



由《中国经营报》34年积淀资深团队倾力打造,关注IT、科技、通讯、电商、家电领域的新闻、新知、新趋势,每日15分钟,TMT领域的高品质悦读大餐。  
中经e商圈微信号:zjeltmt



《中国经营报》旗下TMT版组长期关注于家电、科技、通信等领域的报道。  
微信号:zj3cjd

开心麻花拟摘牌 投资机构退出难 >C3

丰利石化百万吨石化项目陷违规争议 >C5

47亿元探矿权转让纠纷:两国企“开撕”数年未果 >C6

连续数年亏损 改革触及司机及用户利益

## 首汽约车改制大考

本报记者 张惠芳 唐金燕 张靖超 北京报道

多位首汽约车司机向《中国经营报》记者透露,继2017年实施加盟模式之后,首汽约车在北京

### 改制及原因

首汽约车一直在亏损,改制主要是为了盈利。

与首汽约车有合作的首汽友联一队一位自营车司机唐凯文(化名)告诉记者,此前自营车司机都是和首汽集团的各子公司签署的劳动合同,与首汽约车平台签署的是代理协议,这相当于司机劳务派遣到首汽约车平台。在这种模式下,唐凯文作为首汽自营车司机收入包括四个部分:一是首汽集团的各子公司发放2120元工资;二是首汽约车平台发放1500元补贴;三是20%~25%流水提成;四是2倍油补。

记者获取的一份材料显示,首汽约车在北京自4月1日起实施改制,作为司机有两种选择,一是接受新的自营方案;二是接受新的承包制方案,需要缴纳份子钱。按照新的自营方案,自营车司机的收入变化包括:首汽约车平台发放给自营车司机的1500元补贴取消了;油补也改成了1.86倍。按照新的承包制方案,首汽集团各子公司每月为承包制司机发放的工资降为545元;承包制司机份子钱根据车型包括6600元/月和7500元/月两种;首汽约车平台从司机每单业务当中抽取15%的佣金;在油补方面,首汽约车平台将根据承包制司机营业额的多寡,每月返还800元~2000元不等的油补。

唐凯文认为,改制以后,首汽约车取消了每月给自营车司机的补贴,降低了每月的基本工资,固定了每月的份子钱,意味着首汽约车自

地区正在酝酿新的改制,首汽约车针对自营车司机提供了两种选择,一种接受新的自营方案,一种接受自愿承包制政策,但缴纳份子钱。无论是新的自营方案还是承

营车司机若想获得更高的收入,将要投入更多的精力,延长出车时间。

首汽约车在自身运营上的另一个变化,主要是发力加盟模式。公开资料显示,2017年1月,上线一年多的首汽约车开始招募首席创业官,满足一定条件就有机会成为首汽约车正式职工;同年5月,首汽约车品质出行学院成立,司机通过相关的资质审查和考核以后就可以成为首汽约车在北京的加盟司机。此后,这一模式陆续在其他城市铺开。目前,在首汽约车App上,司机招募栏中包含租车购车加入、有车司机加入、专车全职司机招募、出租车司机加入等多种形式。

一位与首汽约车有业务合作的出租车公司队长告诉记者,首汽约车平台与渔阳约车、银建等很多出租车公司都有加盟合作。在加盟模式下,首汽约车平台负责为加盟车辆的司机派单,平台从司机每单业务的流水当中抽成,抽成比例是按照流水的多寡,设置在15%~20%不等。在这种模式下,司机是向出租车公司缴纳份子钱。出租车公司还可以提供一定的私家车加盟挂靠名额,对于挂靠私家车,首汽约车平台从流水中抽成22%~27%不等。

谈及改制的原因,上述出租车公司队长认为,首汽约车一直在亏损,改制主要是为了盈利。自营车司机有底薪,一些老司机拉单积极性不太高,相比改制后的运营模

式,在此前的运营模式下首汽约车平台要为司机支付更高的成本。在采访过程中,包括一位王姓司机在内的多名首汽约车自营车司机也表达了类似的观点。



百度与首汽约车合作,重点推进自动驾驶、车联网的商业化运行,并进一步探索自动驾驶网约车商业运营模式

式,在此前的运营模式下首汽约车平台要为司机支付更高的成本。在采访过程中,包括一位王姓司机在内的多名首汽约车自营车司机也表达了类似的观点。魏东2018年底也公开提道,“2016年我们主要做规模,2017年开始做深度做密度,2018年则是提高效率,可以看到我们现在整个营收比越来越健康。按照目前这个曲线推算,到2019年年底应该能实现止亏”。

