



神州专车的“江湖道”

快鱼吃慢鱼的核心在“吃”而不在快，产业架构的关键在于可持续发展而绝非竭泽而渔。在过去几年中，基于互联网二次革命而被“烧”红了的产业不胜枚举，从网络视频到团购，最后留下来的，都并非烧钱最狠者。

文 | 本刊特约记者 纪一宁

中国市场上的专车企业，对“人在江湖，身不由己”这句话，在过去十几个月的时间里有了深刻的认识。

4月12日，神州专车控股公司神州优车递交新三板挂牌申请，正式启动上市之路。如果成功登陆新三板，那么神州专车将成为国内乃至全球的“专车第一股”。根据公开资料，神州专车自去年1月底推出以来，估值从A轮的12.5亿美元跃升至B轮的35.5亿美元，再到最新一轮的287亿元，堪称出行领域成长

最快的“独角兽”公司——神州优车甚至有望成为国内乃至全世界第一家IPO的专车公司，并续写新三板的“股王”神话。

“独角兽”也好，“股王”也罢，均非冷静的投资者所关注的问题。在专车江湖中，抢市场、抢人才、抢政策、抢客户、抢上市……参与者们似乎从来没有停止过“奋勇争先”的脚步，因为慢，就意味着被江湖抹杀。2015年，滴滴快滴结盟企图笑傲江湖、优步坚信外来的和尚会念经，神州剑走偏锋专攻高端路线，一

时间让专车市场江湖风云涌动，剑拔弩张——然而可见的数字却让人无语：滴滴 2015 年净亏损额 100 亿人民币、优步净亏损额 10 亿美元，神州净亏损和 37 亿人民币——江湖纷争，要么争名，要么夺利，专车三强玩儿命烧钱，为的是什么呢？

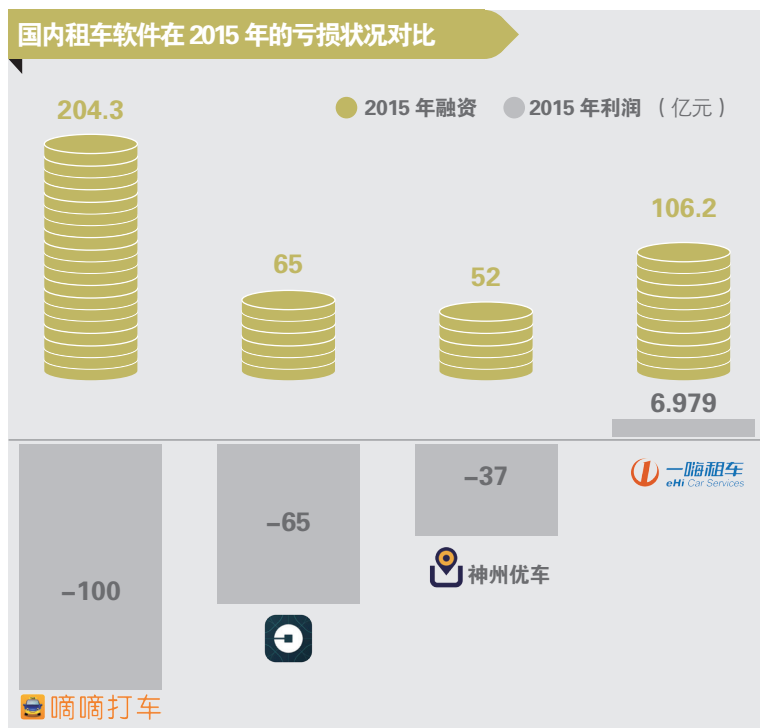
有人说天下武功唯快不破，专车诸强的烧钱大战是为了最快速度拉拢客户、培育市场，谁能领跑出行产业，谁就占领了未来的战略高地。换句话说，领跑者更容易笑到最后。然而，新的问题随之而来：烧出来的未来之路，是否足够坚实？更关键的问题是，专车市场或者说出行产业的“江湖道”，是否真的烧钱烧得出来一个“快”字？

这显然不合逻辑，企业盈利为目的，快鱼吃慢鱼的核心在“吃”而不在快，产业架构的关键在于可持续发展而绝非竭泽而渔。在过去几年中，基于互联网二次革命而被“烧”红了的产业不胜枚举，从网络视频到团购，最后留下来的，都并非烧钱最狠者，那些更具有战略眼光、更注重管理与商业模式自我完善的参与者，才是最后的赢家。

