

1990 亿美元是什么概念？

>
accenture
埃森哲

埃森哲公司注册成立于爱尔兰，是一家全球领先的专业服务公司，依靠卓越的数字化能力，为客户提供战略与咨询、互动营销、技术和运营服务及解决方案，业务涵盖40多个行业，以及企业日常运营部门的各个职能。埃森哲是《财富》全球500强企业之一，目前拥有约50.6万名员工，服务于120多个国家的客户。

埃森哲在大中华区开展业务30余年，并在该区域拥有一支1.7万多人的员工队伍，分布于多个城市。作为可信赖的数字化转型卓越伙伴，埃森哲正在更创新地参与商业和技术生态圈的建设，帮助中国企业和政府把握数字化力量，实现转型，提升全球竞争力。

1990 亿美元，这是2030年中国出行服务市场的规模。什么是“出行服务”？中国读者的脑海中可能会出现公交地铁、出租车、飞机火车、共享单车、网约车和租车服务等多种模式。这些都是出行服务，但出行服务又不只是这些。

在数字化的今天，越来越多基于数字端的出行服务正在被激活，传统意义上对于交通工具“自有”和“使用”的边界也变得更为模糊（图一）。

本文探讨的“出行服务”包括三种类型：一是新的车主模式；二是按需用车；三是按需出行。

纵观美国、德国和中国，出行服务市场规模在过去十年中已经增长1400多亿美元，预计到2030年将增长三倍以上。

而在中国，出行服务市场的客公里数将以每年超过17%的复合增长率增加，市场规模则将在十年后超过1990亿美元（图二）。

盈利的关键障碍

出行服务虽然前景广阔，但目前的发展却并不顺利。

在新冠肺炎疫情暴发前，众多出行服务公司就已经陷入了盈利困境。而自动驾驶汽车暂时无法落地，也使得出行服务运营商难以在短期内利用这一技术扭转困局。随着疫情的到来，消费者的出行需求出现了下滑，其原有的出行习惯也随之改变，倾向于更加私人、环保的出行方式。另外，出行服务供应商的运营成本也因为疫情而水涨船高。

但在埃森哲看来，出行服务并不会就此夭折。要解开这个看似死局的难题，还得从其模式本身去探寻“病因”。

出行服务是综合多方利益相关者、价值取向和供应商的行业生态系统中的一部分，隶属于更广泛的个人服务和公用事业范畴。它既有

私人交通的便利性以及点对点运输优势，又具备公共交通更高的车辆利用率等特点，在个人、社会、环境和经济等各个方面都有其强有力的优势。

也正是由于这样的多元特性，使得出行服务必须具备高适用性、易使用性，并能与城市交通和公共交通系统整合。但是，各类市场主体仍未完全建立开放生态，成为阻碍出行服务行业盈利的关键障碍。

一方面，部分地区的监管机构出于管理压力，倾向于将出行服务和私人交通视为相似实体，轻视了出行服务可为社会带来的潜在价值。

另一方面，出行服务公司主要通过价格竞争来锁定并扩大用户基础，无形中“拒绝”了一个有利可图的业务模式：像经营公共事业一样经营他们的业务。

而且，出行服务的应用程序和数据并未与平台或数据源无缝整合，其服务模式也很少与城市交通和公共交

通管理相连接。

改变出行服务的未来

在走访了诸多整车厂、出行服务供应商和公共运输部门专家的基础上，埃森哲将盈利的关键障碍作为突破口，提出了面向出行服务市场的三大建议：

①**为新游戏制订新规则**
政府和相关监管机构在建立平衡市场方面发挥着重要作用。他们可以直接推动出行服务的整合，或间接地制订法规和政策激励出行服务供应商配合参与。此外，他们可以直接影响出行服务的一些关键成本，如停车价格、路桥费用等。

出行服务也需要广大利益相关者和行业生态系统参与者的协同合作。

服务供应商和政府机构必须共同努力，构建开放式平台，为终端用户创造最大价值。根据不同地区、城市的特点，因地制宜，支持不同出行方式的运行，为用户与各类出行服务“牵线搭桥”。

