

1. 免费之争

免费一统江湖

互联网地图这一新产品形态的使用正在全场景化,传统地图导航市场的最后一块阵地开始遭受侵蚀,没有及时转型的传统地图导航厂商话语权迅速旁落。

十多年前,火车站附近的报刊亭,城市 and 旅游地图总是卖得最快。现在大家打开各种地图APP,无论是高德、百度还是谷歌地图,我们都可以随时随地免费使用。但地图导航最早出现时其实也是收费的,从收费到免费还经历了激烈的博弈过程。

早年间高德和百度的地图导航产品最初都面向用户收费,但随着其用户的爆发性增长,百度、高德地图导航都开始免费使用。

2013年8月底,百度召开新闻发布会,宣布旗下售价30元的百度导航在苹果APP Store中永久免费,并且对原付费用户全额退款。仅仅几个小时后,高德软件创始人兼CEO成从武也在新闻发布会上,宣布高德导航从此免费。

随后两者还在网络上发生了舆论战。对于高德来说,这次跟进多少有些无奈。因为成立于2001年的高德此前一直专注于电子地图导航,是国内首家具有航空摄影甲级资质的民营企业,而依托百度的百度地图则财大气粗得多。同时,当时高德的付费下载用户超过7000万,若退款将是一笔35亿元的巨款,而百度导航用户体量较小、费用也相对较低。这让高德在“免费”大战中处处被动。

“免费”的副作用也直接体现在财务报表中,在随后披露的2013年第三季度财报中,高德首次出现了净亏损。经营、资本市场等多重压力接踵而至。在层层压力和质疑声中,成从武曾向360董事长周鸿祎请教,周鸿祎给他的核心建议就是“免费”。这不难理解,360自己正是通过免费战略完成了对国内安全软件市场的“一统江湖”。

也是这场与百度的短兵相接,让高德认识到自己作为专业

图商,在资本、市场等方面的不足,这成为此后其全面倒向互联网巨头阿里巴巴(阿里)的重要原因。当时已成为高德大股东的阿里,无疑站得更高、看得更远,看重的是地图带来的流量入口和生态效应,也坚决助力高德坚持免费策略。

免费的策略确实是市场竞争中的一柄利器,尤其是面对广大消费者市场时。这在另一家地图导航巨头凯立德的迅速衰落就可以窥见一二。

凯立德巅峰时期在车载导航市场份额高达77%,2014年时就凭借导航业务实现了2亿元的营收,傲立车载导航市场之巅。当时的凯立德导航,从安装就要收取购买费,而且每次升级地图,消费者还要去专门的线下门店更新软件,这一环节收取的费用也在100~400元左右。

手机地图自免费后开始冲击传统的车载导航市场,在年轻车主中尤为突出,越来越多的车主用免费便利的手机地图来导航。艾媒咨询数据显示,2014年上半年,驾车用户使用手机导航与车载导航的比例已接近4:5,而此前这块市场完全被车载导航企业把持。

互联网地图这一新产品形态的使用正在全场景化,传统地图导航市场的最后一块阵地开始遭受侵蚀,没有及时转型的传统地图导航厂商话语权迅速旁落。面对免费安装使用及实时免费更新的百度、高德地图,凯立德没有任何的招架之力,在接连亏损三年后,黯然退市。

总之,2013年百度、高德导航宣布免费后,电子地图行业彻底走向了免费。腾讯副总裁钟翔平曾表示,从全球来看,地图本身都是

地图商业化：从免费到生态之争

编者按/ 无论是公元前27世纪苏美尔人绘制的地图,还是夏禹铸九鼎上的山水、道路的地理图画,都反映出自人类诞生伊始,就在渔猎、出行、军事等活动中存在着对地图的需求。

20年前,当我们到一个新的地方,买一张纸质地图还是标配,而电子地图的出现,则不仅让人随时随地可以定位和找寻方向,还能免费地为我们规划线路和导航避障。可以说,谷歌、百度、高德等电子地图的出现及发展进步,不仅从根本上改变了传统地图的实物形态,也大大方便了我们的生活及出行,并逐渐渗透进我们生活的方方面面,变得不可或缺。