“三国杀”：正邪两立

专车市场的竞争在 2015 年被观察家们冠以“三国杀”的名号，绝非无中生有：滴滴出行、神州专车与优步一方面牢牢占据着市场份额最大的三块蛋糕，另一方面不断地调兵遣将，通过烧钱补贴、模式创新、概念升级甚至公关大战的方式，希望独霸市场。

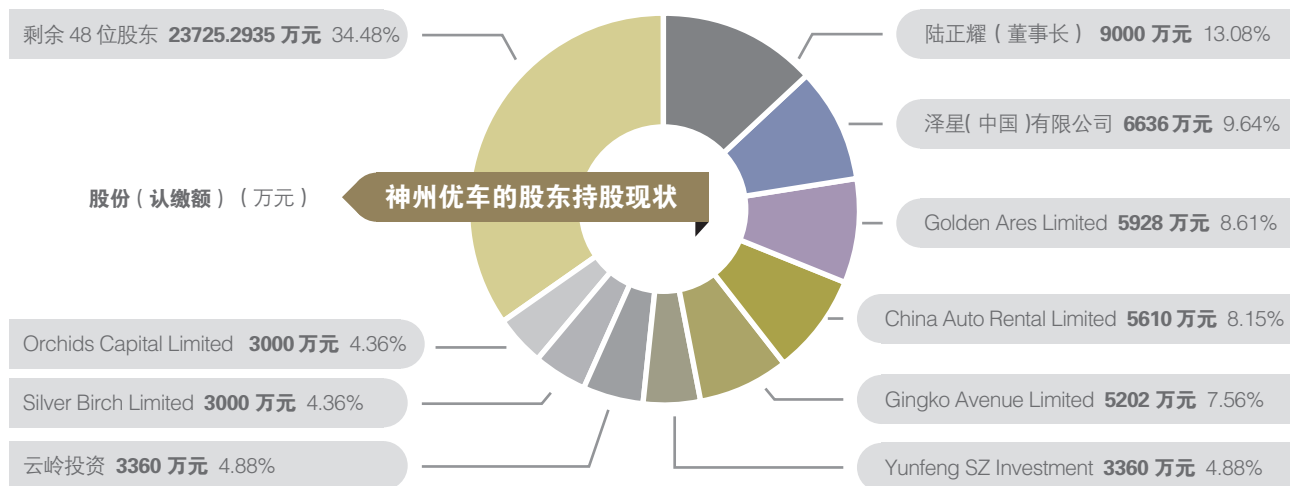
最初，专车企业给投资者的故事是同一版本的：无论是神州的自营模式，还是滴滴与优步创造的“共享经济”概念，其商业模式的立足点无非有三：其一是服务费的抽成、其二是、流量业务和广告收成、其三是源自于非 C 端边缘新业务的开拓。值得注意的问题是，无论



数据来源：根据公开资料整理

哪一种盈利方式，都是基于传统的互联网模型：拥有入口和稳定的流量之后，如何变现的巨大想象空间。

但是进入 2016 年之后，分歧出现了，以滴滴为代表的主打 C2C 业务的平台公司抛出了“共享经济”的概念，试图在“道义”上压倒对手神州，将其称之为“伪共享经济”，认为神州专车的重资产运营模式是对互联网经济的倒行逆施。而神州则坚信 B2C 模式才是出行市场的未来大道，在出行产业中，服务远比概念和模式更重要。如今的神州专车虽然相较于专车市场的先驱诸强滴滴、优步等起步较晚，但却已经凭借高端的市场定位迅速拉开了与友



数据来源: 根据公开资料整理

商们的距离。而即将面世的电商平台“神州买车”、汽车金融“神州闪贷”、“准新车”及后续更多业务线条均囊括其内，一张产业联动的图景已渐次铺开。

对于出行领域的 O2O，究竟未来应如何发展显然仍无定式，但交通部 2016 年 5 月即将出台施行的《网络预约出租汽车经营服务管理暂行办法》，却显然对市场的分化起到了推波助澜的作用，其对于私家车参与的严苛规定，似乎暗示了神州自有车辆、专业司机的江湖正统地位。

烧钱有术：越“重”越“稳”

关于 2015 年的亏损，陆正耀给了业界一个坚硬的回答：“神州是在所有企业中烧钱最少的，却是烧得最有价值的。”

判断“烧”得是否有价值，就不得不提及神州所钟爱的却在“互联网+”时代屡屡被诟病的重资产运营模式。神州对于这种模式的喜爱已经是路人皆知，甚至成为“友商”们攻击的“软肋”，认为其缺乏互联网精神，是所谓

