



出行即平台 (MaaP) : 创新的跳板

外部变化催生产业内部的变革,许多新兴的跨行业趋势由此诞生,出行和交通运输方式的变革就是其中之一。基于交通运输成本结构的变化,L.E.K.提出了“出行即平台”(Mobility as a Platform, MaaP)框架,旨在让企业将出行方式与自身业务运营相结合,优化客户体验、提升客户忠诚度,创新运营模式,推动业绩增长。

本文详细介绍了“出行即平台”(MaaP)框架的建立基础,以及如何通过该框架帮助企业发展新模,把握变革新机遇。

外部环境的发展会催生产业内部的颠覆性变革,探索产业外部环境是推动产业创新的基本方法之一。在此方面,我们有很多例证:传统零售业正在被支持在线交易的智能手机和电信行业所颠覆;音乐行业也随着数字存储成本发生前所未有的变化而受到巨大影响,先是消费类电子设备,然后发展到云存储网络。

在这种情况下,新兴的跨行业大趋势应运而生,那就是人员和商品在交通方式方面的转变。交通运输与我们经济的各个方面都密不可分,它是企业成本结

构和家庭支出的重要组成部分。当其发生变化时,改变并创造新商业模式的机会随之而来。

L.E.K.的框架“出行即平台”(MaaP)为企业提供了新的视角,让企业可以利用出行方式来优化客户体验、提升客户忠诚度、促进业务运营转型,从而推动业绩增长。

改变成本曲线: 交通运输新趋势

MaaP框架的确立得益于交通运输成本结构的显著改进,框架的基础由以下三个关键因素组成:

1. 共享模式和无人驾驶

共享出行模式颠覆者(优步、Lyft、Zipcar等)的宗旨是让汽车使用权取代所有权。一些汽车制造商也对这些趋势做出反应,使用权取代所有权也是他们所采取的策略。考虑到消费者有可能只购买却很少使用汽车,这一模式成功激活了95%闲置的商业潜能。提高利用率并最终实现无人驾驶将改变成本结构,使得

