

滴滴企业版：指数型组织里的传统企业

1. 历程

出行大市场永远需要补足的“缺口”

程维曾表示，“订单要做起来，真做起来又觉得亏太多，规模起来又要提高服务体验。所以我们的 LOGO 有一个缺口，永远需要补足。”

2012年6月，程维离开了工作多年的支付宝商户事业部，和当时的同事王刚合伙创立了北京小桔科技公司，开发了打车软件滴滴出行（以下简称“滴滴”）。长期以来，我国出租车出行市场受有关部门管控，市场准入门槛较高，相应的服务质量和效率也饱受消费者诟病，打车难、打车贵是普遍现象。智能手机的普及、移动互联网的迅速发展让解决这一问题成为可能。瞄准了这个机会，滴滴于2012年9月在北京上线。

速度、规模是滴滴发展的关键词。在P2P轻资产运营模式下，滴滴不拥有一辆车、一名司机，通过补贴、红包快速拉司机与乘客规模，以达到最优的双边网络效应。“不烧钱我们走不到今天这一步”，滴滴总裁柳青如是总结。一个网约车平台的司机供应量和乘客量越大，用户越容易叫到车，司机单量越大，平台的运营效率越高，用户体验越好。互联网经济遵循“赢者通吃”定律，没有所谓的良性

竞争，滴滴和竞争对手必须为跑马圈地展开严酷的厮杀。

滴滴无疑是这场残酷的竞赛中的赢家。目前，滴滴已成为中国最大的一站式多元化出行平台，用户近3亿，拥有87%以上的中国专车市场份额和99%以上的网约出租车市场份额。然而，程维却有着很大的危机感：“滴滴是一家容错率很低的公司，一个错误就可能前功尽弃。”毕竟，滴滴尚未找到令人信服的盈利模式。曾经大量补贴给乘客和司机实现了短暂性的低价，然而这在盈利上难以持续。程维曾表示，“订单要做起来，真做起来又觉得亏太多，规模起来又要提高服务体验。所以我们的 LOGO 有一个缺口，永远需要补足。”此外，从摇摇招车、快的到 Uber 中国，再到神州、易到和首汽，滴滴的竞争对手一直在更新，从未消失过。再加上政府针对网约车服务市场的政策一直在更新，这些因素成为了悬在滴滴头顶上的达摩克利斯之剑。

2. 痛点

万亿级别的 2B 风口

据一些投资人估计，对比中美的企业数量和市场规模，中国的 2B 市场有可能是下一个万亿元级别的风口。

2014年11月15日，滴滴企业服务事业部成立。滴滴发现上下班、加班、出差等因公出行是 C 端用户打车的重要场景。虽然用户可以在不同的打车软件中自由切换，但是只要不换公司，涉及因公出行的需求就会锁定在滴滴平台上。这对于当时正在与快的进行“生死之战”的滴滴来说，具有重要的战略意义。

企业版服务的诞生还肩负着另一个重要的使命——探索滴滴的盈利模式。C 端的出行市场短期内难以看到规模化盈利的可能性，然而企业用车服务则更像一座“金矿”。因公用车的需求高频、持续，对服务品质的要求也更高。相应地，企业对价格的敏感度低，更愿意支付溢价来换取优质服务。而且和个人用户相比，企业用户忠诚度更强，转换成本也更高，一旦锁定不会轻易更换服务商。

在中国经济整体下行、成本优势逐渐消失的背景下，企业版服务市场，尤其是以云、大数据为基础的新 2B 服务正好迎合了企业需要提升效率、便捷管理的迫切需求。雷军在 GGV 大会曾表示，未来十年，“在移动互联网上做企业管理软件系统的机会非常大”。2015年，也被称为“2B 元年”。据一些投资人估计，对比中美的企业数量和市场规模，中国的 2B 市场有可能是下一个万亿元级别的风口。

滴滴企业服务事业部总经理杜锦程表示，滴滴的企业版服务解决了企业用车出行的几个痛点：首先，降低自建车队的成本。使用滴滴企业版可以比企业自建车队节省费用 50% 左右，相比租车也节省 20%

