商务旅客、机场旅客，以及携婴儿和儿童出行的旅客等的高端服务。拼车业务可以将单利润提高约100%。除了优化服务组合，领先出行企业还通过优化数据应用和专有算法，实现定价和激励举措的实时动态调整。此外，消费者的支付能力、公共交通系统和出租车的普及程度也因城市而异，因此本地化的定价策略也是一个有效方案。想要盈利还必须严格践行相关成本举措。过去三年，优步和Lyft或通过标准化运营，例如通过保险、销售和营销费率优化等，成功控制了固定成本（见图5）。

通过投资电动车车队，网约车公司可能有机会提升利润。贝恩公司针对中国地区的研究表明，这一举措可降低大约65%的燃油成本，完全可以抵消由此产生的15%的租赁费上涨（见图6）。这可以帮助出行平台在不影响司机收入的前提下提高抽成——在招募专职司机愈发困难的大环境下，这是帮助平台摆脱困境的可行之路。2018年到2020年，中国充电站数量预计将增加六倍以上，电动车车队可视为中国市场短期内的改善盈利的可行手段。然而，在东南亚某些发展中国家，除非售价更为亲民、政府对车企和消费者提供补贴并且基础设施充分到位，否则在可以预见的未来，电动汽车仍将

图4: 司机报酬、奖励补贴和相关保险是导致Lyft亏损的主要原因

2018年Lyft每单平均营收和成本



资料来源：Lyft上市招股书；分析师报告；文献检索；贝恩分析

是稀有资源。而突围之路似乎障碍重重：印尼和马来西亚等国家的政府政策尚不鼓励汽车进口，且目前还没有本土电动汽车制造商（详情请参阅贝恩观点《东南亚电动汽车行业的未来之路》）。不过，印尼已经开始制定相关财政激励举措，鼓励电动汽车的销售和国内生产。

区域聚焦。区域密度对网约车业务的盈利至关重要。正是由于意识到在中国、俄罗斯和东南亚地区难以到达盈利所需的最低规模，优步很快将业务出售给本土领先企业，及时止损。网约车公司应该瞄准优势地区，建立密集且稳定的车队规模，减少乘客等待时间和运营成本。在中国的高线城市，网约车公司的渗透率正临近饱和点，这就意味着应该将业务重点转移到低线城市，在那里争取高增长机会。

相邻扩张。网约车龙头企业们均在探索“全平台”模式（见图7）。利用其在算法和平台资源的优势，它们努力向其他出行方式或服务领域拓展，包括电动滑板车或即时配送。譬如，优步进军了货运和外卖配送领域；Lyft新增了共享电动滑板车和“城市单车”（Citi Bikes）；滴滴进入共享单车平台，并进行其他战略性投资，包括饿了么（Ele.me）的外卖配送服务，以及滴滴钱包的支付业务。在东南亚，Grab除了共享巴士和摩托车以外，其他领域也皆有涉足。

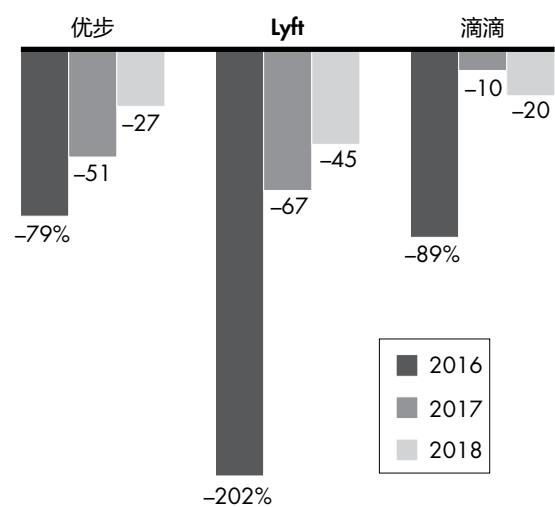
在拓展核心业务的同时，成功的网约车公司还需要利用自身优势沿着行业的垂直领域发展相邻业务。比如，可以利用庞大的司机资源和数据，在汽车融资、车辆保险和售后服务，以及二手车销售等领域探索新的收入来源和业务模式。我们预计，中国汽车融资利润总额将达30亿美元，利润率介于25%-30%之间。在与实时车辆数据相联的一站式解决方案等售后服务方面，中国地区利润总额将突破300亿美元，利润率介于12%-15%之间。