在2017年7月的B轮融资中,首汽约车曾经披露过自己的财务状况。该公司2015年实现营收777.53万元、净亏损5872.18万元;2016年实现营收3.78亿元、净亏损8.81亿元;2017年前四个月实现营

收2.99亿元、净亏损4.50亿元。B轮融资之后,首汽约车没有更新的财务数据对外公布。

共享经济分析师陈礼腾告诉记者,烧钱补贴换市场是网约车行业发展初期的惯用方式,资本的大量涌入让网约车平台不再考虑如何通过精细化运营来与对手竞争。尽管淘汰了一批又一批竞争对手,但新竞争者也不断出现,在平台未形成壁垒的时候,只能通过补贴来维持市场竞争力。

记者注意到,此前首汽约车曾多次推出充值返代金券的活动,2017年9月首汽约车两周甚至还推出过充值1000元得2000元的活动。目前,首汽约车App还支持充值1000元返100元的活动。

其次是对用户、对服务质量的影响。唐凯文表示,此前,首汽自营车司机营业额的压力相比其他网约车平台的司机要小一些,所以才能提供好的服务打造好口碑。改制以后,司机的营业额压力加大了,后面的服务质量也会有所影响。

陈礼腾认为,采用新运营模式是可以有效降低运营成本,但新运营模式也带来了缺点,那就是未经统一管理培训,容易造成服务质量的参差不齐,影响整体的用户体验。实际上,就在3月中旬,有一位

### 影响和争议

记者在新浪微博上看到,一些用户对于首汽约车司机自行取消订单、司机中途甩客、实际扣费高于客户端预估费用、开发票难等问题的投诉不在少数。

运营模式的改变为首汽约车带来了一些积极的改变。比如在2019年2月28日的国新办新闻发布会上,交通运输部副部长刘小明介绍,目前全国已经发放了68万本网约车驾驶员证、45万本车辆运输证。而据界面新闻报道,截至2018年年底,首汽约车所有车辆共计有40余万辆。而在2017年11月20日首汽约车B+轮融资发布会上,魏东曾经介绍,当时首汽约车在全国拥有车辆6万辆。

再如,根据极光大数据最新发布的《2019年1月网约车行业研究报告》显示,滴滴出行App2018年12月的月均DAU为1105.7万,领跑网约车行业;首汽约车月均DAU由2018年6月的26.3万上升至12月的66.5万,跃居行业第二。

但改制似乎也带来了一些负面的影响。首先是对首汽约车司机群体,“我们现在不管是自营司机还是承包制司机都非常焦虑,不知道以后会怎么样。我现在每天拉完活回家就凌晨了,工作时间比以前延长了,但拉不到人。”唐凯文对记者说。唐凯文和前述王姓司机在采访中提到了类似的问题。

对于推单和甩客等行为,多位首汽约车司机表示,按照规定,首汽约车是不允许的,一旦发现此类行为会对司机采取封号、罚款或者扣积分的惩罚。不过,也有几位自营车司机透露,2017年上半年首汽约车开放加盟模式,一部分私家车挂靠在一些出租车平台下加盟进来,相比于首汽约车自营车司机和其他加盟的出租车公司司机,他们的服务质量可能相对差一些。

记者以加盟为由,联系了北京三家与首汽约车合作的汽车租赁公司的招聘人员,他们均要求加盟首汽约车的司机必须是北京人,有三年驾龄,并持有《网络预约出租汽车驾驶员证》,带车加盟的车辆也必须转为营运性质,待相关资料审核通过之后还需到公司接受培训,培训结束才能接单,之后每个月还要回公司培训。

## 腾讯游戏重创之后 新文创救赎?

本报记者 周昊 深圳报道

刚刚发完2018年业绩报告的腾讯控股(00700.HK)马上就在北京举办了UP2019腾讯新文创生态大会,宣示自己在新文创领域的野心。

一年以前,腾讯集团副总裁程武首次对外提出“新文创”的全新战略构思,当时程武将其定义为“通过更广泛的主体连接,推动文化价值和产业价值的互相赋能,从而实现更高效的数字文化生产与IP构建。”在刚刚举行的新文创生态大会上,这一概念被进一步简化成为——“以IP构建为核心的全新文化生产方式”。

腾讯内部似乎并不讳言新文创对游戏业务的“保命”作用,尤其是在2017年《王者荣耀》的舆论风波之后,多名腾讯内部人士在接受《中国经营报》记者采访时均谈及这一话题。如今在风波消逝之后,秉持“科技+文化”战略的腾讯,已经将新文创印在了自己的文化大旗之上。“保命”之余,腾讯也想去实现一些新的价值。