领袖视角

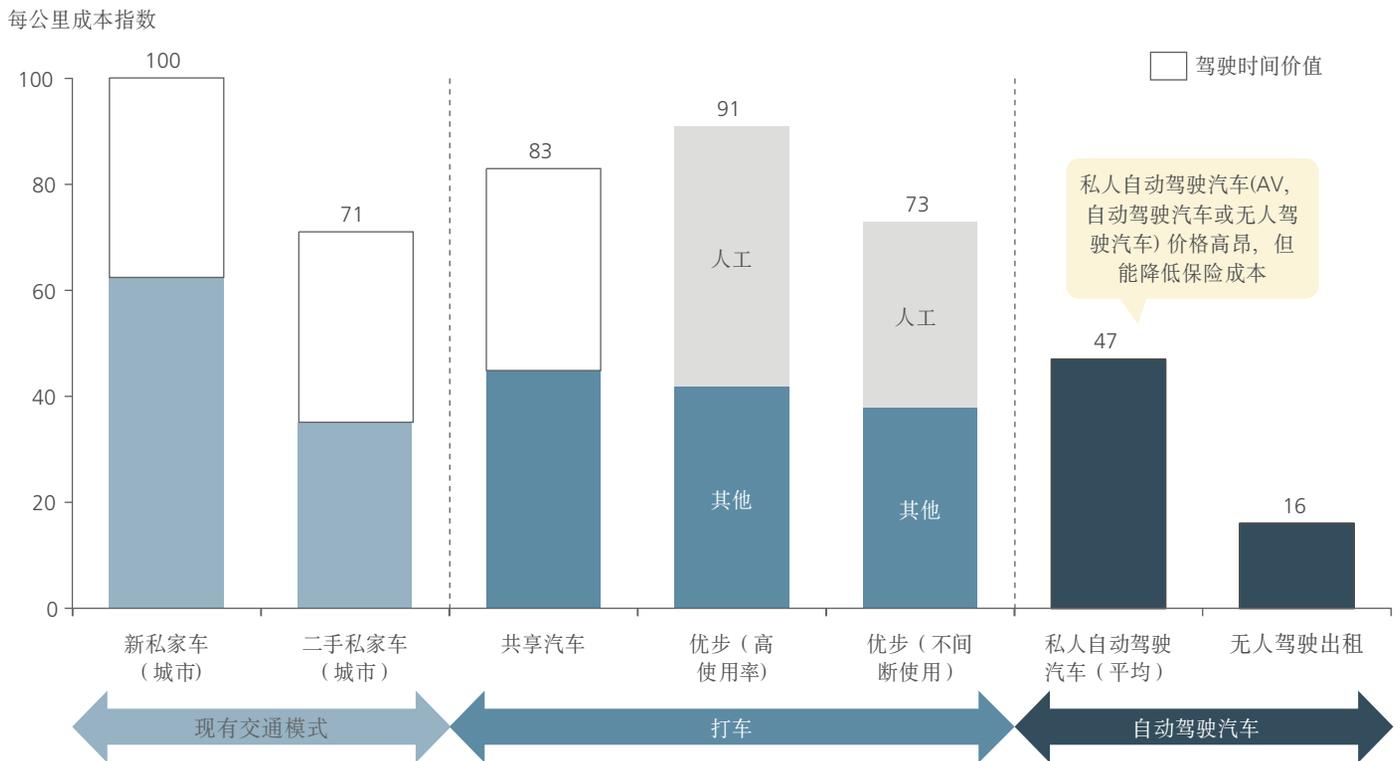
消费者不用买车也可以根据需求选择性价比更高的交通方式（见图1）。

无人驾驶和共享的趋势不仅适用于客运交通，也适用于货运交通。Deliveroo和Uber Eats利用技术成功降低了最后一公里的物流成本，而Nuro和Starship正在探索投资比现有成本更低的无人送货平台。

3. 新模式

随着电池价格降低、人们的自主选择意识增强、以及无人驾驶技术的改进，市场上出现了更多新模式，例如小型电动车、电动踏板车和电动自行车，载货或甚至电动飞行器的概念也开始出现。已经有人认为垂直起降飞行器可以有效地与公路运输在某些城市

图1
欧洲交通出行成本



备注：*包括全国10%的额外汽车资本支出，用于支付人工智能，学习和研发成本
资料来源：L.E.K.研究与分析

2. 汽车和卡车电气化

从化石燃料到绿色燃料，尤其是到电力的过渡，可以大大降低燃料成本。英国企业和消费者目前每年在柴油和汽油上的花费约为500亿英镑；在美国这一花费则约为5,300亿美元（平均每年每个家庭花费4,200美元）。随着电动汽车的“总体拥有成本”与内燃机动车达到同等水平，传统能源向电力和其他可再生能源的过渡将会加速，这将大大降低交通运输成本。

出行的需求方面进行竞争。这些都为我们提供了重新思考交通运输服务的机会。

系统经济

随着运输成本下降，一个我们可以思考的关键问题是其他行业的价值链因此受到怎样的影响，随之又出现了哪些商机。从出行方式颠覆者那里学到的一个重要经验是，我们不能只关注直接成本和机会，还要仔细考虑系统经济，这样才能帮助企业创造更多收益。

领袖视角

举个例子，一家餐馆老板如果仅考虑直接成本，他绝不会支付顾客到餐厅的交通费用。但在非高峰时段，这样做却能提高餐馆的固定成本分摊率，同时酒类消费还可能带来利润提升的机会，这样综合权衡下来，情况可能就不一样了。英国的比价类网站CompareTheMarket就很好地利用了这种低利用率的特点，他们将餐馆和电影院提供的产品和服务打包，作为销售保险的激励措施。

MaaP —— L.E.K.为出行方式激发创新搭建框架

L.E.K.的MaaP框架能够帮助企业利用新的交通出行服务和低出行成本，发现商业模式创新的机会（见图2）。

的领先优势。出行服务平台在如此短期内就建立了极具规模的目标客户群。

示例1：如何才能现实世界中识别并瞄准具有足够收入并愿意参与新型商业模式的受众？这正是车内商务创业公司Cargo与Uber的全球合作所寻求的目标。从糖果到电子产品，车内购物让消费者能够绕过传统的便利零售渠道，在这一新的渠道中索取免费样品或是购买产品，从而终端客户进行互动，获得大量数据。这一模式的另外一项好处是它还可以提高司机收入。

现在还有大量拥有高固定成本的商业模式，只要适度增加其利用率，它们的经济效益也会大大提升。工作日下午空荡荡的电影院、周末商业区的连锁餐厅、学校开学期间闲置的主题公园，所有这些例子

图2
出行即平台



资料来源：L.E.K.研究与分析

1. 出行即获客平台

消费者导向型企业的共同目标是获得新客户。出行方式能否为这一目标提供部分解决方案？

共享模式、无人驾驶和电气化大大降低了交通成本，新出行服务供应商在消费者中的覆盖范围正在显著提高。出行服务提供平台已经触及大城市的大部分消费者；伦敦900万人口中超过300万人使用了打车服务；到2018年，超过3,000万北美消费者使用了Lyft服务。中国和印度则在出行服务供应商数量上保持绝对

中，只要投入一笔“获客成本”，即为消费者提供交通费（在合理范围内），就可以显著改善业绩表现。

示例2：即使才刚起步，无人车公司Waymo已经展现出其成为获客平台的商业兴趣。这位首席执行官在2018年说：“企业都在说，‘嘿，我们得请Waymo来帮我们的商场或酒店吸引顾客’”

2. 出行即客户体验和忠诚度平台

任何客户体验之旅的第一站和最后一站都至关重要，而它们通常与交通运输息息相关。利用出行方式

来真正改善客户体验的方案可以为企业创造强大的经济效益，从而提高客户价值和忠诚度。

示例3：瑞典Cabonline最近启动了一项试点项目，项目通过其Reliver计划来提升在线购物者的客户体验。在线购物的核心问题之一就是退货，而该项目就旨在解决这一问题。出租车在利用率低的时段可以帮助解决在线购物的退物流问题，此举可提升商家的服务，并形成高效的平台。

