

## 1. 易到

## 周航与出行的分分合合

在周航复盘提及易到这段创业经历时,认为网约车是一个小众市场,易到提供的应该是一个高品质、差异化的服务,而且在中国挑战出租车行业政府管制的体系是不可行的。

2003年以前,周航已经有过一次成功的创业,并收获了不菲的财富。2010年周航回到北京后,同年5月成立易到,3个月后Uber才在美国运营。

两年后,滴滴(滴滴前身)、快的打车分别在北京、杭州上线,摇摇招车、大黄蜂等也相继成立,这些公司早期切入的是出租车公司的车辆与员工。而易到却选择做高端专车服务。在周航复盘提及易到这段创业经历时,认为网约车是一个小众市场,易到提供的应该是一个高品质、差异化的服务,而且在中国挑战出租车行业政府管制的体系是不可行的。

但随着资本的介入,出行市场的竞争并未如周航预想的那样发展。2013年底开始,资本大量涌入网约车行业,不仅新平台层出不穷,补贴也越来越多,资本方提供的大规模补贴由平台方涌向供需两端。因为补贴,出租车司机在网约车平台可以获得更多的收入,大量司机涌入网约车行业;同时,用户能以超低价享受网约车服务,用户也随之进入了这个行业。

有用户对记者回忆:“在2013年前后用网约车服务,平台补贴之后,有时候短距离的打车甚至比坐公交车便宜。”而赶上红利期的司机,除去每个月的养车费用,净赚大多1万元以上。

2014年移动支付把打车作为前沿阵地,一大波资金再度涌入出行市场。周航回忆,那时,易到的C轮融资是有机会拿到非上市公司融资里面最多的钱,但最后他没有要。没过几个月,那笔钱就送到了易到的竞争对手中。一年后,2015年O2O行业迎来史无前例的补贴大战。资料显示,随着滴滴和快的两家公司补贴力度的加剧,战事愈演愈烈,最疯狂的时候,两家公司单日补贴费用达到2000万美元。

易到在早期的做法是绝不参加补贴大战,因为周航觉得政策不会允许这样打下去,结果给易到的教训也很惨痛。“完美的轮子,就是没有带缺口的轮子跑得快。”周航表示,竞争对手巨额补贴背后的窟窿,不仅被一轮接一轮的融资填补,还收获了大量用户和庞大数据。

之后,易到也被迫加入了补贴大战,但已经落后了头部竞争对手一大块市场份额,而资本已经不允许他们继续打下去了。

周航表示,“回过头来看,在互联网的世界里,差异化服务、会员体系、强有力的资源,这些都不如流量和价格战。”在200亿元的烧钱大战中,形势对易到而言急转直下,最后易到选择了和乐视结盟。

2015年10月,乐视启动了对易到的并购式投资。回忆起乐视对易到的并购,周航说,那时候心情很复杂,一方面觉得公司终于有救了,另一方面作为创始人,在签字交割的那一刻,心里知道易到从此不再是自己的了。

很多人问过周航,为什么在那个时候选择了乐视。周航带着无奈的口吻写道:“放在那个节点,我没得选。但当时的我一定是做了我认为可能是最好的选择。某种程度,乐视的人局确实让易到有了一丝喘息机会。2016年,在很激进的方式下,易到得到了阶段性的改善,但同时也埋下了隐患。”

果然,并购没多久,控制权易手,周航等人相继退出易到管理层。后来乐视爆雷,易到受到牵连,又被疆鑫资本接手。

离开易到的周航后来加入顺为资本,他对外称自己不再主动看出行或与出行有关的项目。直到近日,在投资圈待了5年之后,周航选择加入背靠吉利的曹操出行,重新回归出行行业。

## 周航的回归与出行的变局

**编者按** 周航是真正的互联网出行行业的老兵。2010年在北京创立易到用车(以下简称“易到”),2015年易到卖身乐视,2017年,周航正式离开易到投身投资行业。

阔别互联网出行行业5年之后,周航再度回归,已于近日出任曹操出行董事长。曹操出行方面对《中国经营报》记者表示,周航董事长已经到任,相关信息以公司正式通告为准。不过在4月13日曹操出行发布两条新产品线“专车”和“惠选”的发布会上,周航并未露面,而是由曹操出行CEO龚昕主持。