的“伪共享经济”，但陆却坚持认为“重的模式账能够算得清楚，‘重’的东西才有壁垒，在整个服务品质方面才更有保障，天上不会掉馅饼”。

“从我们整体战略来说，我们宁可做重一点。资产不重，但运营方面我宁可做重一点，只有这样我才能够做一个高保障、高安全的产品。我觉得这样的产品才真正叫专车，这样的专车产品才真正是对现有的出行方式的升级。”陆正耀对于未来的认识颇为独到。

从目前来看，神州烧掉的 37 亿确实是物有所值。据公开资料显示，神州在 2015 年将重心放在了服务质量的提升方面。3 月 1 日，来自易观智库最新数据报告显示，2015 年第 4 季度，神州专车、滴滴出行和优步分别以 68.3%、62.0% 和 57.2% 分别占据中国专车服务活跃用户平均次月留存率的前三名。而在易观智库的最近两次专车调查中，神州专车的客户留存率均为行业第一。

所以，认为亏损得有价值，绝非败家子的佐证，反而恰恰彰显了陆正耀对于未来的长算

远略。首先，神州专车依靠 B2C 模式，已经拥有了自己的品牌，客户体验在市场上留下了非常好的口碑，以及很高的客户满意度和留存率。其次，疯狂的烧钱模式下，钱总有烧光的一天，当大潮退去的时候，就能看到真正的客户需求在哪里，真正的成本结构在哪里。“我知道自己的下一步在哪里，说白了，我的账是算过的。”陆正耀的话掷地有声。

资本与资本有着质的不同：对于神州的友商们而言，其所依仗资本是凭借从国外复制来的共享经济概念、国内跑马圈地占据的泡沫性极强的用户群体以及平台约车的商业模式，这种套路的致命硬伤在于，商业模式无法形成盈利闭环，换言之，盘子很大、饕客很多，盘中却空空如也。反观神州，是由整个公司提供 B2C 的保障，甚至在每一辆车上都装有 OBD 系统，司机系安全带、司机一脚刹车踩得重还是轻都是可以监控的，这就让出行产业回归到了服务行业的本质，其核心竞争力被真正凸显出来：服务质量决定用户选择。

退潮之后：剑指产业闭环

递交“新三板”上市申请之后，神州掌门人陆正耀的脚步并没有停下来。

“去年，我们把神州专车视为一场大战，今年神州买卖车肯定也是一场大战。除了电商之外，今年或许还有三场大战要打。一方面，在整个资本领域和全球科技领域，每个人其实都已站在出行领域的变革前，这种变革正在深刻改变着客户的消费习惯，而这必将带来整个汽车行业体系的颠覆性重塑。我们的愿景就是迎接这场行业革命，把握变革时机，重塑人车生态圈。”陆正耀认为“未来最终大家都是要讲商业逻辑”，而所谓商业逻辑就是合理地赚钱。

对于神州优车的业务边界，陆正耀日前接

受采访时曾解释称：“神州优车将会深度聚焦在出行和汽车领域的全产业链和人车生态圈，通过业务运营和资本运作相结合的手段深耕这个行业。当然，神州专车是神州优车的一部分，但是神州优车的业务板块目前已经包含几个板块：出行板块、即将开展的电商板块，以及未来可能会继续延伸的几大业务板块。出行板块包括了神州专车也包括神州租车，电商板块包括神州买卖车，其他板块将包括汽车金融、汽车保险、维修保养、无人汽车、车联网等。”

果然是好大一盘棋。显然，在陆正耀的布局中，所谓补贴、上市均不过是闲棋冷子，其真正的目标，居然是直指“人+车”的产业生态圈。而在这样的商业逻辑中，不难看出乔布斯时代所打造的苹果生态圈的影子，盈利绝非水月镜花。

但这样的商业逻辑却似乎与当今的中国企业“背道而驰”——在所谓创新的繁荣背后，层出不穷的新商业模式、新概念与新机遇，目标所指向的大多是投资人的钱袋子与资本市场的青睐，鲜有立足长远者。在这样的商业逻辑中，低成本高回报的投资思维占据了绝对的主导地位，当创新、概念与商业模式被赋予了过多的商业回报目的后，企业的未来与资本回报率挂钩，战略与未来从何谈起？

更何况，烧钱从来都只是手段而非目的。至少目前看来，神州未来上市成功后的融资所得，有了比单纯的烧钱补贴更好的归宿——一个完善的人车产业生态闭环的故事与愿景，肯定比单纯的“共享经济”概念更能打动市场。

尤其对于专车江湖，资本的热捧带来的泡沫终将有破裂的一天，在退潮之后，所谓的故事、概念、模式都将是过眼云烟，到那时，产品即服务质量就是核心竞争力，营收利润才是王道。□