

领袖视角

网约车市场盈利与持续发展的挑战与机遇

中国拥有全球最大且仍在持续增长的出行需求和市场,而网约车出行现已成为城市出行必要的交通工具之一。截至2018年,中国网约车市场规模已超过2千亿元,近3年复合增长率超过80%。市场扩张初期,互联网企业、车企及投资机构进行了大量的市场补贴及车辆投入,然而目前网约车企业仍处于大面积亏损状态,部分企业开始从市场扩张转为存量运营优化,大量资金流无法支持可持续经营的小型企业纷纷退出市场。如何平衡盈利性与可持续发展成为市场参与者的重要战略考量,本文将对各城市梯队中网约车企业在不同商业模式下的服务选项展开详细研究,并提出相关洞见。

未来5年网约车市场增速将整体放缓,但仍 保持两位数的年复增长

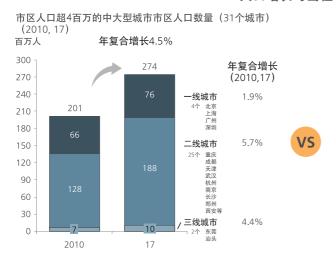
网约车的渗透填补了城市人口增速超过出租车 供给的出行缺口,过去7年中,市区人口超过400万的中大型城市(31个)人口的年复增长率为4.5%, 而出租车车辆增速仅为1.2%,打车出行供给端未能满 足新增人口的需求(见表1)。 相比发达国家(以美国和韩国为例),中国人口基数大,车辆人均保有量较低,尽管中国网约车出行次数已处于全球较高水平,但是在未来规模增长轨迹中,我们预测复合年增长将从过去3年的82%降至未来5年的11%(见表2)。

导致其增速放缓的主要原因有:

- **日趋严格的合规及执行要求**: 相关政府部门均强调网约车是社会公共交通运力的补充,交通运输部和工信部等7部委建议地方政府出台相关合规细则对市场进行规范。各地方政府纷纷就汽车牌照、轴距、使用年限、司机驾驶年限等提出差异化要求,其中一线城市的执行落地要求最为严格
- 运营成本和区域竞争压力: 为维护网约车市场的可持续经营和发展,2017年起政府开始干预企业的补贴力度,这缓解了通过打价格战获客的企业的资金压力。但是一系列安全监管及保障投入使得企业至今普遍处于亏损状态。另外,中国出行市场是地区运营模式,全国性企业在与有强大车辆及网络资源的地区性企业竞争的过程中还需要花费较大投入来进行市场推广。网约车鼻祖Uber同样面临此类问题,其盈



表 1 人口增长与出租车供应缺口



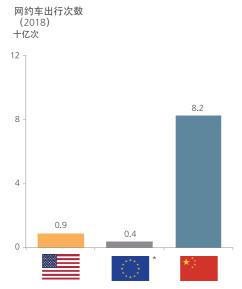


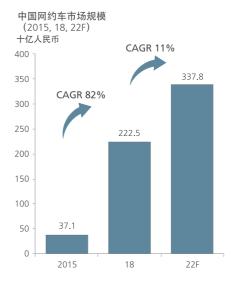
注释:*市区人口,不包括县及县级市一下地区人口;**2017年人口超过400万的城市,共31个;**2017年人口排名1至31的城市,含沈阳、佛山、东莞、哈尔滨、汕头、南宁、济南、长沙、厦门、合肥、长春、青岛、宁波、苏州、石家庄、大连、昆明、太原、邯郸 资料来源:国家统计局、中国人口发展规划(2016-2030)、L.E.K.研究与分析

利至今仍处于亏损状态,近年业务增速也很缓慢。Uber自2019年5月上市至今市值持续下降超30%,部分国家的业务已被竞争对手收购

• **盈利模式的持续探索与投入**: 网约车服务如何 与汽车产业链协同发展, 从而创造可持续的盈 利模式是各大企业争相探索的首要问题之一。 各类创新服务,例如网约车送餐服务、出行场景与生活场景结合建立生态闭环、移动单车等正在进行试点运营,但是网约车司机和乘客均呈现出高度的价格敏感性,平台流失率非常高。如何提高司机稳定性和乘客留存率成为企业长期发展考量重点

表 2 网约车市场规模





注释:*含英国

资料来源: National Household Travel Survey、欧盟统计局、ACEA、Statista、汽车租赁新闻、国家统计局、中国 iResearch、Analysys、L.E.K.研究与分析

二线城市增速将超过一线、专车市场增速迅猛

网约车服务分为快车和专车市场,二者的主要区别在于车辆、服务和定价。快车单均定价在20-30人民币之间,车辆为售价8-12万左右的轿车(例如荣威550和吉利帝豪)。专车单均价格在50-80人民币之间,车辆为12万以上轿车(例如大众迈腾和日产天籁),且专车司机大多通过公司培训,能够提供标准统一的服务(见表3)。