### 历“旧”弥“新”

2017年,马化腾将腾讯未来的战略总结为两个词:科技、文化。“在文化标签下,以前我们一直没有一个很完整的概念,但现在新文创成为了文化标签下一个体系化的战略。”一位腾讯新文创工作人员如此向记者表述。

程武在UP2019生态大会上谈到了腾讯发展新文创的四个信心来源:传统文化“活”化、文化生产方式的革新、为社会问题提供全新解决方案、在海外讲好中国故事。刚退休的故宫博物院院长单霁翔也提道:“我们要让这些文物真正‘活’起来,活在每个人的生活中。”

### 危机下的自救

整个腾讯从上到下对于新文创如此看重,源于一场2017年爆发的舆论危机。作为国内最大的游戏公司,腾讯在极客玩家眼中一直是名声不佳的代表,“抄袭”、“氪金至上”等标签更是一直挂在腾讯胸前。通过社交网络起家的腾讯,最终却通过游戏发展壮大起来。然而玩家们的口水并没有淹死腾讯,但官媒的点名却让彼时的腾讯噤若寒蝉。

2017年7月,人民网、新华社等多家国家级媒体连续发文对《王者荣耀》进行批判。对于玩成长大的新世代而言,这只不过是又一次的“电子海洛因”论述;然而对于彼时的腾

讯而言,内部氛围却是愁云浓重。“玩家们感受只是游戏内多了一个未成年人保护系统,但对于当时的游戏部门而言,如果不尽快去做一些应对,后果会非常麻烦,形势也非常严峻!”腾讯内部人士向本报记者形容当时情境时用了多个“非常”。这次舆论危机随着马化腾亲自造访人民网得到缓解,而随后的一系列腾讯游戏改动中,均可以看到当初那场危机所留下的后遗症。

以《王者荣耀》为例,自2018年以来,王者荣耀持续上线了多款源于传统文化的英雄及皮肤,内容涵

盖了飞天、戏剧、书法、四方圣兽、历史名人、神话人物等,从目前已经公布出的游戏情报来看,这种趋势在2019年仍将持续。除此之外,腾讯游戏业务在涉及对外宣讲时,未成年人保护以及文化出海几乎成了必不可少的话题;而在整个新文创战略的架构下,对于游戏生态的宣讲又在尽可能地减少。前述内部人士表示,由于游戏业务早先受到过很多压力,致使新文创本身不会讲太多游戏相关的内容,但游戏业务又非常庞大,所以侧重点也主要在“正向价值、社会责任、出海”等角度。“求生欲强

烈是事实,但游戏行业仍旧需要发展,以新文创的理念从传统文化中挖掘内容,这是新文创加持下游戏很积极的一面”,该人士坦言:“游戏部门也在寻找一个平衡点,希望产出一批叫好又叫座的产品,能够让用户和社会都满意。”

自2017年三季度开始,腾讯游戏业务增速以及营业收入增速便步入了下滑区间,这一转折点与《王者荣耀》被点名恰巧重合,游戏主业“失速”也一直被业界所关注。

按照前述工作人员的表述,新文创战略虽然已经开始实行,但至少在今年,这个概念将依旧只停留

思路下与传统文化合作,这将会是一个更自觉的挂钩。”该人士表示。

事实上,关于“新旧”交替,腾讯UP大会本身亦是一个很好的范例。在2018年之前,UP大会为IEG事业群的年度发布会;如今在新文创战略的加持下,UP大会亦有了明显的升格。“如今新文创是全集团层面的标签,以前是IEG的泛娱乐,现在是腾讯的新文创。这是一个很大的不同。去年11月马化腾主动对外宣讲并认可新文创的内涵,这是泛娱乐在六年历程中没有的,新文创仅用八个月就做到了。”

在toB以及内部宣讲的层级,短期内用户所能感知到的改变并不会很明显。“新文创战略虽然已经被确定,但在腾讯内部,这仍然只是文化层面的一种尝试;在从上往下的沉淀过程中,现在只能说是刚刚开始,新文创要下沉至最末端的业务层级还需要很多时间。”该人士进一步补充:“对于新文创而言,目前的推广虽然取得了一定的成果,但离腾讯的目标还很远;在追求产业价值最大化,突破行业寒冬的过程中,新文创不仅是为了游戏业务的求生,更重要的是让腾讯能够真正打造出好的内容,制作出一个《王者荣耀》。”