在地图成为人们日常生活的重要基础设施的同时,作为商业软件APP,从诞生发展演进至今,电子地图的商业化探索就没有停止过。从2013年前后地图的收费、免费之争,到单纯的基础设施还是承担更多的职能的争论,到变身流量入口甚至本地生活入口的争议,再到如今谷歌、高德、百度、腾讯、四维图新等图商各具特色的商业化路径之争,地图商业化的方式和演进不仅关乎图商及背后巨头们的商业化变现、流量获取及生态搭建,更关乎我们每个人日常生活的方方面面。本期商业案例回溯了电子地图的发展历程,重点研究了电子地图的商业化探索。



2021年10月1日,北京地铁站内,沈腾代言的百度地图广告。

免费的使用模式。因为它能够帮助广大C端用户很好地改善日常生活,用户的增长对地图本身提升也非常有帮助。

但是,既然向C端收费这条路已被图商自己挖断,地图导航必须找到新的“打粮食”方式才能证明自己的存在价值。

2. 入口之争

基础设施VS流量入口

地图导航的竞争,也不再单纯的是技术、数据层面的竞争,而是变成了开放平台和生态链的较量。

地图进入免费时代的影响是巨大且深远的。不仅改变了市场格局,也改变了地图这个行业的行为逻辑。对于图商们来说,它们必须找到新的盈利和创造价值的方式;对于广大用户而言,在享受了免费地图及导航的种种便利后,他们也要分享位置、生活轨迹等数据,成为数据和流量的富矿,等待各方新一轮的开发。

地图导航的成本不低,地图数据的测绘及更新需要大量的人工及投入,在用户获得导航定位结果后,还需要结合交通管理部门采集的信息与用户数据进行大数据分析,从而获得路线规划,同时需要地、空测绘保证地图的精确、实时更新等性能。此外,图商要想保证自身产品的竞争力,还需培养大量的技术人员对前瞻技术领域进行研发。

不管怎么说,地图数据的采集更新及后续的维护升级,都需要大量的人力物力,在C端免费后,通过什么样的方式回血,也被图商们搬上了日程。

在面向普通用户的收费之路被掐断后,很容易就想到面向B端企业进行收费。这确实是可行的,B端企业尤其是车企对地图导航一直有着较强的依赖。实际上,在过去很多年,高德等图商最重要的客户就是汽车厂商。但大的车企客户主要就那么几家,汽车市场也并不大。因此,在地图导航切换到免费时代后,图商失去了一个传统且主要的营利来源和造血能力,开始更多寻求和依赖背后巨头和资本的支持。就这样,百度地图依托百度,高德地图纳入阿里旗下,腾讯地图则是腾讯着重发力的一块业务。另一家图商四维图新也接受了腾讯的投资,相当于主流图商背

后其实站着的都是BAT这些互联网巨头和各自的生态体系。

地图导航的竞争,也不再单纯的是技术、数据层面的竞争,而是变成了开放平台和生态链的较量。

而作为一项高频使用的工具APP,地图导航是具备这样的潜力的。据QuestMobile发布的《中国移动互联网2022半年大报告》,截至2022年6月,出行服务APP月用户规模超过10亿,属于高渗透、高频服务。主流平台的月活规模均已达到数亿级别,其中高德地图月活高达6.8亿,流量十分可观。

不过在各自站队后,高德和百度地图却尝试了两条完全不同的路径,也重新塑造了全新的市场格局。

2014年2月,高德宣布被阿里收购。新任高德公司总裁俞永福发布“新高德”战略,专注用户需求,三年内无商业目标。显然,这是一种典型的“以退为进”策略——先专注于打造好专业的地图导航,用好的产品服务抢占市场份额,打“粮食”的事情先往后放。

俞永福上任之初,就砍掉了当时高德已经在做的O2O业务,宣布只专注于出行和位置信息服务。而在地图免费时代拔得头筹的百度地图,则借助搜索和装机渠道等推广地图产品,很长时间百度地图的日活超过高德,率先全力发力O2O业务。高德和百度地图自此分道扬镳。

典型的O2O模式是,商户免费入驻地图平台,当顾客通过平台完成交易时,平台会收取一定比例的佣金,这也是人们熟知团购平台的经典盈利模式。地图的O2O模式简单易行,但也会影响地图产品体验,所以也曾引发争议和质疑。为保证地图产品体验,一开始时BAT

