

TOYOTA

出行商业化重构想

MONSTARLAB

目 录

- 关于 MaaS 和趋势
- OEM 与 MaaS
- 对 MaaS 的理解和思考
- Workshop
- 关于 MonstarLab



关于MaaS

MaaS (Mobility-as-a-Service) 行出即服务概念首次被提出是在2014年赫尔辛基的欧洲 ITS 大会上，那么MaaS究竟是什么呢？

出行即服务 (MaaS) 是以主动出行和高效的公共交通系统为基础，将基于现状已有的不同交通服务（如公共交通、共享汽车、共享单车、出租车、代驾、租车等等）整合为个性化的一站式无缝衔接的数字出行服务。

这套“量身定做”的服务基于用户的出行需求，为其提供最合适的解决方案。MaaS随时可用，并提供综合规划、预订、付款，以及途中信息等，以提供方便快捷的出行，使得大家减少私家车的使用和降低私家车的拥率，从而达到缓解城市的交通拥堵，改善环境的目的。

趋势 1

政府限制

北京、广州和上海的汽车密度达到每公里250辆，为了减缓这种压力，政府已经出台了相关的限制措施。

据估计，到2020年，中国还会有20个城市的汽车密度将超过这一数据，这可能促使政府实行类似的限制措施。

(麦肯锡, 2020)



趋势 2

流失的用户期望造成体验差距

精通技术的消费者对移动出行服务的期望在很大程度上受到了Uber和亚马逊等行业CX巨头的影响。这意味着不断创新和发展是一项基本的业务需求，原始设备制造商必须专注于为目标客户开发高质量、且高度相关的服务和体验，而不是通过传统的销售和市场推广产品。

当丰田出售一辆汽车时，消费者在极少的时刻（服务/销售）才会拥有这种**体验**的能力。丰田可以有更多的机会**借助品牌信任**来和消费者建立更有意义的关系。

“到2020年，**用户体验**将超过价格和产品，成为关键的品牌差异化因素。”

来源：[Walker](#)

趋势 3

协同效益难以发挥

目前中国的城市居民出行对私家车过于依赖，买菜打酱油都要开车的现象非常普遍，更不用说高峰期各种超大型“道路停车场”。这跟私家车成本低，公共交通竞争力弱有很多的关系。目前，各个不同交通方式之间的协同效益还未发挥。

打通各个平台，协调各大运营公司之间的复杂利益关系是在国内推广MaaS的最大障碍之一。如何与各运营主体现状的APP和平共处，抑或是完全吞并，这是一个需要仔细思考的问题。

MaaS在国内推广，还有很长的一段路要走。

(知乎)



OEM 与 MaaS

OEM的历史沉淀

以微出行为例。共享出行不再像当初一样吸引大众眼球，让城市感到新奇。现在，未经政府部门许可，在一个城市随意投放智能单车的日子已经结束了。智能出行等提供相关服务的公司经常会为了进入某个城市而相互竞争。例如，在竞争中，各个公司通常需要通过RFP（RFP: Request for Proposal，RFP提出了关于信任、安全和保障等尖锐的问题）赢得竞标，才能获得在一个城市运营的权利。

其实这有效地为信任和安全创造了一个“市场” — 在这个“市场”上，对于像Bird/Lime Scooter这样的初创型企业是备受打击的。与此相反，**丰田**作为OEM拥有大量的一线消费者和源远的**用户信任沉淀**，以及**品牌影响力**，在这样的“市场”中发展更有优势。

(奥维咨询 Oliver Wyman)

为什么许多OEM误解了MaaS？



在过去的3年里，汽车OEM制造商一直努力试图在全球范围内将业务发展到MaaS解决方案。但是大部分公开的数据都表明，这些努力是徒劳的，并不成功。为什么会这样呢？

以Audi on Demand为例，OEM之所以失败，原因在于他们过分强调给“出行即服务”打上自己品牌的烙印（将多式联运服务整合到一个吸引用户的按需服务中）。

奥迪的移动出行服务（*Audi on Demand*）为用户提供了高端的服务（西装革履的司机、优质的饮用水和高端的生活时尚杂志），但忽略了MaaS服务的本质在于“便利性”。

MaaS是基于“**便利性**”为用户创造真正的数字出行方案。

OEM + 用户 = MaaS ?