~30% 的费用。第二，简化报销流程。传统的因公出行报销通常采用员工先自付、企业后报销的方式，步骤繁琐，费时费力。滴滴的解决方案是：企业在滴滴开通一个企业账号并充值，被认证的员工则可以在个人版的“滴滴打车”APP 为自己因公出行或接送客户实时（预约）叫车。只要行程符合企业预先设置的因公出行条件和限额，行程结束后系统就可以直接从企业账号余额中划款。员工无须付费，也不需要提交费用报销。企业可以根据需求在后台对员工的使用限额、用车种类、用车时间等方面进行权限设置，并了解到员工每一次的行程信息、计价详情。此外，企业版还提供对企业用车的数据分析服务，帮助提升效率。第三，遏制虚开发票、虚假报销等不透明的行为，提高财务流程的合规性。滴滴平台可以通过绑定用户手机号、定位等功能查看乘车人的位置路线信息等，规避相应问题。

对企业客户而言，采用滴滴平台的企业版服务并不只是做简单的加法（工具集成），而是涉及多个部门的配合推进。由于企业版服务简化了因公出行的报销流程——工作流程变了、使用的工具变了甚至连审票人员也可以精简，这意味着企业客户的相关部门不可避免地需要变革，由此带来的阻力可想而知。事实上，企业版的销售人员通常要与客户的采购部、人事行政部、财务法务部等进行多次讲解和沟通。在了解对方用车需求的基础上，提供综合用车解决方案，获得认可后再完成签约、上线和使用。这样一套流程走下来，少则两三个月，长则一年。

4. 竞争

与自己赛跑的人

企业版的员工指出，比起神州、易到，企业版面临的一个更大的威胁可能是来自阿里巴巴的钉钉、微信企业服务号这样的 2B 服务平台。“最大的风险就是变成大平台的附属”。

滴滴企业版在市场上目前的竞争对手主要是神州专车、易到、一嗨租车等。

滴滴企业版的员工表示，尽管在短期内易到等竞争对手会运用大量补贴来吸引一部分企业用户，但是长期来看尚不能构成对滴滴企业版的实质性威胁，毕竟运力资源上滴滴占据了规模优势。企业用车管理是建立在全国范围大规模的运力资源上的，在这一点上滴滴覆盖城市最广，规模最大。同时，竞争对手只有中高端档次的价位，而滴滴依托于快车、专车等，可提供从便宜到昂贵的不同价格

档次的出行服务，普通员工也可以使用。此外，滴滴还可以提供给企业 API 开放平台的接口，便于定制化开发。和自己赛跑，是滴滴企业版目前的主要状态。

企业版的员工表示，比起神州、易到，企业版面临的一个更大的威胁可能是来自阿里巴巴的钉钉、微信企业服务号这样的 2B 服务平台。“最大的风险就是变成大平台的附属”，用车出行只是企业服务中的一环，完全可以被纳入提供各类服务的 2B 平台里。以钉钉为例，日活量达 90 万家企业客户，滴滴企业版 2 万家，而



编者按 /早在 2014 年底，滴滴就已经推出了企业版，主打企业商务用车市场，提供互联网时代企业用车解决方案。当时滴滴是这样介绍企业版的：滴滴出行企业版服务价格透明，该服务与企业采取公对公结算形式，系统可自动记录行程单，并设立一对一客服和后台对账系统，免除了企业员工在出行时打车难、报销烦等困扰；在费用方面，价格透明化，用车前系统会预估费用，并自动记录行程单，在后台也可实时查询财务明细。用户在使用滴滴企业出行服务时，无须安装 APP 和索要发票，可通过滴滴企业版 PC 网站入口，实现一键式约车、代叫车、异地预约或实时叫车功能。滴滴平台系统可针对企业用户实行最优化派单，保证叫车后 5 分钟内就有车辆应答。

2016 年 8 月 1 日，滴滴出行宣布与 Uber（优步）全球达成战略协议，滴滴出行将收购 Uber 中国的品牌、业务、数据等全部资产。自此，滴滴在中国网约车市场份额第一的地位已难以撼动。然而，滴滴创始人兼 CEO 程维也非常担忧，出行市场是一个很大的盘子，潜在的变数重重，新的竞争者、新的监管政策可能让局势随时发生变化。另一方面，滴滴也面临着探索盈利模式、寻找潜在价值增长点的压力。