周航到任曹操出行董事长之后,意味着曹操出行将进一步优化组织结构,以适应新时期的发展。

从行业环境来看,国内网约车市场经过10多年的发展,期间在不断被重塑。在周航离开出行行业的这5年,网约车市场貌似进入“寡头时代”,但“冰山”下的斗争也并不少。2021年中旬,滴滴旗下多款APP从各大应用市场下架后,出行市场此后再度活跃起来,从明面上开战争夺市场,包括美团打车、百度地图、高德地图、嘀嗒出行、曹操出行等众多玩家参与其中。资本也乘风而上,2021年下半年,包括曹操出行、T3出行、享道出行等在内的多家网约车平台,更是累计获得超过百亿元的融资额。

易观数据显示,2021年下半年,曹操出行的月活跃用户数有明显提升,但绝对值与第一梯队玩家仍有较明显差距。周航加盟曹操出行之后,能否以丰富的从业经验带领曹操出行突围?未来的出行市场又会走向怎样的发展方向?本期《商业案例》从易到的兴衰为例,纵览整个出行市场的发展变化。



周航新书发布会在北京互联网金融博物馆举行。

视觉中国/图

## 大冒险后的真心话

## 周航：顺为资本

## 2. 变局

## 被重构的市场格局

灵眸洞察发布的《2021年中国网约车市场研究洞察报告》显示,网约车市场新增用户入口呈现多元化趋势,网约车独立APP仅占三成,地图导航应用、生活服务类平台强势崛起。

在周航远离出行行业的这5年,互联网出行行业发生了巨大的变化。2015年在资本的助推之下,滴滴与快的合并。2016年,滴滴收购Uber中国,在当时成为占据网约车领域全国90%以上市场份额的互联网巨头。

委身乐视的易到并未得到救赎,反而陷入泥潭。

而夺得绝对市场份额之后的滴滴,在共享出行领域的业务逐渐扩张,此后的数年间陆续布局了快车、顺风车、代驾、拼车、货运/搬家等多条出行细分市场业务线。

行业似乎进入了“寡头时代”。不过,滴滴虽然占据了出行领域绝对的市场份额,可面对的竞争对手并没有减少,反而是在增加。接近滴滴的人士对记者表示:“在细分市场以及区域市场,滴滴依然有相当强劲的竞争对手。”从垂直领域来看,嘀嗒顺风车从2014年成立,一直深耕顺风车市场;易到用车、神州专车等是专车市场的老玩家。此外,一直有新的玩家进入出行市场。

2017年2月,外卖市场巨头美团在南京上线打车业务,矛头直指滴滴。2018年,美团打车正式登陆上海,同日拿下杭州运营资质。不过在2019年,美团放弃自营打车业务,改成“聚合平台”模式,接入很多的供应商,做了“流量平台”,打车业务从重资产模式变为轻资产模式。

同样以“聚合平台”模式切入出行市场的还有阿里旗下的高德地图、百度旗下的百度地图。

“在2016年之后,网约车市场呈现‘一超’格局,大型运力供给相对固定,但中小运力相对分散,司乘交易效率较低。聚合中小运力,可以为广大消费者带来更快、更好的叫车体验。”百度地图方面对记者说道。

打车是地图服务、出行服务的场景顺延,聚合平台模式下,所有的网约车平台、出租车企业都可以加入其中,只要有运力供给,聚合平台就能将用户需要与最佳运力之间进行匹配。

易观汽车出行行业高级分析师何奇对记者指出,“高德地图和百度地图等进入出行市场,也是两家(公司)业务升级的关键,即从纯粹的地图导航工具向出行生活服务平台进阶。同时,两大平台有充足的流量,可以提供给中小型出行平台。”

据全国网约车监管信息交互平台统计,截至2022年3月31日,全国共有267家网约车平台公司取得网约车平台经营许可,上年同期的数据是227家。2022年3月订单量超过30万单的网约车平台共18家,而在2021年3月,订单量超过30万单的网约车平台为14家。

贝恩公司全球合伙人、大中华区工业品、制造业和汽车业务主席

刘湘平对记者说道:“网约车行业有三个抓手:第一是运力提供,有多少个司机在这个平台,平台怎么去管理这些司机;第二是算法平台,如何用技术手段匹配运力供给,做出相应的路线规划;第三是用户端的流量。”