鉴于中国独特的数字生态系统环境，整车厂需要开发契合市场需求的互联汽车解决方案，以赢得消费者青睐。某全球知名整车厂携手埃森哲中国数字创新中心，共同开发全新客户体验和车联网解决方案。埃森哲团队为其提供从创意构想、项目管理到测试和每周发布的端到端支持。驾乘者可以尽情享受无缝车内体验和本地互联服务，包括车辆控制和状况监控、娱乐、优化调度，以及推送通知。项目实施后，该车企所提供的互联服务使用率提升了30%，并为未来开发更加创新的车联网服务打下了坚实基础。

②**优化车队机动性**
出行服务盈利的核心取决于车辆的运行时间和使用效率。为了使两者达到最大化目标，服务供应商应改变目前各自为政的状态，将各个车队集中到唯一平台上，实现数据信息、车辆管理的无缝衔接。

未来，通过车队并轨，出行公司可以延长车辆的运行时间，实现利润最大化。此外，人工智能和数据分析可以在平台上优化车队利用率。两种技术更能在车辆维修保养预测、需求预测等方面为出行服务应用程序增色。

如果出行服务公司愿意将各自的数据资产在生态系统中共享，这些资产背后潜

藏的行业洞察将吸引一批愿意为此付费的出行服务业内人士，这将成为数据分享者的额外收入来源。

疫情期间，多家服务供应商开始提供多样化的出行服务，以增加车队正常运行时间。例如，中国的滴滴出行，以及美国的优步（Uber）和来福车（Lyft）都推出了食品、杂货等商品配送服务，在约车服务大幅下降的情况下，创造新的业务机会。

③围绕核心产品开展业务

商业模式的转变必然带来市场战略的调整。出行服务供应商应避免根据车辆所有权和出行目的来细分客户，而是根据消费者不断变化的需求、价值观或观念来开展业务。如果服务供应商无法引导客户进行观念转型，就有可能流失客户。

例如，以汽车销售为业务核心的车企可以优先考虑按需用车的订阅服务。以此为基础，再考虑涉足按需出行服务。这种方法将帮助客户实现从传统到新型的出行服务转型，并支持各项业务之间的协同一致。

一旦出行服务市场体量达到临界规模，服务供应商应该注意优化价值链中的每一个环节。他们可以从循环经济着手，引入为实现不同目的而设计的专用车辆。通过这种方法，车企有望将车辆的生命周期成本降低14%。

服务供应商需要将出行视作端到端服务，避免一成不变的运营方式。这些目的可以是为出行即服务提供用车、适应大量高效用车的使用场景、实现最佳投资利用率等。此外，专用设计车辆不仅对减少维修和保养费用有巨大推动作用，还能帮助车企探索 and 发现新的细分市场，从而解锁更高的价格。

政府机构和平台参与者则应采纳数字赋能的按需出行解决方案，扩展核心服务业务。在平衡市场缺失的情况下，公共机构应当更多地提供按需出行服务，而平台参与者主要专注于网约车服务。

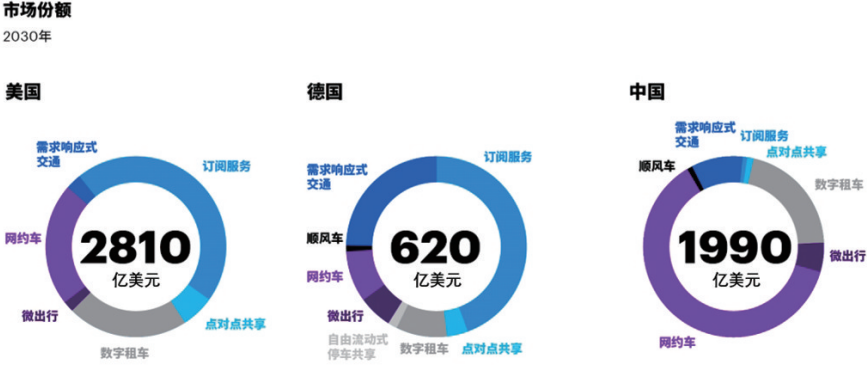
展望未来，出行方式转型的根本驱动因素从未改变，即舒适度与安全度、消费者对按需提供的出行服务的期待、方便驾乘者即使不购车也能快捷用车。

上述建议不仅对制胜出行服务市场至关重要，还将为建立一个可持续的、精心排布协调的出行服务生态系统奠定基础。

图一：重新设计出行服务模式



图二：2030年市场展望



资料来源：埃森哲商业研究院