程维非常重视企业版，企业版内嵌在滴滴出行的 APP 中，为企业客户提供各类用车出行服务。并且，企业版有着调用滴滴各类专、快、出租车等资源的能力，这和滴滴主打一站式出行平台的思路不谋而合。眼看 C 端在短期难以实现盈利，而企业版事业部是否可以搭上企业服务市场的快车，让滴滴进入一个新的赛道？企业版能否复制滴滴在 2C 业务上的爆发式的



生长曲线？此外，新业务和老业务在组织协调、资源分配、协同作战上又该如何处理彼此的关系呢？

本期商业案例稿件来自长江商学院案例研究中心，由长江商学院案例研究员邓迪在长江商学院教授廖建文指导下撰写。

3. 产品

标准化与个性化的结合

目前企业版 90% 以上的功能服务是标准的，但是会留出一定空间让企业客户来进行配置，如是否限制额度、管理地点等。

企业版服务的产品开发也不简单。与 C 端产品不同的是：用车个体对于产品的诉求更相似——更快的响应速度、更多的车辆选择、更周到的服务。但是对于企业而言，它们对于用车的需求、因公用车的标准、工具对接的要求则是高度个性化的。而且，即使在同一个企业里，不同的部门、角色对于用车服务的需求也不尽相同。例如：高层决策者关心的是能否降低成本、提升效率；财务关心的是在能否在合规的基础上省事、降低工作量；行政关心的是在对接和使用系统的过程中是否会出错、产生更多的投诉；IT 和法务关心的是可能产生的数据和法律风险。这就是说，在进行产品开发时必须照顾到不同企业和角色的特殊需要，产品设计的变量更多。

目前企业版 90% 以上的功能服务是标准的，但是会留出一定空间让企业客户来进行配置，如是否限制额度、管理地点等。即便如此，仍然有些客户（如阿里巴巴、华为这样的

大型企业）的需求个性化程度太高，难以通过简单的可选项配置满足。在这样的情况下，滴滴会提供一个 API 接口，企业可基于此开发自己的用车服务，便于企业活用后台，进行个性化定制和用车数据分析。

在战略定位上，企业版服务最初定位是为 C 端的打车和专快业务拉到一些额外订单，通过企业端锁定住用户，帮助主营业务获得更大的订单量。企业版事业部也在这个过程中逐步摸索自己的价值定位和商业模式。企业版目前的服务包括定制化服务均免费，其主要收入来源于快车、专车的分润，但尚未实现盈利。杜锦程表示，企业版现在工作的核心是为企业客户创造价值，暂时不考虑短期盈利的事情。2016 年企业版产品平台上的企业（组织）注册并尝试使用了企业版产品近十万家，对客户规模进行粗略划分后，企业版的客户构成如下：小微客户及小客户所占比例约 56%，中等客户所占比例约为 40%，大客户所占比例约为 4%。

5. 管理

B 端更需要销售驱动

企业客户对服务水平要求更高，而且涉及企业内部不同层级员工的利益需求，这对服务精神、销售意识提出更高的要求。

与产品和技术驱动的 C 端业务不同，滴滴企业版的业务更依赖服务和销售。从人员比例上来看，滴滴 2C 业务的各事业部技术人员占比均超过 50%，最高可达 80% 甚至 90%。企业版服务事业部销售人员则占到了 60% 以上，还细分为直销、渠道、政府等不同的团队。C 端的业务在度过前期推广阶段后，只要将产品打磨好，就可以依赖网络效应自我增长。但是 B 端业务涉及细致复杂的地推和对接工作，订单数量的增长曲线也会比较平缓。

企业版事业部这个长在指数型组织里的“传统企业”，既要充分利用滴滴主营业务的资源与优势，又要处理好与主营业务之间千丝万缕的关系，做到“和而不同”。在这个过程中，企业版事业部面临诸多挑战。