早期的网约车竞争中,这三个抓手各大网约车平台都在做。随着拥有流量的聚合平台的出现,越来越多的中小平台出现,战略方向更加专注于运力提供,甚至可以将部分算法交给聚合平台。流量则可以依托各大聚合平台,包括美团、高德地图、百度地图,甚至在滴滴平台也可以选择第三方运力,高德地图、百度地图上也可以选择滴滴的运力服务。

“如今的网约车市场已经被重构。”刘湘平说道。

灵眸洞察发布的《2021年中国网约车市场研究洞察报告》显示,网约车市场新增用户入口呈现多元化趋势,网约车独立APP仅占三成,地图导航应用、生活服务类平台强势崛起。

何奇对记者表示:“中小互联网出行平台能够发展起来,足可以看出中国出行市场并没有被巨头垄断,中国出行市场覆盖人群广,市场规模大,足以容纳新生力量。出行平台最重要的是服务好司机与乘客,为两者搭建便利的平台。”

背靠车企吉利的曹操出行就是在这一波变局中成长起来的网

约车平台之一,曹操出行还接入高德地图、美团、携程等聚合平台。

从外部环境来看,这些年网约车的合法、合规化问题也在不断完善。

最开始,网约车的合法性问题曾引发社会争议,各地政府在一段时间都曾限定打车/专车软件的使用时间范围。2015年1月,交通运输部表态,网约车具有积极意义,给行业打了一针强心剂。2015年10月8日,上海市交通委正式宣布向滴滴快的专车平台颁发网络约租车平台经营资格许可,这是国内第一张专车平台的资质许可。

2016年7月14日,《网络预约出租汽车经营服务管理暂行办法》经交通运输部第15次部务会议通过,并经工业和信息化部、公安部、商务部、工商总局、质检总局、国家网信办同意,自2016年11月1日起施行,标志着网约车行业进入规范化时代,随后各城市开始纷纷出台地方的《网络预约出租汽车经营服务管理实施细则》,网络车领域正式走入规范化。

之后,由于乘客乘坐网约车出行出现安全问题,关于网约车安全问题在整个社会掀起了大讨论。网约车平台纷纷进行整改,加强对司机和车辆的管理,在用户端调整紧急求助功能。另外,从2018年6月1日起,网约车纳入出租汽车服务考核体系。

## 3. 竞争

## 网约车市场迈入新阶段

正是因为三方动态变化的关系,平台想要提高自身收入,要么提高乘客付出的费用,要么降低司机的收入,或者两者同时做。

2021年7月前后,网约车行业又掀起一波补贴潮。据报道,2021年7月,T3出行召开了招商大会,原本计划2021年开通48个城市,在此后不久很快重新制定了战略目标:接下来一个月开城15个,2021年要向市场铺10万台合规车。

美团打车宣布从2021年7月14~20日,新司机注册后即可享受免佣7天政策。同期,高德打车免佣联盟宣布,截至7月22日24时连续7天,每天前三单享受免佣。此外,2021年7~9月工作日7~9时,司机接单平台免收佣金,参与该次免佣季的网约车平台将超过100家。

资本也追着风口涌上来。2021年9月,曹操出行完成39亿元B轮融资;同月,T3出行完成50亿元战略融资,并获得中信银行20亿元授信额度。2021年11月,大众交通发布公告称,大众出行拟增资扩股引入投资人阿里巴巴,阿里巴巴将分两期共计向大众出行投资4000万元,持股比达10%。据不完全统计,2021年下半年,网约车行业累计获得超过百亿元的融资额。

胡师傅最早在北京跑出租车,后来自己买了车在滴滴做起了专车。2021年7月,胡师傅从滴滴跳槽到了及时用车,订单主要来自高德地图等聚合平台。

“抽佣太高的话真的赚不来多少钱。那会儿不少平台为了吸引司机,对司机免佣金。”胡师傅透露了跳槽的原因。虽然胡师傅知道,免佣金只是阶段性政策,但哪里抽佣少意味着哪里可以赚得多,“对我们而言不过就是在手机上换个网约车软件的事儿。”

对于平台而言,如今通过补贴战的方式想拿下更多的市场,其实并不容易。

2015年就成立的曹操出行在资本市场融资的次数并不多,在这一波热潮中也下场拿了B轮融资。龚昕在2021年9月曹操出行B轮融资的发布会上透露:“单个城市里取得高市场份额是非常艰难的事情,但在过去三个月曹操出行订单量较年初翻了一倍。”