在众多的出行模式中，汽车的所有权是阻碍用户去灵活思考、面向不同情况去选择出行方式的最大因素。消费者很难了解每一种不同的出行模式，特别是如何安排每一种模式之间的转换，即使在某些情况下，另一种选择会**更快、更便宜或更合适他们**，他们也可能会默认选择最单一的模式 — 私家车（用户是“**懒惰**”的，私家车相对更便捷）。

简而言之，尽管消费者在购买私家车上投入大量资金，但折旧费用却是不透明的。即使其他出行方式的价格都非常明确，但我们很难对自己说：“骑自行车比开车更有效率。”，所以我们总是偏爱这种出行模式而不是其他。

汽车所有权的转换是改变出行行为的关键，并且OEM原始设备制造商有机会以更有效的方式利用其明显的优势竞争。

为什么MaaS可以为OEM 提供更多的潜能？

到2030年，汽车制造和销售收入（约2万亿欧元）只会略高于今天。（埃森哲）

OEM原始设备制造商能够通过第一手数据了解消费者不断变化的习惯。多式联运的到来，原始设备制造商可以利用其深厚的品牌信任和影响力，将自己定位为移动聚合商。

预计到2040年，智能出行全球市场将创造2700亿美元的收入和1250亿美元的利润。

MaaS不仅仅是一种运输选择。它将影响城市的运作方式和人们的生活方式。OEM原始设备制造商有机会参与其中。



对 MaaS 的理解和思考



值得尝试的探索



与用车平台合作

与用车平台深度合作，成为服务供应商。把注意力集中在服务的改进和体系的运转上。



提供Toyota会员服务

一种针对新兴消费者偏好的全新商业模式。客户可以每月支付车辆使用费。



围绕4S店的服务

多种交通方式的出行聚合。



与银行合作

与银行信用体系合作，使用积分和优惠，来推广租车和Maas服务，吸引新会员。

MaaS解决方案合作用车服务平台

丰田与当地MaaS解决方案合作或入驻用车服务平台，可以把预算主要放在硬件改进上，成为汽车供应商。





围绕4S店提供各种便利服务（自营）

为**Toyota** 的会员提供按需付费服务

- 以丰田现有的会员为用户基础，提供出行租车服务；
- 以丰田的4S店为主体，提供车辆的租赁服务；
- 通过与各个银行信用评价体系，使用积分和各种优惠，来推广租车服务；
- 吸引新会员加入。

企业用户 / 人车规划 (自营 & 合作)

人车行程 配合规划 (应用场景)

问题

去外地出差拜访客户，一天可能约3~4个客户，但都不在同一个地方，每次结束后，都需要打车去新的一个地方。中间会浪费打车，等车的时间。



行程规划，计划出行



解决

提前去输入行程规划，匹配到合适对应的车，一天都可以使用同一辆车来完成出行计划。

政府企业员工通勤（应用场景）

问题

新冠疫情后期，企业陆续恢复营业，从在家办公恢复到公司出勤。员工为了安全起见尽量避免公共交通，但是没有私家车或没有驾照的员工，此时的出行确实遇到了难题。

通勤

公司



家

解决

提供同一企业或同一园区的员工**出勤接送服务**，同时可以其他消毒，检测等其他内容，保障企业和员工的安全出行。

政府/
企业用户的通勤服务
(自营)



基于 成都 / 东区新潜力 (自营 & 合作)

成都东区新发展

背景：成都东部新区正式挂牌，揭开成都新的发展序幕。政府大力谋略规划，响应“东进”的战略方针。

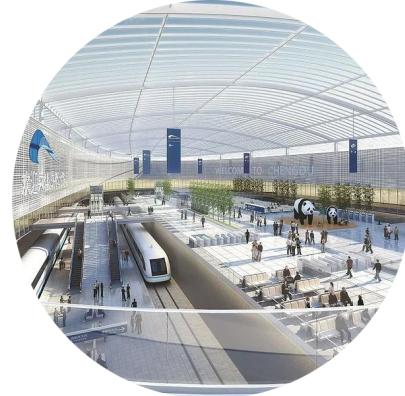


出行服务



龙泉山森林公园

机会：成都的集散中心在空港旁，以奥体城为核心的旅游运动中心，可以提供集散运输服务。也可与政府管辖的城市公共交通衔接，打通并打造“移动聚合商”概念。



地铁效果图

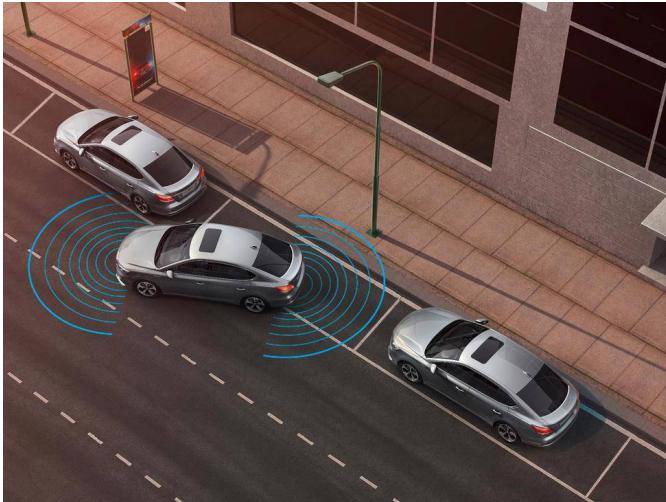


运输服务



天府国际机场

基于 成都 / 联合民宿村 (自营 & 合作)



