

出行新方式： 共享经济下使用权比所有权更重要？

未来出行场景中，交通工具的使用权将比所有权更为重要。尽管共享出行本身已经不是一个新的概念，诸如公共交通服务、拼车、搭便车等共享出行方式存在已久，但移动设备的普及、便利的网上支付以及数字科技的发展催生出全新的交易化的市场空间，让大众能够享有出行工具的使用权。

“出行即服务”（MaaS）框架中的共享出行服务已经成为推动现代出行市场发展的核心力量。

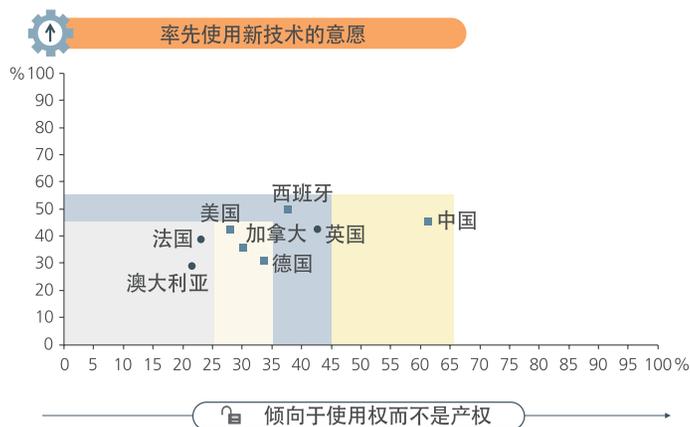
近日，Vision Mobility, CuriosityCX和L.E.K.咨询共同进行了一项研究，调查全球范围内顾客对于共享出行的态度以及对其未来发展的展望。来自美国、加拿大、英国、法国、西班牙、德国、中国和澳大利亚的逾4,000名受访者参与了问卷的填写。

所有权——并未完全成为过去式

近十年来，得益于数字平台的技术支持，共享出行这一商业模式正在改变人们的出行方式。诸多共享出行公司已经在这种商业模式中实现增长（虽然速

度缓慢），新公司也正在寻求扩张。然而，我们的调查显示，全球市场对于“出行即服务”这一商业模式的态度似乎仍处于观望阶段，只有中国例外。从全球来看，平均只有30%的受访者认为“使用权比所有权更重要”，但单独来看，中国市场对使用权的偏好更高，超过60%的受访者表示更愿意购买使用权而非直

图 1
各国对共享出行的偏好



资料来源: Vision Mobility, CuriosityCX 和 L.E.K.咨询第三次新型出行方式年度调查 (2018年12月)

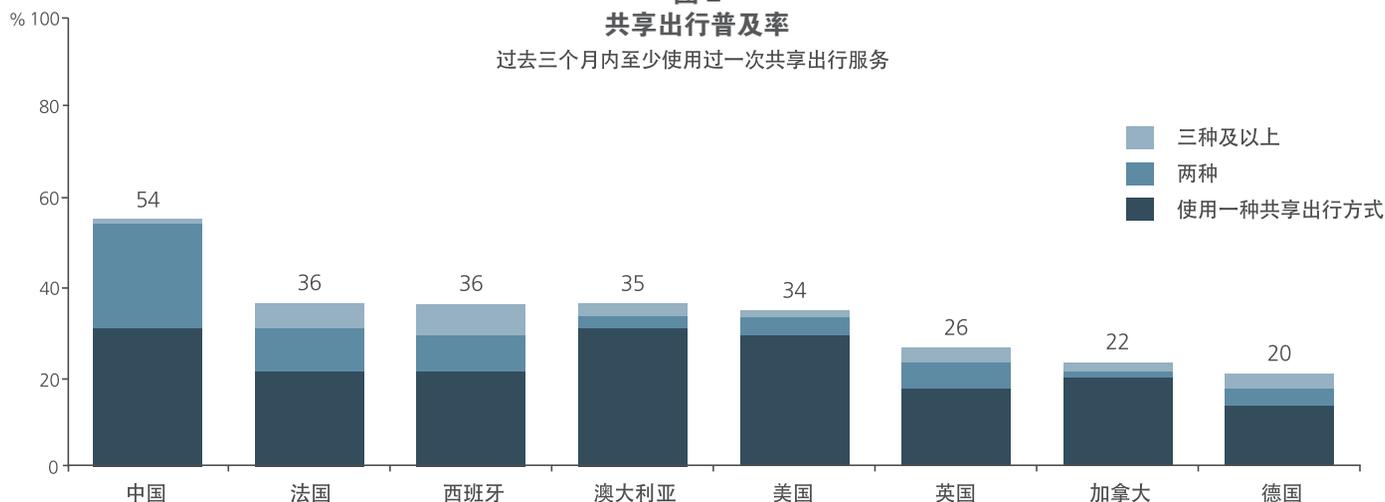
《出行新方式：共享经济下使用权比所有权更重要》的作者为L.E.K.合伙人 **Ashish Khanna**, **Simon Barrett**, **滕勇**及项目总监 **Emma Edgar**。Ashish和Emma来自L.E.K.伦敦分公司，Simon和滕勇分别来自L.E.K.悉尼和上海分公司。