从APP月活跃用户量仍然可以一窥网约车行业过去一年的变化。易观千帆的数据显示,滴滴出行在2021年7月之后月活跃用户数不断下滑,最近半年维持在4000万左右。曹操出行的月活跃用户数在2021年7月有一个明显提升,但至今并未超过300万,与滴滴出行、嘀嗒出行等相比有较明显差距。

网约车行业进入下半场存量市场竞争,已成为行业共识。市场格局变化不会太大,而精细化运营和赚钱是网约车平台(主要指运力提供平台)面临的两大命题。

刘湘平表示,从市场份额的角度来看,“能够把市场份额转变成真正的利润才有真正的意义,否则将是脆弱的。”

网约车市场的商业模式不难理解,乘客付出的费用-司机的收入=网约车平台收入。正是因为三方动态变化的关系,平台想要提高自身收入,要么提高乘客付出的费用,要么降低司机的收入,或者两者同时做。

真正归属网约车平台的净利润,还需要扣除多项运营管理费用的支出,包括车辆资产管理、车务管理、销售管理、运营管理、司机管理、财务管理、审核管理等。

从某大份额网约车平台今年发布的“抽成”说明,可以一窥网约车的管理费用之庞杂。2020年,该平台网约车司机收入占乘客应付总额的79.1%,意味着平台会从中抽成20.9%,在平台抽成中10.9%为乘客补贴优惠,6.9%为企业经营成本(技术研发、服务器、安全保障、客服、人力、线下运营等)及纳税和支付手续费等,最后的3.1%为网约车业务的净利润。

资本也知道了网约车行业赚钱很难,不会再走当年拼命砸钱换市场的老路子。即使是有补贴,也是逐渐停掉了对供需两端的无差别的高额补贴,转向利用补贴改善用车高峰期的供需。

毕竟,随着网约车多端入口格局的形成,尤其是中小平台们,已经不太需要为流量而担忧。

## 观察

## 下半场要关注用户的长期价值

一个需求是不是真需求,是不是高价值的需求,决定了出行行业这个赛道有多宽。

网约车行业的先行者们,通过10多年的探索,已经证明了网约车是一个用户有强烈、普遍且会频繁使用的需求。

如今,每个月都有几家网约车平台公司取得网约车平台经营许可,而获得网约车平台经营许可的数量整体在提升,也意味着行业依然有可发展空间。

但现在网约车行业竞争的主战场已经逐渐分化为两大战区,一块是场景流量入口,这个市场已经基本被各行业拥有流量的领头羊所把控,比如网约车平台滴滴出行,地图导航平台高德地图、百度地图等,生活服务类美团、携程等。这些平台的用户量都是以亿为单位的,网约车领域的新玩家已经很难达到这个数据。

新入局的网约车平台更多的涌进了第二大战区——运力服务提供商的战区,诸如嘀嗒出行、首汽约车、曹操出行、T3出行、阳光出行、AA出行等等都在此列。

从企业发展来讲,对任何公司,战略都是决定命运走向的关键问题。如今的200多家网约车平台,已经处在新的市场竞争中。虽然竞争是生死问题,但在战略思维上,需要

摆脱竞争的斗模式,摆脱局部阶段竞争思维的影响,而是先跳开眼前的这些困扰、诱惑,去关注用户的长期价值,关注用户最本质的需求,尽可能去做最接近本质的事情。

网约车的本质是运营驱动,是在线下有足够多的运力,保证用户一叫车就有车。网约车行业连接运力供给侧和用户侧两端,随着流量入口平台介入网约车行业,中小网约车平台不用太担心有没有用户、有没有流量,通过广泛介入这些流量平台就可以触达用户。

就像人的精力是有限的,企业的精力也是有限的,聚合平台的出现使得中小网约车平台不用分散精力于用户侧,反而可以专注于运力供给侧的打造上。

网约车行业的运力供给上又有明显的地域性,很少会出现跨城市的运力提供服务,这就形成了一些网约车平台虽然只服务于几个城市,但在这几个城市的运力非常充足。而在同一个城市,网约车也可以有针对性的客群提供差异化的运力服务,比如有专攻中高端市场、高端市场的运力提供等等。

如果经营得当,中小网约车平台也可以在一些细分领域,细分市场赚到钱,同时,也促进了整个网约车市场的繁荣。

本版文均由本报记者李静采访