的地图业务均避免为团队设定商业化目标。

2015年,中国互联网行业迎来O2O的浪潮。百度旗下人气最高的手机客户端——手机百度和百度地图,一起成为以外卖和支付等为主的O2O战略的载体。在百度地图上可以点评餐厅、点外卖,订酒店、买景区门票等。

百度、高德地图都持续在各自的道路摸索,百度宣布与越来越多的商家完成接入,继续扩展O2O业务;而高德则宣布与越来越多的管理机构、交警部门完成对接,先后上线了旅游扶贫地图、无障碍地图、核酸地图、充电地图等偏向公益属性的服务。同时高德在周边功能上还提供明星语音包这一利器,实现了新一轮的造势和增长。

市场变局也在悄然发生。2016年10月15日,继2015年后,俞永福再次宣布高德迎来活跃用户翻倍的增长,并借艾瑞数据宣布,高德地图手机客户端总算在日活指标上超越了百度地图。

有业内人士认为,百度地图对整个百度移动应用群的地位,类似淘宝和支付宝之于阿里,或QQ和微信之于腾讯,承载了很多不属于自己的重担,因此无法轻装上阵。同时线下市场十分分散,且很依赖互联网公司在线下的支持,过早和大面积推进O2O业务及寻求变现,会让其在与竞品的对垒中显得被动。

最终,轰轰烈烈的O2O市场也不得不偃旗息鼓,巨头们悄声撤退。毕竟对于大多数用户而言,地图更多还是定位和导航的工具。

因此,从提升用户体验和地图单品的活跃度看,强化高使用频度的出行导航和位置信息服务是最

佳选择,高德专注于出行和导航的战略正是基于这个逻辑出发的,也因此完成了对对手的超越。而全面发力O2O业务的百度地图,并没有迎来预期中O2O业务的迅猛增长,反而让自身地图用户的增长掣肘,这也直接导致此后百度地图商

业化重心的切换。

观察

地图商业化的殊途同归

从人类诞生之初,地图就一直伴随着人们的生产生活乃至探险、军事等各个方面,随着地图形态的演进,其渗透领域和结合功能,比如辅助自动驾驶等越来越多,地图的价值和意义愈发凸显。

我们注意到,不管有意还是无意,地图巨头们正在形成各自的特色和差异化竞争路线,比如高德聚焦本地生活协同,百度地图发力B端和智慧驾驶协同,谷歌地图则在卫星地图和广告业务上进行更多尝试。即使在日常功能使用和类同的打车业务上,各家也出现了微妙的功能差异。这来自于图商们各自优势特色及战略侧重点的不同,更来自于其背后的巨头及其生态考量。

从地图导航走向免费的那一天起,或许就注定了地图之争已变成巨头间的对垒。因为专业图商不能承受大量地图测绘、更新及持续竞争带来的盈利压力。而地图高频使用的工具属性则可以为巨头们带来巨大流量,同时地图和人类吃穿住行尤其是出行密切相关,由此衍生出无限的商业化变现可能。

实际上,差异化竞争对图商们也是有利的,可以减少无谓的同质化竞争与内耗,各家图商更专注于自身的

3. 路径之争

地图商业化的N种可能

本地生活的商业化潜在的逻辑是:从某种角度看,位置和导航数据是最真实的数据,因为它与你的观点无关,而是与行为有关。

不同的厂商开始根据各自的优势特色、产品定义及战略,在地图中融入不同的商业模式。2C市场高德地图市场占有率目前位于第一,阿里的生态属性使其侧重于C端落地;2B市场规模百度地图优势明显,其更侧重B端变现。

目前百度是国内唯一一家既拥有高精地图领先技术,又能提供自动驾驶完整解决方案的企业,此前百度地图正式并入IDG事业群,和智慧驾驶、智能座舱、智能交通及Robotaxi一起拼齐“车路行图”拼图,用百度地图连接“聪明的车”“智慧的路”“高效的行”,最终支撑百度大交通战略目标的达成。

对于自动驾驶这个可预见的未来趋势,BAT都躬身入局。毕竟高精地图作为无人驾驶赛道的底层架构,地图的作用将大幅度提升,抢下的市场份额就意味着未来的变现空间,未来将成为BAT地图的一个主战场。