民宿村

丰田成立或投资民宿公司，联合成都政府（新经济）打造民宿村。

出行服务

自动泊车服务

从成都机场（航空公司）到民宿村以及整个园区的出行服务，均由**丰田**提供，自动泊车接入系统，从端到端。



更多用车场景

社区用车



学生校车服务



企业旅游出行服务



老人养老院福祉车



Workshop





在创造新的数码产品时，
我们的方法是：**先求理解。**

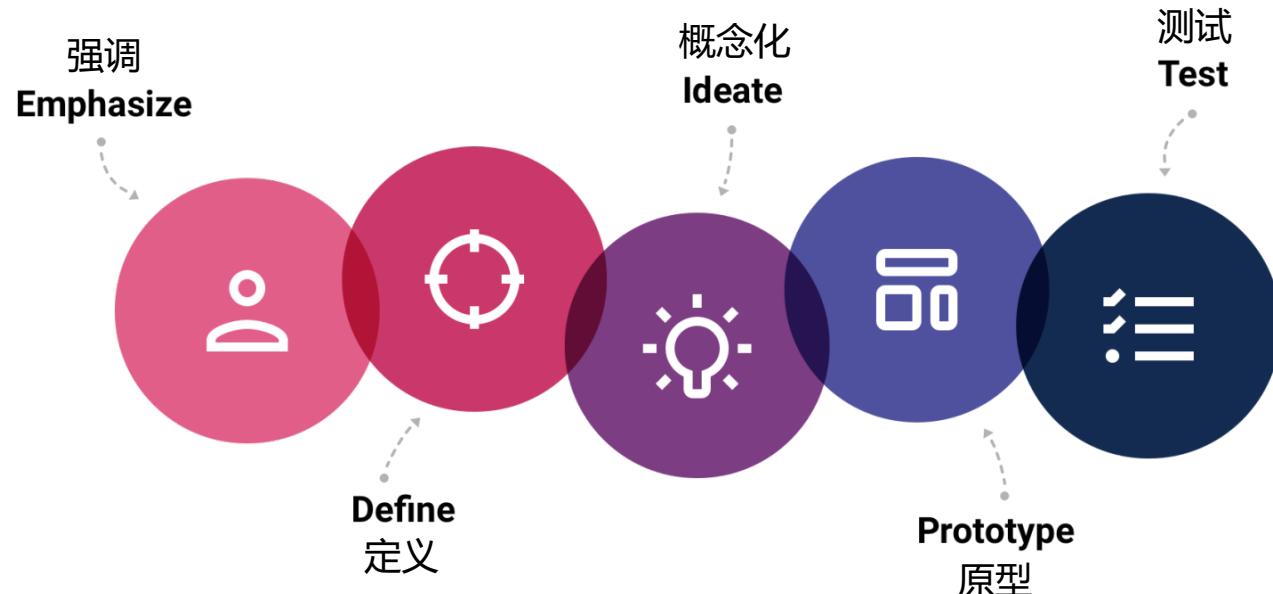
比起问你想要什么，然后
简单地回答是或否，我们
更在意的是你为什么想要
它，以及你希望通过它达
到什么目的。