企业版事业部在很多方面如战略、人才招聘、业务运营上都享有自主决策权。企业版业务的性质决定了它的团队必须要以服务为中心、具有强大的执行力。

杜锦程曾在百度大搜索部门做销售和运营的工作，2014 年底加入滴滴负责领导企业版。他的领导风格也带有之前在百度做销售管理的色彩，注重执行力。他表示：“C 端更多是偏体

验，但后端，像技术、运营这些不是特别靠前，B 端这边就要通过销售去实现，更多的是说我通过市场去了解到 B 端市场需求，伸到客户的业务中去。”企业客户对服务水平要求更高，而且涉及企业内部不同层级员工的利益需求，这对服务精神、销售意识提出更高的要求。

然而一位滴滴员工也点出了对这样的团队文化的忧虑。企业版作为滴滴未来的战略性业务，需要大量产品上的创新来满足客户的需求。然而，企业版的产品经理团队处在一个强调销售导向、执行力的文化里，他们的创新能力是否会被束缚？

随着业务的拓展，企业版也开始与其他事业部发生更多的互动和联系。以代驾为例，代驾是滴滴 C 端独立发展的一条业务线，一开始和企业版的合作很少。2016 年 4 月，双方在一次沟通时无意中了解到企业版客户也有潜在的代驾需求。随后代驾部门做了一个简单的 H5 页面来试水企业客户，结果订单量实现了快速增长，引起了代驾部门的重视。随后经常是代驾主动来找企业版寻求合作机会。据了解，其他 C 端部门也开始更主动地寻求和企业版的沟通，企业版稳定、高黏性的客户源的价值也越来越被重视。



观察

“金汤匙”的代价

滴滴企业版靠着滴滴 C 端专、快、出租车的品牌优势和运力规模，可以说是含着“金汤匙”出生的。然而，这一方面意味着第三方难以追赶的竞争优势，另一方面却也意味着 B 端不得不面对与 C 端在合作沟通上出现的各种矛盾。

首先，企业版没有独立定价权。为了做销售活动，企业版的人必须每天和 C 端沟通、碰面，了解他们最近的动向，再来制定自己这边的活动。

更让企业版头疼的是对服务质量的管控。由于企业版用车资源均来自 C 端，企业版没有对服务质量的直接管控。和神州专车自营车队的模式不同，滴滴的司机车辆都是自愿加盟，筛选、培养和管理都比较松散。服务质量上的参差不齐在 C 端没有太大问题，因为乘客主要看价格优惠而不是乘车体验。然而，企业客户对不好的乘车体验和司机表现容忍度很低。尤其是在司机作弊问题上，很多企业直接拒绝对不合理的订单进行结算。由于没有对车辆、司机的管控权，B 端面临投诉后的处理问题。如果发现司机作弊等问题，B 端一般能做的及时和客户赔礼道歉、退还款项，然而是否赔偿司机、决策权在 C 端。现在随

着 C 端竞争已基本落幕，更加重视服务体验以后，对作弊司机的管控有所加强。

在技术开发上，企业版与 C 端在资源分配、排期上也存在一定冲突。滴滴是事业部制，各个产品开发是在事业部内部完成的，部门之间的资源需要协调。企业版规模较小，很难争取到对方充分的合作意愿。为解决跨部门的资源分配问题，滴滴将几个较大的业务产品技术从几个事业部剥离出来形成一个新的部门，即平台的产品技术，统一对各个事业部进行支持。然而这也对平台的能力提出了更高的要求。如果平台的技术人员无法达成相应的能力要求时，企业版也不得不自行寻找相应的人才来解决技术问题。

此外，B 与 C 端工作思维的差异也为企业版的 headcount（员工总数）造成了一定限制。某企业版销售人员表示“2B 就需要人去，很复杂，他要去给客户讲清楚。讲得全面细致专业，是最基础的要求”。由于人手紧张，企业版的销售工作高度饱和，经常连续彻夜加班。除了人力资源，其他职能部门如财务、法务和 B 端在合作上也面临不少压力。不过，这些矛盾随着双方更多的合作沟通，正在逐渐减少。