如需了解更多详情，请发送电子邮件至 lekchina@lek.com 与我们联系。



图 2
共享出行普及率

过去三个月内至少使用过一次共享出行服务



资料来源: Vision Mobility, CuriosityCX 和 L.E.K.咨询第三次新型出行方式年度调查 (2018年12月)

接购买出行工具 (参见图1)。人们对使用权和所有权的偏好的演变, 似乎与他们使用新科技的意愿关系不大, 而是受其他更广泛的因素的影响。

在调查涉及的8个国家中, 平均28%的受访者在过去3个月中使用过某种共享出行方式, 而中国这一数值高达54%, 位居各国榜首。在中国、法国和西班牙, 使用过多种共享出行方式 (两种或者三种) 的受访者比例高于其他国家, 表现出对共享出行方式更高的接受度以及更强的使用新共享出行服务的意愿 (参见图2)。

本次调查也反映出人们对于共享和所有权二者看法的多样性。法国、澳大利亚和美国对共享出行方式的偏好高于平均水平 (参见图2), 但他们同时也认为所有权比使用权更重要 (参见图1), 尽管三个国家专车呼叫服务从2010年开始就获得了显著发展。中国则不同, 其各种共享出行方式的渗透率更高、对使用权的偏好明显更强, 这在某种程度上体现出中国在所有权上要比其他更成熟的市场起点更低。

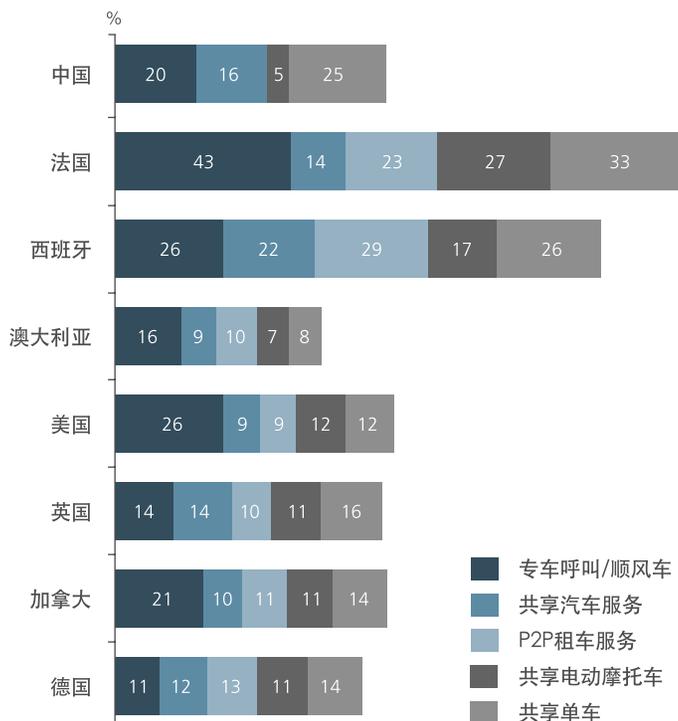
共享出行的强劲增长

本次调查显示, 共享出行将继续成为全球交通出行方式的重要组成部分。很多受访者表现出使用专车呼叫/顺风车的意愿, 22%的全球受访者表示,

未来一年中他们会更多地使用这种服务。在参与调查的国家中, 法国、西班牙、中国和美国使用这种出行方式的人数预计将实现最快增长。

图 3
估计未来一年中会使用更多共享出行方式的受访者比例

估计未来一年会使用更多共享出行方式的受访者比例



资料来源: Vision Mobility, CuriosityCX 和 L.E.K.咨询第三次新型出行方式年度调查 (2018年12月)

“微出行方式”，例如电动摩托车和共享单车也正在快速增长。30%的全球受访者表示，他们将在未来一年中更多地使用“微出行方式”。预计法国、西班牙和美国将成为电动摩托车和共享单车发展的重要市场，而中国的共享单车市场在2019年也会继续增长（参见图3）。