上述这一阶段被称为
“发掘”，它是构建成功
的产品提案的重要部分。

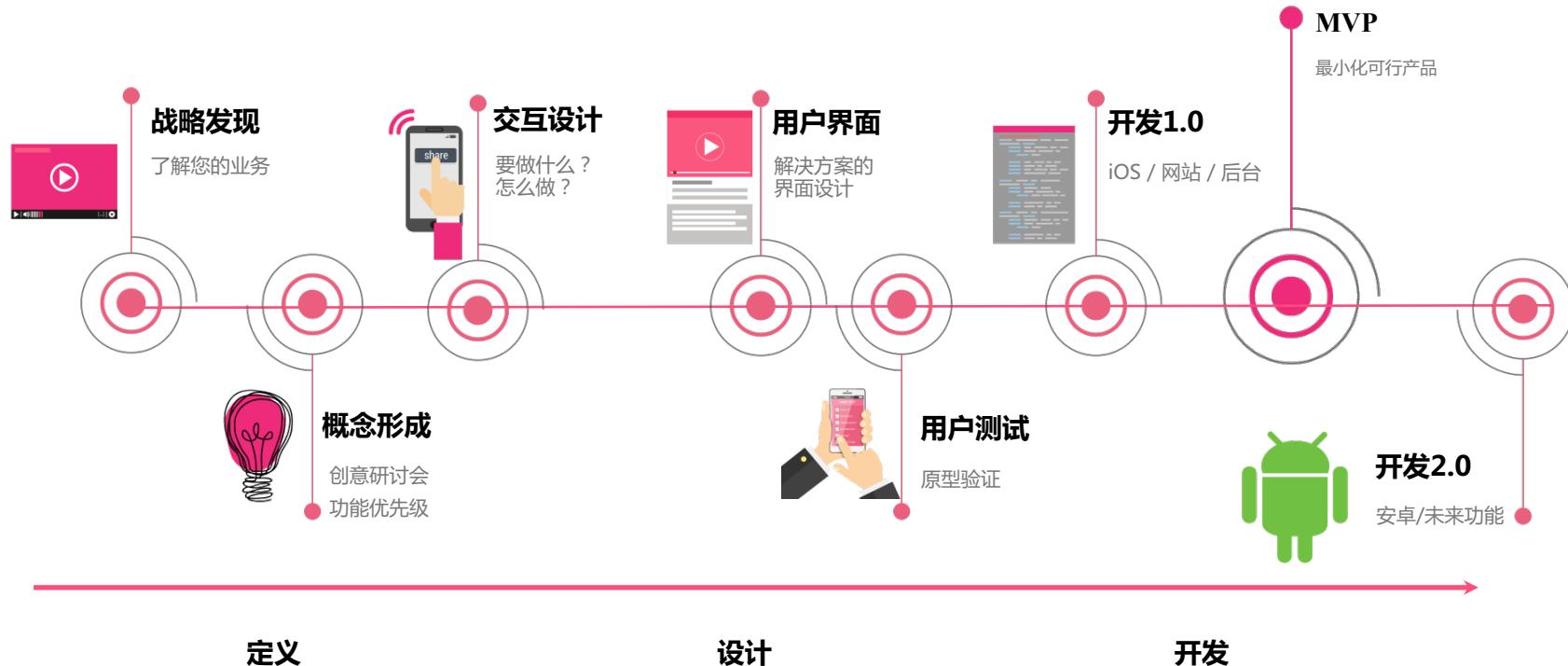
在创意研讨会上，我们共
同探讨，发表各自的见解。
在激发创造性思维的同时，
协调利益相关者，并提供
既有效可行又可持续发展
的前进路线。

MonstarLab 设计思维

凭借超过15年的服务设计经验，我们在**设计思维**和**服务设计**方面建立了自己的方法论，充分利用两方面的优势，兼收并蓄，整合了广泛的方法并建立了强大的工具库，旨在沉淀经验的同时，为我们的客户设计突破性的用户友好型服务。



接下来是什么？研讨会如何促成设计和开发



关于 MonstarLab



我们提供数字化咨询服务
通过数字化平台、产品和
服务帮助您的业务增长



MonstarLab成立于2006年，
以出色的设计和技术为基础为
客户提供数字化解决方案。



我们秉持移动优先的理念：精
简的设计和架构，快速开发交
付，深度理解客户需求。



我们快速响应，创意创新，精
益求精，高效敏捷。



我们在全球26个城市成立据
点，超过1200名工程师、设计
师为客户提供服务。

MONSTAR LAB GROUP

东京 / 大阪 / 松江 / 福冈 / 神户 / 上海 / 成都 / 青岛 / 新加坡 / 曼谷 / 河内 / 大良 / 马尼拉 / 宿务 / 达卡 / 哥本哈根 / 奥胡斯 / 伦敦 / 曼彻斯特 / 柏林 / 阿姆斯特丹 / 布拉格 / 第聂伯罗 / 迪拜 / 纽约 / 博尔德



26

城市

15

国家

1200+

员工

我们的服务

策略

我们为您打造差异化优势。
战略咨询服务可以构建和
维护产品的成功，实现您
的业务目标。

交付

再好的策略也需要执行的
力量。
我们经验丰富的交付团队
就是您的伙伴，真诚合作，
实现双赢。

数字化咨询
产品管理
情报
(分析/观点)
增长
(数字营销)

程序管理
项目管理
敏捷交付指导
业务分析
品质保证
服务管理

创意

好产品是简单，高性能以及可
扩展的。
我们的创意设计团队始终以用
户为中心，同时实现具有美感
的界面设计与流畅的人机交互。

交互设计
产品设计
界面设计
用户体验调查
用户测试
文案撰写
设计思维研讨会

技术

高品质、快速交付。
我们的技术团队要求
简洁的技术架构，高
性能的代码。

解决方案架构
前端开发
原生移动应用
后端
系统集成
Sitecore实施
开发运维 & 基础架构
安全，数据，AI和机器学习

我们的客户

我们一直与全球的知名品牌客户合作



感谢观看

MONSTARLAB