

滴滴未富先衰？

对于运力的无解，让滴滴商业模式陷入尚未盈利就已触及天花板的尴尬境地。

文 | 刘山



滴滴是中国互联网 TMD 三巨头中 IPO 最艰难的一家。6 月的最后一天，这家成立了 9 年的共享出行公司终于低调登陆纽交所，发行价为 14 美元股，最高融资 50 亿美元。当天，滴滴股价高开 16.65 美元股，涨幅快速扩大至 28% 以上，总市值达 860 亿美元，催生多位亿万富豪。不过，名利双收的喜悦还没消散殆尽，程维就迎来了一记暴击。

突如其来的安全风暴

7 月 2 日，星期五。当天晚间 7 时 19 分，成立四年多的网络安全审查办公室首次对外发声就震动了资本市场。在《关于对“滴滴出行”启动网络安全审查的公告》中，网络安全审查办公室称，为防范国家数据安全风险、维护国家安全、保障公共利益，依据《中华人民共和国国家安全法》《中华人民共和国网络安全法》，网络安全审查办公室按照《网络安全审查办法》，对“滴滴出行”实施网络安全审查。

滴滴股价应声大跌，最大跌幅逼近 11%。两天后，网络安全审查办公室上级主管部门国家互联网信息办公室又发布公告表示，经检测核实，“滴滴出行”App 存在严重违法违规收集使用个人信息问题，监管部门依据《中华人民共和国网络安全法》相关规定，通知应用商店下架“滴滴出行”App，要求滴滴严格按照法律要求，参照国家有关标准，认真整改存在的问题，切实保障广大用户个人信息安全。

这场风暴来得格外猛烈。

网络安全审查第一次出现在人们的视野，还是在 2017 年 2 月网信办发布《网络产品和服务安全审查办法（征求意见稿）》的时候。同年 6 月，《网络产品和服务安全审查办法（试行）》进入实施阶段。去年 4 月，《网络产品和服务安全审查办法（试行）》升级为《网络安全审查办法》并由 12 个部门联合发布。

这是网络安全审查办公室设立以来公开办

理的第一个案件。在以往的调查中，监管部门关注的焦点大多停留在 App 违规收集用户信息等方面，滴滴则完全不同。公告中直接点明了“国家数据安全风险”，引用的法律也是《中华人民共和国国家安全法》《中华人民共和国网络安全法》，性质与严重程度均为罕见，网络安全审查办公室还勒令滴滴在审查期间停止新用户注册。7 月 5 日，网络安全审查办公室的审查名单中一下子增加了运满满、货车帮、BOSS 直聘。

坊间认为，滴滴的数据问题基本集中在地理信息与政府部门的用车大数据两个方面。2015 年夏天，滴滴研究院专门发布了一份描述国家各部委出行规律的大数据报告，滴滴接受安全审查的消息发布后，该文被翻出并被疯传。

其实，《网络安全法》第 37 条规定非常清楚：“关键信息基础设施的运营者在中华人民共和国境内运营中收集和产生的个人信息和重要数据应当在境内存储。因业务需要，确需向境外提供的，应当按照国家网信部门会同国务院有关部门制定的办法进行安全评估；法律、行政法规另有规定的，依照其规定。”滴滴最终的解决方案或许会参考苹果等公司的做法，将所有在国内产生的数据存放在国内数据中心，并保证在国内使用即可。

从企业角度来看，滴滴眼下面临的另一大问题是盈利与增长。

三年烧掉 350 亿元

程维将滴滴的业务分成三大版块，即中国出行（中国网约车、出租车、代驾和顺风车等）、国际（国际出行和外卖等）和其他（共享单车和电单车、车辆服务、货运、自动驾驶和金融服务等），盘子做大的好处是可以让该公司轻松跻身千亿巨头之列。

招股书显示，2018 年、2019 年、2020 年，滴滴分别实现营收 1353 亿元、1548 亿元、

滴滴也采取了“两头吃”的商业模式，一边赚取乘客运费差价，一边向司机收取抽成。

滴滴平台数据



滴滴四个核心战略板块

致力于推动未来出行的变革



> 资料来源：滴滴招股书公开信息整理

1417 亿元，同期净亏损分别为 149.8 亿元、97.3 亿元、106.1 亿元，三年合计亏损 353.2 亿元。在上市前夕，滴滴终于实现扭亏为盈，今年第

一季度收入、利润分别为 422 亿元、54.8 亿元。透过财报，却可以发现，该利润是该公司财报的成果。

2021 年 3 月，橙心优选完成了 A-1 轮和 A-2 轮融资，共计 11 亿美元，通过本次资本运作，滴滴在橙心优选中的股权下降到 32.8%，程维抢在第一季度的倒数第二天成功剥离橙心优选，不仅让滴滴在财报中甩掉了巨额亏损的烂摊子，还获得高达 91 亿元的额外收入，叠加另外 33 亿元股权处置收入，滴滴华丽变身一家盈利的互联网公司。不过，出售股权收入的好事不常有，若剔除这笔意外横财，滴滴 Q1 将继续处于巨亏状态。

