领袖视角

新移动出行议程——影响未来五年的几个关键课题

21世纪即将进入第三个十年，移动出行领域的结构性变革持续加速。快速革新的基础科技正在不断融合，并以越来越创新和实用的方式推动着移动出行商业模式的不断发展。

亚汉莎航空创新中心的报告显示，目前在移动出行领域活跃的初创企业有2500家，其中22家领先企业的总估值高达2300亿美元。[1]目前在市场中流通的电动汽车数量则高达数百万，款式超过150种。[2]

在开展相关工作时，我们强调移动出行领域中的六大颠覆性趋势（图1），这些趋势互联互通，它们将共同为移动出行生态系统带来彻底的改变。

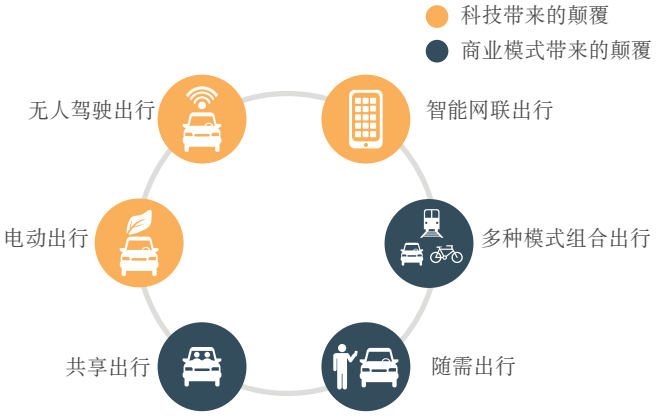
这些颠覆性趋势引发了五个关键的系统性问题，而它们将决定移动出行作为一种经济系统和社会基础设施在未来5年甚至更长远的发展方向。

1. 整合出行平台

正如以卖书起家，如今发展成为无所不包的电商巨头亚马逊一样，移动出行的行业参与者也正在争相发展平台业务，充分利用与消费者建立起来的直接关系出售各类相关的解决方案（包括自有服务的提供和第三方服务的转售）。行业参与者对路径的选择也不尽相同。

滴滴和优步，这些平台中估值最高、发展最好的两家。它们都以具有颠覆性的叫车服务起家，并且此后也都充分利用自己的客户基础、基础设施和现金流

图1
六大互联互通的颠覆因素



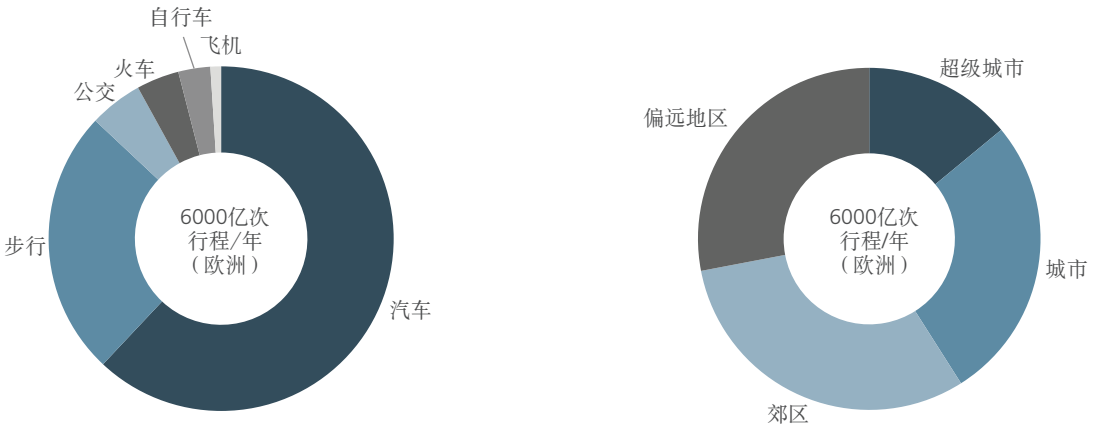
资料来源: L.E.K.分析与研究

《新移动出行议程——影响未来五年的几个关键课题》一文由L.E.K.合伙人David Bishop、Ashish Khanna、王怿凯（Eric Wang），及董事Christophe Ruiz共同主笔撰写。David 与Christophe来自L.E.K.巴黎分公司，王怿凯来自上海分公司，Ashish 来自伦敦分公司。

欲了解更多信息，请联系china.tech@lek.com。

L.E.K.

图2
欧洲新移动出行的发展状况



来源: 超级城市人口密度10,000+人/平方公里，城市4000到9999人/平方公里，郊区500–3999人/平方公里，乡村<500人/平方公里

延伸出一系列其他解决方案，例如共享单车、公共汽车、外卖等，甚至包括无人与空中移动设备。

另一个例子是以多模式导航和信息服务起家的CityMapper，如今它已经实现多元化发展，在伦敦某块出行服务不足的区域开始试运营班车服务。

另外，Transdev和MaaS Global也推出了城市行囊（Whim）服务。这一平台集私人、共享和公共交通于一体，并将这些全方位的出行服务整合为“出行即服务”的月付订阅包，提供给消费者。

2. 协调公共和私营交通系统

在社会寻求更好、效率更高的移动出行方式时，移动出行创业公司成为了推动市场创新和变革的主力。相对而言，它们具有轻资产、模式灵活和以盈利为导向的特点，这使得它们能够避开需要耗费大量资金的领域，并将目光精准地锁定在最有利可图的空间。