值得注意的是，我们的调查反映出人们在出行方式的选择上变得更加微妙。通过时间和经济成本来理性选择出行方式的理念已经过时并且过于简单化，低估了消费者决策的复杂性。消费者在选择出行方式时，会有一系列基于生活方式的考量（例如，晚上使用共享专车服务是否安全），消费者也会根据不同的使用场景选择不同的出行方式和服务。

多元化将始终存在——使用权和所有权的短期共存

2019年上半年几大专车呼叫平台的成功上市，而被越来越多元化的出行方式所颠覆的产业（例如传统汽车行业中的原始设备制造商OEM）开始反思自身的商业模式，投资者和股东也正在探索交通出行价值链中的新的增长机遇。面对这样的趋势，了解顾客对于共享出行的态度对于把握市场发展机会尤为重要。

推动共享出行商业模式发展的行业颠覆者们已经将其重心转移到新市场，以寻求业务增长和产品创新的机会。调查中的很大一部分受访者表示将会继续增加共享出行服务的使用，拥有较大增长潜力的市场包括法国、西班牙和美国，而“微出行方式”（例如，电动摩托车和单车）将成为驱动增长的主要动力。颠覆性企业能够充分利用其已有的平台运营能力和客户资源，改善客户使用新模式和新共享出行服务的体验，增强客户忠诚度（例如，提供附加产品和服务，或开发旅程中的其他商业机会）。

未来，传统OEM商业模式仍将面临共享出行带来的巨大变化。尽管核心商业模式仍然意义重大，传统汽车销售业务的收入分流值得重视，尤其是那些基于现有客户群体及其出行体验开发出的新业务模式（例如车载零售）。基于价值的增长，将继续由硬件转向软件，通过兼并、投资或者战略合作的方式对“出行即服务”商业模式进行垂直扩张，将产生巨大的增长机遇。

汽车所有权并未消亡，但它作为获取交通出行的主要方式的时代很快就会过去。对于传统汽车OEM、共享出行公司和投资者而言，机会与挑战并存，谁能抓住战略机遇并及时做出反应，谁就能获得巨大的回报。

作者介绍



Ashish Khanna是L.E.K.伦敦分公司合伙人，同时也是L.E.K.全球新能源汽车行业的联合负责人，专注于交通技术创新的跨连接性，可持续性 & 自动化。Khamna先生就全球基础服务设施及潜在影响和机遇的趋势向政府及企业提供了最专业的建议。Khamna先生拥有INSAD杰出工商管理硕士学位。



滕勇博士是L.E.K.中国区合伙人和工业品行业负责人，常驻上海。他在美国和中国市场拥有超过15年丰富的咨询与行业经验，致力于为领先的跨国企业和中国本土的国有及民营企业提供咨询服务。滕勇博士在能源、工业品、汽车及制造业等领域具有丰富的经验，协助客户解决战略规划、运营提升、投资并购等方面的关键问题。



Simon Barrett是L.E.K.澳大利亚分公司的合伙人兼董事长。他拥有超过25年的战略咨询经验。同时，Barrett先生也是L.E.K.亚太地区物流运输行业的负责人，并且参与澳大利亚和新西兰交通运输方面的改革。Barrett先生拥有剑桥大学哲学博士学位。



Emma Edgar是L.E.K.伦敦分公司项目总监，拥有超过12年的管理咨询经验，在运输和旅游行业拥有丰富的项目经验，具体包括了：商业策略，定价需求分析，运输经济学及评估等。Edgar女士拥有伦敦经济学院公共行政硕士学位。

关于L.E.K.

L.E.K.是全球领先的战略咨询企业，致力于运用深厚的行业经验和缜密的分析协助商业领袖作出更具实效的决策、持续提升业绩并创造更大的股东价值。我们为众多行业领先的企业提供战略咨询服务——包括大型跨国企业、政府机构、私募股权基金以及新兴的创业企业等。L.E.K.成立至今已有三十多年，目前拥有1,400多名专业咨询顾问，全球各主要市场。L.E.K.于1998年进入中国开展业务，是高科技咨询及投资等领域的领军型咨询公司，业务覆盖整个产业链和生命周期，旨在为客户提供深入的市场洞见及有效的战略方案。欲了解更多公司详情，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. Consulting是L.E.K. Consulting LLC的注册商标。本文中提及的所有其他产品和品牌均为其各自所有者的财产。
© 2019 L.E.K. Consulting Limited