示例4：英国市场领先的超市运营商Tesco最近推出了一项计划，欲在600个运营点安装2,400个电动汽车充电站，承诺提供“免费”涓流充电和付费升级快速充电。单独来看，这种大型充电基础设施在短时间内无法实现收支平衡。然而，从系统经济角度来看，这样的配置却能够吸引电动车主，让Tesco成为他们的首选购物目的地（从而改善客户体验和忠诚度）。同时因为车主们需要等待电动车充满电，他们在超市的停留时间也会延长。这样的权衡非常必要，因为它能带来更多潜在客户以及购物量。

企业可以通过利用可靠性高而成本低的新出行方式来大大增强其客户服务主张。购物篮的大小有限，但通过增强客户体验我们可以刺激消费者购物，增加市场份额，从而提高总体收入。

ViaForBusiness和Uber4Business已经创建了与B2B客户进行业务互动的功能，以帮助他们实现与终端客户互动的最终目标。

3. 出行方式即运营平台

也许最容易实现的机会在于利用出行方式的发展重构运营模式。机会由小至大不断积累，最终形成新的使用场景以及商业模型的转型。

示例5：由于患者错过预约时间，美国医疗保险资助的医疗保健系统每年面临约1,500亿美元的系统成本，部分原因是患者找不到有效的交通运输方式按时抵达医院。Lyft和Uber已经在多个区域提供相关交通支持来解决这个问题。与错过预约的成本相比，投资建设这些按需出行模式的花销是很少的。

示例6：卢旺达的Zipline开创了低成本无人机的使用，以解决医疗保健系统中的一个关键问题，即以

低成本的方式从中央配送中心向其他区域的医院按需运送血液，从而优化库存，缩短交付时间。这只是利用出行方式的改变来解决关键物流问题的冰山一角。

示例7：国际饮料制造商Diageo与Deliveroo和Uber Eats合作，可按需向消费者家中运送酒精饮料。这个实验性渠道通过“最后一公里”的交通运输方式得以实现，传统B2B2C公司中B2C业务因此得到了增强。从系统成本的角度来看，绕过传统的分销渠道可以节省大量的分销成本，同时还可以降低在和快速消费品零售商谈判中通常存在的定价压力。

这些例子说明了如何将按需出行应用在物流方面。实际上，通过性价比更高、更低碳的按需出行模式可以满足部分（例如，高峰期或最后一公里服务）或全部的分销服务需求，这样的潜在使用场景不在少数。

4. 出行即绿色运营平台

从运营领域进一步延伸，MaaS还可以为大型企业制定企业社会责任的议题。碳足迹、空气质量和塑料消耗都是热门领域。这些领域中，向电气化、共享模式和按需出行的过渡可以极大地改变闭环供应链的经济效益。越来越多的零售商（如Waitrose和M&S）正在计划向电气化运输过渡。负责最后一英里的食品配送公司也正在考虑使用电动汽车。

尚在起步，但潜力超凡

几十年来，航空旅行的大众化创造了一系列新的业务和机会——从拥有大量客户群的度假胜地到一些全新的商业模式，诸如Airbnb和TripAdvisor，以及贯穿整个旅行价值链的集大成者（例如Expedia）。同时，它也让企业能够开创分散式的供应链，改变着如今的商业运作方式。

相比之下，尽管新型出行方式的发展仍处于早期阶段，但它们已涉及到了大量的人口和旅程需求。在未来十年，出行方式将会对实体经济产生变革性的影响。企业可以利用L.E.K.的“出行即平台”框架来思考可以在哪些领域以及如何运用出行方式来刺激变革，从而实现盈利增长。

关于作者：



Ashish Khanna是L.E.K. 伦敦分公司合伙人，未来移动出行业务以及欧洲金融服务行业的全球负责人之一。他积极参与交通技术创新发展建议，一直在行业前沿针对全球新移动趋势所带来的潜在影响和机遇为政府部门、基础设施投资者和企业箴言献策。



Mark Streeting是L.E.K. 悉尼分公司合伙人，他在水陆交通、航空运输以及运输经济学领域有逾30年的经验。他在交通领域为客户提供了大量的战略规划、政策发展、需求分析以及预测、定价策略、业绩评价等服务。



滕勇博士是L.E.K.中国区董事总经理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。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。



Dan McKone是L.E.K.的董事总经理兼合伙人，及全球领导团队成员之一。Dan联席领导合著了《延展业务边界：发掘近在咫尺的金矿》。在过去的20年里，Dan一直是针对消费者导向业务增长和优化方面的领袖。他指导了超过300个项目，包括绩效改进、战略决策分析、新概念开发、渠道战略、定价和定位、组织设计、新业务启动和并购。

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，专注于为客户提供深入的市场洞见及有效的战略工具，帮助他们在复杂的中国商业环境中提高盈利，取得成功。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