另一个BAT地图都竞相发力的领域,依然是和地图业务高度相关的聚合打车服务。2017年,高德打车上线。同年10月,百度也推出了聚合打车服务。如今百度地图与高德地图在打车领域激烈竞争。打车业务方面,高德、百度地图走的依然是“平台化”思路,即通过聚合其他打车产品来达到打车的目的,给了用户比价和选择的空间,渐成出行市场重要一极。

不过相较百度地图聚焦B端业务深耕,高德则将重心放在了2C的本地生活上。2021年7月15日,高德宣布品牌升级,将“生活服务”明确为公司新战略方向。其实早在2017年高德就曾提出要升级到生活地图,不过那时高德强调不是考虑商业化,而是为用户提供更多信息服务。

高德就在这样的战略升级中,完成了其角色身份和定位,以及之前“不商业化”的悄然转变。此前,高德已经在地图之外相继扩展了餐饮、商旅、打车、加油等多个本地生活业务。

有意思的是,高德因为跟阿里生态的协同考虑,最终选择与O2O关联很强的本地生活业务,作为商业化落地的主要突破口。艾瑞咨询数据显示,中国本地生活服务市场规模将从2020年的19.5万亿元增长到2025年

的35.3万亿元。这个市场前景也实在是颇具诱惑力。

本地生活的商业化潜在的逻辑是:从某种角度看,位置和导航数据是最真实的数据,因为它与你的观点无关,而是与行为有关。正如我们常说的“行胜于言”。许多潜在利益方对你有兴趣,比如你在地图上搜索了餐馆或酒店的位置,不仅能为巨头旗下各项业务带来流量,自身开辟吃穿住行的市场潜力理论上也是无穷的,图商也可以优先位置显示付费和投放广告的餐馆商户。

易观汽车出行行业高级分析师江山美对《中国经营报》记者表示,随着智能终端的快速普及,通过地图APP使用生活服务

的用户日益增长,地图向综合性生活服务平台发展的趋势愈发明显。通过提供生活服务增加用户黏性,拓展用户使用场景、挖掘用户消费潜力,可以反过来促进地图类应用的流量增长及转化效率提升。

在地图商业化这条道路上,作为全球地图导航领域霸主的谷歌也进行了各种尝试,不过也是走得踉踉跄跄。谷歌地图在2011年便首次公布商业化计划,其中就包括对本地生活服务

的盈利规划。十多年过去了,谷歌地图的贡献仍没法在财报中拥有一席之地。不过经过多年的探索,谷歌地图也逐步形成以广告业务收入为重的变现方式,正不断创造收入。同时,谷歌地图和谷歌旗下的Gmail、Google Play形成良性联动,拉动了后者的营收增长。

目前来看,地图未来的商业化路径很多,简单总结可以归为几类:一是聚焦出行的聚合打车服务及自动驾驶高精地图业务;二是主要面向C端的衣食住行的本地生活服务;三是国外落地更快地进行广告营销服务。在美国广告界有一种说法,“移动位置定向广告就是未来的移动广告”。这也是谷歌目前商业化变现的重要路径。此外,地图背后的大数据整合和公众服务也具备较大的想象空间。不过对于BAT等巨头而言,地图远不止于此,还是它们各自生态的重要部分,是海量流量的天然入口,是与旗下其他业务形成协同的关键一环。

业化变现。

我们注意到,目前地图商业化做得较好的领域多数是和地图导航本身功能高度协同,CVR(转化率)高且高频使用的领域,比如聚合打车服务及高精地图自动驾驶服务。

不过我们也看到,电子地图虽然只是一个工具和线上产品,却可以通过它探索真实世界,出行、娱乐、生活等方面方面与地图产生交互,现在的地图,不再仅仅是简单的定位导航,它可能还是了解一个城市、一个区域甚至一国的重要工具;比如借助交通大数据等,了解哪里是人们的产业和人口的汇集地,去哪儿工作获得更好的产业势能,去哪儿居住可享受最便利的医疗服务及最短的通勤时间……地图正成为我们通过网络与遥远真实世界接触的重要媒介和窗口。

地图商业化,依然需要巨头们有更多对消费者需求和市场趋势的洞见,需要巨头们更多的耐心,需要巨头们真正回归地图导航最初的、定位导航的使命以及解决用户真正痛点的初衷。毕竟,只要真正解决了用户及社会的痛点,解决的痛点足够多,即使用户不掏钱,也是有人愿买单的。

本版文章均由本报记者吴清采写