除了盈利难题，增长同样让人心烦。从过去三年的营收来看，滴滴已经明显处于徘徊不前的境地，不复昔日剽悍的本色，谁也没料到网约车红利会结束得如此之快。

说到滴滴的缘起，程维每次都会讲述那个老故事。2012 年的一个冬夜，下着鹅毛大雪，他和好多人一起站在长长的队伍里等出租车，浑身冻透，瑟瑟发抖，大家越来越焦虑。“那天晚上很特殊，我其实没那么沮丧，因为我已经有了一个计划。那一年，我们的滴滴出行 App 上线了，目标很简单，就是为了减轻大家打车时的痛苦。”

可九年后，许多人发现滴滴越来越难打了。张小姐是字节跳动内容运营部门的一名员工，像许多大厂的打工人一样，“996”是他们的日常，晚上 9 点的滴滴就成了她的代步工具。

本来，下班时间就已经很晚，结果滴滴让她快点回家的愿望变得更加渺茫，从特惠快车、快车、特快、优享到专车，所有车型都有许多乘客在排队，等待时间也随之延长。

不只是晚间，打滴滴之难已经成为共识。截至今年 3 月底，在中国市场，滴滴平台年度

活跃司机数为1300万，未来增长空间非常有限，运力短缺将长期存在。遗憾的是，滴滴的上市并不能解决用户打车难的问题。此次募集的资金中，60%用于扩大中国以外的业务，提升包括共享出行、电动汽车和自动驾驶在内的技术能力；20%用于推出新产品和拓展现有产品品类以持续提升用户体验；剩余部分用于营运资金需求和潜在的战略投资等。对于运力，程维基本无解，这个无解让滴滴商业模式陷入尚未盈利就已触及天花板的尴尬境地。

商业模式之殇

与好兄弟美团一样，滴滴也采取了“两头吃”的商业模式，一边赚取乘客运费差价，一边向司机收取抽成。不同的是，王兴在2019年已经实现美团整体扭亏为盈，迈进良性循环时代，滴滴则仍然深陷亏损泥潭不能自拔。

在阿里的示范下，许多创业者都学会了补贴—垄断—收割的套路，程维更是如此。2015年2月，成立仅仅两年多的滴滴就拿下当时的主要竞争对手快的。一年半后，程维再次出击把Uber中国收入囊中。滴滴原本希望打完战场后可以一家独大，赢得网约车市场的定价权，不料，这么多年过去了，程维离自己的梦想更远了。

截至今年1月，国内网约车平台数量多达218家。2018年，在滴滴因数起刑事案件危机重重的时候，嘀嗒打车成功崛起，高德、哈罗等新秀也跨界杀入网约车市场。今天，滴滴看起来是一个坐拥全球年活跃用户4.93亿、年活跃司机1500万的巨无霸，却不具备控盘中国网约车市场的能力，无法对乘客不断提高收费增加收入，也不能通过减少司机激励降低成本。各大平台都在想方设法吸引司机，后者在滴滴处获得的收入达不到预期时会立刻投向嘀嗒、

高德等竞争对手的怀抱，事实上，司机对滴滴不断上调抽成率与日渐减少激励的不满散见于各种吐槽。

滴滴的营收成本主要包括网约车司机收入和奖励，2018~2020年分别为1278亿元、1397亿元和1258亿元，2021年前三个月则为376亿元，在同期营收中高居9成左右。对此，程维备感无奈：“我们需要不断引入或增加司机收入和激励措施以吸引更多司机，并且我们可能无法在不对自身网络产生不利影响的情况下减少司机收入和激励措施。”可以预料，这种高成本的状态将长期持续下去。

去年以来，平台经济的垄断问题被不断提及，资本无序扩张也遭到各方旗帜鲜明的反对，这不啻于断了滴滴谋取垄断收益的最后一丝念想。在新的市场环境下，程维只能向规模与效率要收益。

近年来，滴滴开始将目光转向海外市场以寻求新的增长点，然而，这很难从根本上改变目前的困境。程维的偶像Uber就是一个鲜明的例子。作为全球网约车的鼻祖，uber已经连亏十余年，2020年全年营收为111亿美元，净亏损达68亿美元，烧钱亏损俨然是这个行业的“潜规则”。因此，国际市场不会比中国市场更好做，滴滴寄希望于以国际化改变自己困境的想法最终很可能会落空。

对于等待太久的投资者来说，上市是终点；对于程维来说，这只是一个艰难时世的开始。7月6日，美股开盘后，滴滴股价跌幅高达25%，此后跌幅有所收窄，但是股价也跌破发行价，市值蒸发逾1000元人民币。

7月16日，国家互联网信息办公室会同公安部、国家安全部、自然资源部、交通运输部、税务总局、市场监管总局等部门联合进驻滴滴出行科技有限公司，开展网络安全审查。☐

对于等待太久的投资者来说，上市是终点；对于程维来说，这只是一个艰难时世的开始。