表 3 快车专车的区别

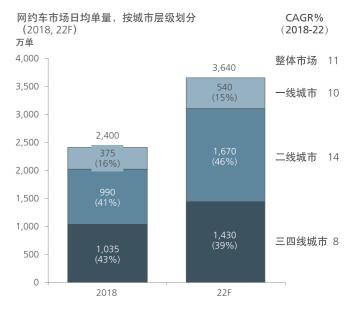


资料来源: L.E.K.研究与分析

网约车市场在二线城市呈现出最大的增长潜力。预计到2022年,日均单量将从2018年的990万增长至1670万单,年复增长率将超过行业整体11%的增长水平、达到14%(见表4)。

- 在网约车市场发展的初期,一线城市是企业争相 角逐的首要切入城市。尽管出行渗透率已经处于 较高水平,较高的人口密度和出行需求使得一线 城市的市场仍然能够保持两位数的增长
- 二线城市的人口增速有赶超一线城市的趋势,网约车市场得以实现高速增长。2017到2030年,一线城市(北上广深)人口将累计增长6-15%,而部分二线城市(成都、东莞、厦门等)目标累计增长25-35%。主要网约车企业已经对二线城市

表 4 网约车在梯队城市市场划分



注释:根据部分城市政府发布发展规划,如《北京城市总体规划

(2016年-2030年)》

资料来源:专家访谈、L.E.K.研究与分析

进行持续渗透和布局,以形成优先市场进入者的 客户群体壁垒优势

三四线城市的人口基数大,约占全国总人口的50%以上,出行需求将会持续释放。另外,三四线城市的地方政府制定的车辆准入门槛相对宽松,网约车出行价格低于出租车的情况下,转化的空间较大

专车服务主要集中于一二线城市,具有实现 21%的年复增长的潜力,3年内总单量预计将翻倍, 增速远超快车市场(见表5)。专车服务主要针对中 高端出行人群,2018年其市场份额约为15%,而未来 的增长空间主要由企业用户和个人消费升级驱动:

• 对于**价格非敏感型的企业用户**,公司资产轻量化和公车改革给商务出行带来了丰富需求,更多企业从车辆租赁转为车贴形式,这成为专车市场发展的驱动因素之一。2019年的企业用户日均单量已经从18年的42%升至55%

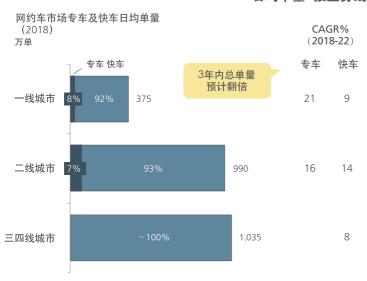


表 5 日均单量-按业务线划分

专车现阶段总体规模较小 针对中高端出行人群

- **高端定价**: 专车单均价格达40-80人民币,约为快车 单均价格的1.5-2倍
- 针对人群集中于一二线城市:目前我国一二线城市的 人均年度可支配收入为4-7万人民币,而三线城市仅 为3-4万,导致专车城市下沉潜力较低

专车未来增长空间大 由企业用户和个人消费升级驱动

- 企业客户持续增长:公车改制、资产轻量化和车补改 革是企业用车整体趋势
- 个人客户消费升级: 个人出行消费升级将释放更多的专车业务增长空间

对于个人出行用户,消费升级及乘客对安全乘车的需求同时促进了专车需求量,夜间乘客、 老人及有多个小孩的家庭成为专车个人用户的 特征侧写

资料来源: L.E.K.研究与分析

快车在不同梯队城市中都可以实现盈利,而 专车仅在一二线城市有潜在盈利机会;新能 源汽车具有车价、牌照、电费等带来的价格 优势,因此盈利稍高于传统燃油车

尽管网约车市场呈现整体亏损,很多企业因资金流无法支持可持续经营而退市,滴滴又以高达92%的市场份额一家独大,仍然有新的企业不断进入市场。我们预计未来国内的网约车市场新进入者将以自带流量的科技公司和和自带硬件的整车厂为主,部分拥有车队及政府资源的小型公司则借助其他流量平台进行地区性运营(见表6)。