图5: 过去三年，网约车公司尝试各种措施缩小亏损

优化举措

	优步	Lyft	滴滴
推行利润率更高的服务 (豪华车, 拼车, 顺风车)	☑	☑	☑
提高服务费率 (包括削减乘客补贴)	☒	☑	☑
提高佣金 (包括削减司机奖金补贴)	☒	☑	☑
销售、管理和 行政费用优化	☑	☑	☑

营业利润率，按平台划分

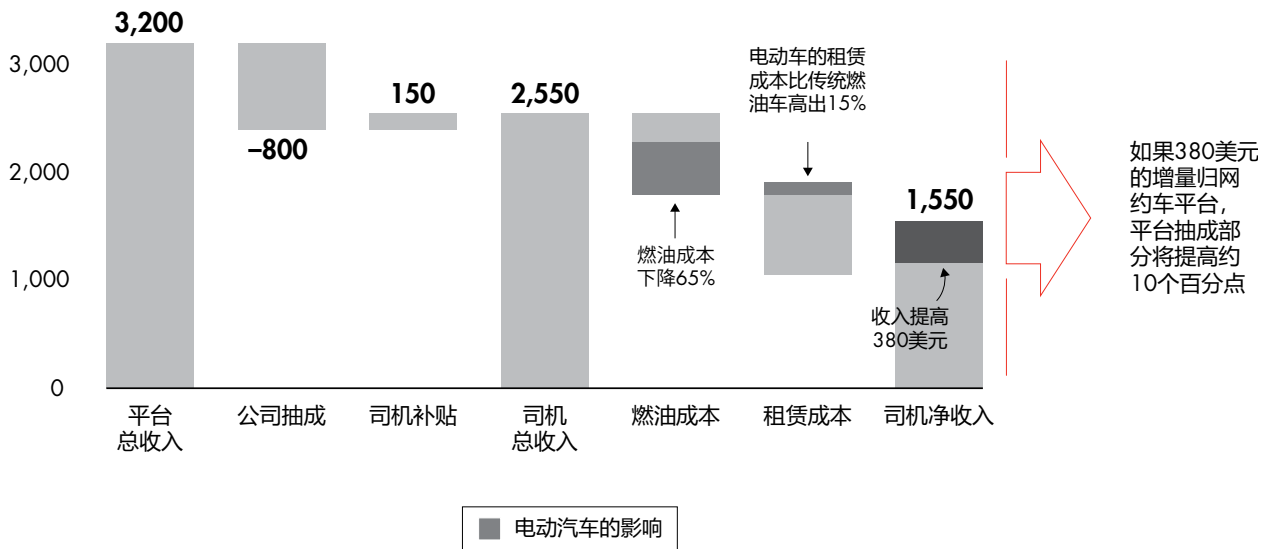


公司需要打破传统网约车模式，提升盈利能力

注：虚线叉号和勾号表示零散举措；2018年滴滴利润率下滑主要源自上线安全功能和本地法规抬高成本；利润率估算基于专家访谈和公开披露数据
资料来源：美国本土公司招股书；分析师报告；文献研究；贝恩分析

图6: 来自电动汽车的成本节约可以为平台抽成创造约10%的提升空间

网约车公司的司机收益 (按月, 美元)



资料来源：专家访谈；文献检索；贝恩分析

持续创新。网约车公司将通过平台实现人车互联，在未来增值服务和数据领域，扮演重要的“守门人”角色。举一个简单的例子：公司可以打造出行行业生态系统，向第三方开放平台提供创新服务，如精准广告投放和娱乐服务，从而将车辆和用户行为数据变现。

以上四大盈利方式的落地实施有多难？答案可能因地区而异。















例如，在极致运营可以采取的举措上，考虑到低廉的出租车价格和成熟的公共交通体系，中国的网约车市场提价空间十分有限。相比之下，东南亚地区网约车司机的平均收入普遍比出租车司机高出25%，因此提高平台抽成的空间更大。当然，随着行业的关注重点从规模向利润，成本优化在任何地区都不可避免。“区域聚焦”的战略则适用于任何地区：优步已经在不断践行这一战略，将资源集中到关键市场。在相邻业务方面，像外卖配送这样的共享服务概念，在中国早已发展成为一个成熟的产业，而在美国和东南亚仍处于萌芽状态，因此对这些地区来说，相邻扩张有更多的选择空间。与此同时，创新举措在任何领域都具有普适性，尤其对于那些积极寻求与第三方供应商建立合作的公司。