这在微观经济学层面是完全合理的。私营服务取代了公共服务中可盈利的板块，而那些不盈利的和无法在市场中成功的则仍然是公共商品。在大多数情况下，新型出行模式满足了一部分公共交通欠发达地区日渐升高的出行需求。

但是，在公共交通较为发达的城市，未来新型移动出行的发展可能会切实冲击重资产的公共交通系统的体量和经济——为政府带来一个额外的资金缺口。以伦敦交通局（Transport for London）为例，车费收入降低1%就意味着每年约5000万英镑的损失。[3]

随着私营移动出行服务规模逐渐扩大，制定相应的规则和义务很有必要。

3. 确保公共交通服务渗透至城市以外的其他区域

如前文所述，新移动出行的发展至今仍集中于人口稠密的超级城市（图2）。尽管这些市场非常重要，但它们所代表的移动出行规模较小，仅占所有潜在需求和总人群面临的挑战中的一小部分。

与郊区和乡村的居民相比，市中心的居民在出行方式上的选择繁多；新型移动出行的发展尚未达到能解决出行资源不均衡问题的程度。

探索商业上可行的经济模式和行之有效的公共政策以推动新型移动出行方式深入郊区和乡村，将会是未来几年中一个事关社会福利的重要挑战。

4. 支持从内燃机到电动化的动力升级

虽然如今的交通和能源系统可以容纳现有规模的电动汽车，但要实现从内燃机到电动化的彻底过渡仍需克服一些挑战。

全球目前的能源网络尚不足以承受电动汽车规模的急速扩张，充电基础设施也十分有限。尽管电

动汽车产业正快速发展，但电池成本和产能问题对电动汽车的生产构成了极大的限制。

整车企业仍然在他们的传统框架下展开竞争，和数以百计的创业公司一起做着大量重复性的研发工作。然而，为了打造全球性的电动汽车制造商，完成电动化的动力升级，行业内需要进行进一步整合，并形成联盟。

5. 准备迎接无人驾驶带来的彻底颠覆

电动汽车的发展主要影响的是燃料的使用，对驾驶员、道路、停车空间和使用模式等其他方面并无太大影响。然而无人驾驶汽车则有可能会对整个交通系统产生更大的颠覆。

如此广泛的颠覆将会为监管带来一定程度的挑战。尽管很多地区已经在逐步做出努力，但是政府当局仍然疲于应付这些挑战。

无人驾驶汽车的广泛应用可能还需等上数十年。尽管如此，考虑到所需的交通系统变动程度之大，相关部门应该尽快着手进行长远的城市规划和移动出行相关政策的制定，保证在尽可能减少消极影响的前提下获得潜在的收益。

应对颠覆

在接下来几十年内，移动出行系统将会在科技、所有权、商业模式和政府管理等方面经历深刻变革。不同的因素将会以不同的速度变化，逐渐颠覆整个交通系统，改变使用模式，并对成本/利润池进行再分配。要实现新型移动出行的应用前景，就必须不断试验、解决问题，公共和私营部门也必须做出投资。

尾注

[1] Lufthansa Innovation Hub — Travel and Mobility Tech Around the Globe, February 2018
[2] Frost & Sullivan — Global Electric Vehicle Market Outlook, 2018
[3] 2017至2018，TFL售票机的收入总计48亿英镑

关于作者

David Bishop是L.E.K.巴黎分公司合伙人，在战略咨询方面拥有超过15年的经验。David于2004年加入L.E.K.，为众多全球领先的公司提供战略咨询服务，涉足电信、体育、休闲和零售等各个行业。David拥有奥克兰大学经济学和管理会计学荣誉商业学士学位。

Ashish Khanna是L.E.K.伦敦分公司合伙人,兼全球移动出行行业负责人之一，专注于交通技术创新的跨连接性、可持续性及自动化。Ashish一直致力于为公共部门、基础设施投资者和跨国企业提供专业建议，帮助它们了解未来移动出行趋势的潜在影响和机遇。Ashish先生拥有欧洲工商管理学院杰出MBA学位。

王怿凯（Eric Wang）先生是L.E.K.上海分公司合伙人，他在汽车、能源、物流、化学和高科技等领域具有丰富经验，致力于在战略制定、并购和运营转型等一系列关键问题上为客户提供咨询和建议。王先生具有丰富的咨询和行业经验，拥有上海交通大学化学工程硕士学位。

Christophe Ruiz是L.E.K.巴黎分公司董事，在欧洲、北美和中东的领先跨国公司和中小型企业任职，拥有超过15年的专业经验。从战略制定和激活到运营效率提升，Christophe曾广泛参与绩效改善项目。Christophe拥有巴黎高等商学院的市场营销硕士学位。

关于L.E.K.咨询

L.E.K.咨询是一家全球性的管理咨询公司，利用深厚的行业知识和严谨的分析，帮助企业领导者实现具有实际影响力的目标。我们始终如一地帮助客户做出更好的决策，改善绩效，创造更多股东收益。L.E.K.创立于1983年，旗下1600多名专业人士遍及美洲、亚太地区和欧洲，旨在为全球最大的私营和公共部门组织、私募股权公司和新兴创业公司等在行业中处于领先地位的国际企业和组织提供咨询和支持。

欲了解更多信息，请访问www.lek.com。

L.E.K.上海分公司

中国上海市南京西路1168号
中信泰富广场34楼
邮编: 200041
电话: 86.21.6122.3900
传真: 86.21.6122.3988
电邮: lekchina@lek.com

L.E.K.是L.E.K.咨询有限公司的注册商标。 文中涉及的其他所有 产品和品牌均为行文所需，所有权归各公司所有。
© 2020 L.E.K. Consulting LLC