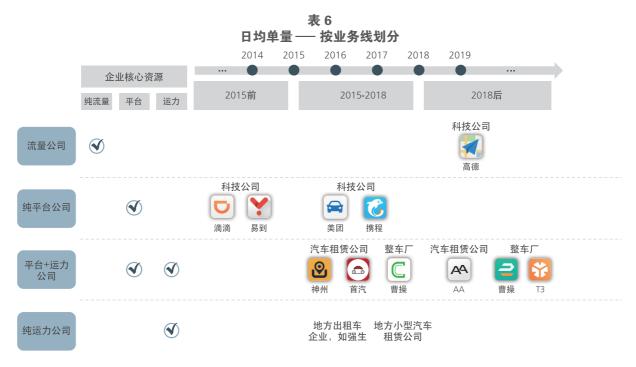
• 流量公司和纯平台公司: 轻资产模式,以科技公司为主。它们通过自身流量优势为多个网约车服务商提供打车人口(如高德);或者建立线上车辆管理平台,整合社会车辆资源,平台

中的注册司机自行承担租赁车辆等事宜(如滴 滴和美团)

- 平台+运力公司: 以重资产为核心建立独立线上平台, 以整车厂和汽车租赁性质公司为主。例如曹操和T3出行的车辆来自于集团或者股东公司自有车型, 神州和首汽的车辆来自于集团汽车租赁公司的运营车辆
- 运力公司: 重资产模式, 公司自有车辆和司机 提供网约车出行服务, 多为地方出租车公司和小 型汽车租赁公司

各地网约车政策频频升级,很多地方鼓励或要求新增和存量网约车转变为新能源汽车。2019年已有约30%的新售新能源汽车注册为网约车(约50万辆),因此整车厂背景的网约车企业开始把新能源汽车作为主要服务车队。

而不同运营模式在不同城市梯队中的盈利性存在差异,网约车企业可根据自身优势对服务选项进行战略调整,并对城市渗透程度进行考量。以平台+运力这种商业模式为例,我们对不同城市的网约车服务进行了横向比较和深入研究,主要发现:



资料来源: 36Kr、企业官网、L.E.K.研究与分析

针对燃油车而言, 快车在所有梯队城市均有盈利潜力, 专车仅在一二线城市能实现盈利, 且专车毛利率高于快车(见表7)。

若考虑与运营相关的直接成本(收购等战略扩张及技术投资除外),快车在一二线城市的毛利率在5-6%左右,三四线城市较低为3%;专车在一二线城市的毛利率水平在9-10%左右,而因高企的车辆成本和较低的打车出行市场价格,其毛利率在利用率饱和的情况下还是为负,较低的司机工资水平也难以使其实现整体盈利。

新能源汽车因车价、牌照、电费等因素在价格 上有优势,盈利率高于传统燃油车,补贴退坡之后的 毛利率会下降约1到2个百分点(见表8)。

一线城市燃油车运营牌照高达数万元,而新能源汽车享有免费牌照。另外新能源汽车所耗电力相比燃油也具有相应的价格优势。在现阶段仍有政府补贴的情况下,新能源快车服务的毛利率在一线城市为14%、二线城市8%、三四线城市2%、如果在补贴退

坡情况下,新能源汽车作为网约车也能实现盈利,整 体毛利率会下降1到2个百分点。

在毛利实现盈利的情况下,不同企业实现整体 盈利所要关注的盈利关键点存在差异:平台公司实现 净利盈利的关键在于新业务投入所带来的未来营收, 平台+运力公司需要关注的重点在于通过规模化来摊 销单均运营成本(见表9)。

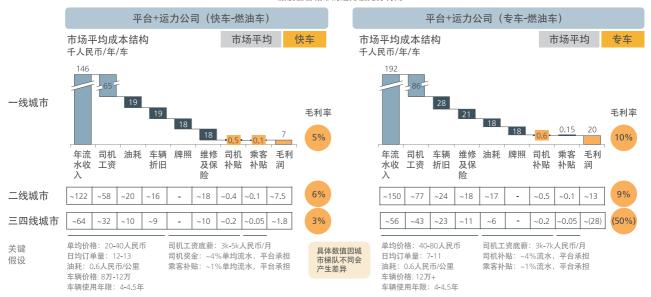
市场中的两家典型企业均已经实现10%和6%的 毛利盈利。平台公司在其他项目及新业务的投资上花 费了大量成本,因此其盈利的关键在于获得新业务投 人带来的未来营收;而平台+运力公司由于单量的体 量较小,单均市场推广和平台运维费用高企,其盈利 的关键则在于如何规模化经营实现净盈利。

对网约车企业的启示:深耕企业优势,完善生态体系建设,创新盈利模式

面对网约车出行的交通需求和机会, 网约车 企业应明确其价值和服务链的定位, 做出合理的市

表 7 快车及专车在不同梯度城市的盈利性分析(燃油车)