自动驾驶——出行市场规则的颠覆者

自动驾驶汽车作为重大技术突破，有望通过四种主要途径颠覆全球出行市场。首先，可以通过大幅降低司机成本和提高车队利用效率，重构车队运营。其次，可以通过彻底改造车厢内部设计颠覆乘客体验，譬如以大型车载显示屏为卖点，或通过个性化人机互动界面提供路线规划等数据驱动服务。再次，能够拓展云服务领域机会，同时为乘客数据变现创造有利条件，即在适当的时间和适当的地点，向适当的受众进行精准营销。例如，乘客可以在归家途中收到餐馆广告或婴儿护

亚洲出行行业坎坷的盈利之路

图7: 各大公司正在探索出行服务领域的“全平台”机会，实现资产最大化

	优步	Lyft	滴滴	Grab
 乘客出行服务组合	 Jump 共享电动滑板车 公交票务预定服务	 Lyft 共享电动滑板车 Lyft 花旗单车	 滴滴共享单车平台 (Bluegogo, Ofo, 青桔单车)	 GrabShuttle 共享巴士 GrabBike (摩托车) GrabWheels共享电动滑板车
 食品配送	 优食餐厅服务		 战略性投资“饿了么”	 GrabFood 食品配送服务
 快递和货运	 优步货运			 GrabExpress 快递服务
 支付			 滴滴钱包	 GrabPay 支付服务

 = 非滴滴自营业务

资料来源：文献研究；贝恩分析

理广告，这些内容千人千面，基于其个人资料和位置信息个性化生成。最后，自动驾驶汽车凭借交通流量控制和车联网通信技术等新能力，将深入推动城市“智慧化”发展。

快速实现这一愿景需要各方通力合作。自动驾驶汽车将会催生出一批关系错综复杂的利益相关者和新型参与者，以及各个阵营之间的控制权力之争。其中大规模车队将把控车这一生产工具，而车载界面的运营者则把握着数据搜集的第一关口。变革浪潮此起彼伏，所有玩家都必须成为开放平台的一部分相互建立合作（如整车厂商、出行服务供应商和科技公司之间的合作），才能避免出局的风险。强强联手已经在全世界上演。以丰田（Toyota）为例，它与包括优步、爱信（Aisin）、电装（Denso）、Nauto和英伟达（Nvidia）在内的企业组成联盟，自主开发自动驾驶技术。与此同时，百度正与戴姆勒（Daimler）、本田（Honda）等100多家企业合作开发一款自动驾驶操作系统。

考虑到消费者的切实利益、科技巨头和整车厂商的利润回报，以及对城市带来的积极影响，自动驾驶汽车的普及已不再是天方夜谭。凭借政府支持、科技发展和客户认可，中国有望赶上全球进度，实现L4级以上自动驾驶技术的普及（详见侧栏“自动驾驶分级说明”），为国内出行行业的盈利铺平道路，同时也为其他亚洲发展中国家树立榜样。

面对出行行业的发展大趋势，各个阵营的胜负尚无定论，但早期“试水者”无疑将建立巨大优势。若想在未来出行行业的生态体系中分得一杯羹，必须即刻明确战略决策，并进行明智的布局及合纵连横，为成功奠定基础。成为游戏的颠覆者还是出局者？成败在此一举。

自动驾驶分级说明

国际汽车工程师学会（又名“SAE国际”或“SAE International”）最初建立时名为汽车工程师学会 (Society of Automotive Engineers)，制定了自动驾驶分级标准，共六个等级。

L0: 无自动化。

L1: 驾驶辅助。在特定情况下，车辆能自主控制方向或车速，但无法同时执行。

L2: 部分自动驾驶。在特定情况下，车辆能自主控制方向，加速和制动。

L3: 有条件自动驾驶。在特定情况下，车辆能自主完成绝大多数驾驶任务，包括驾驶环境监测。当监测到系统无力处理的状况，会立即让驾驶员介入后续控制。

L4: 高度自动驾驶。在路况或路段满足条件的情况下，车辆能完成自动驾驶，无需驾驶员介入或监视。

L5: 完全自动驾驶。车辆能在任何路段、任何路况下完成自动驾驶任务，驾驶者并非必要条件。

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。

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37个国家设有58个分公司。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、上海和香港三个分公司。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超过250人，兼具丰富的国内及国际工作经验。



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