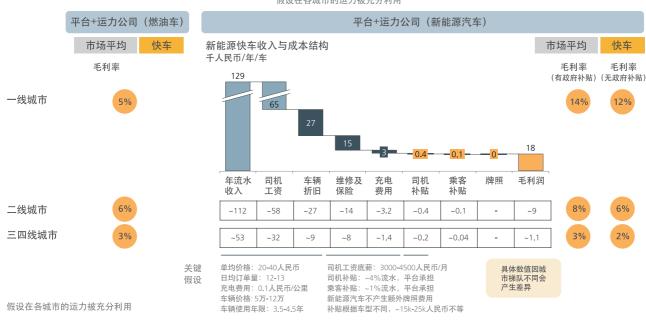
假设在各城市的运力被充分利用



注释:假设一线城市快车采用荣威550或比亚迪秦车型,每单单价40元,专车采用丰田凯美瑞或尼桑车型,每单单价80元,二线城市快车采用日产轩逸类似车型,每单单价42元,专车采用大众帕萨特及近似车型,每单单价65元,三四线城市快车采用长城及近似车型。每单单价35元,专车采用帕萨特及近似车型,每单单价50元;二线及三四线城市不产生牌照费用;假设一线及二线城市车辆使用年限为4年,三四线城市车辆使用年限为4.5年,使用直线折旧方式资料来源:专家访谈、L.E.K.研究与分析

表 8 不同车型在梯度城市的盈利性分析(燃油车vs新能源)

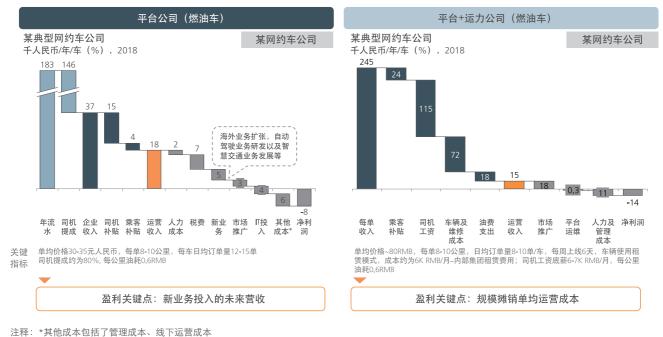
假设在各城市的运力被充分利用



注释:假设新能源汽车不需要额外牌照费用,一线及二线城市采用吉利电动车车型,车辆使用年限为3.5年,补贴费用约为1万人民币,三四线城市采用和众新能源及江淮新能源车型,车辆使用年限为4.5年,补贴费用约为3000-5000人民币,充电费用/公里为0.1人民币;资料来源:专家访谈、L.E.K.研究与分析

表 9 市场两家典型网约车企业的盈利对比

假设在各城市的运力被充分利用



资料来源:专家访谈、L.E.K.研究与分析

场定位和战略考量,通过产业链协同作用创造盈利。L.E.K.根据以往的项目经验并通过采访企业高层和专家,总结出以下5点关于网约车企业未来发展的建议:

- 生态体系建设:对于已具备海量用户资源的平台公司,新业务变现的机会主要在于进一步挖掘用户价值,打造闭环生态链,实现生活场景与出行场景相结合的一体化生态体系。例如美团作为一家生活场景平台提供商,可通过打车服务实现乘客点对点出行;携程作为旅游和酒店服务平台,可接入第三方打车服务,提供景点及机场接送服务。这种一体化的闭环生态链能够提升服务质量、帮助企业进一步提高客户粘性
- 服务模式创新: 部分网约车企业正尝试通过多种模式与充电运营商合作,为新能源车队提供充电基础设施网络建设,同时还在发展整合型出行服务模式上进行了广泛探索。例如出行服务平台可以通过自身流量优势为充电运营商提供引流服

- 务; 网约车企业还可以与充电桩运营商合作, 投资共建充电基础设施, 充电桩运营商提供选址、建设以及运营等一系列专业服务, 网约车企业则提供资金支持。
- 城市渗透策略:由于不同梯队城市的出行消费水平、司机收入水平和运营牌照费用的差别,网约车企业必须因地施策,制定差异化的布局策略,并对高盈利运营模式的客户群体(专车针对的企业客户及个人)提供标准化的便捷服务,这样才能提高留存率和用户粘性,实现整体盈利。
- 持续关注无人驾驶技术的发展,并进行商业模式探索:长远来看,无人驾驶技术将颠覆整个汽车行业。无人驾驶汽车预计到2030年可实现商业化落地,2035年左右其渗透率预计可达20-30%。如何使无人驾驶技术与网约车商业模式相结合是整个汽车产业链上的行业参与者都在探讨的话题。

作者介绍



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。



滕勇(Yong Teng)博士是L.E.K.上海分公司合伙人和中国区工业品行业负责人,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。

关于L.E.K.

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

