

烧钱不止融资不断、与出租车市场矛盾未解、安全问题凸显、监管收紧 困局持续放大 网约车模式亟待裂变

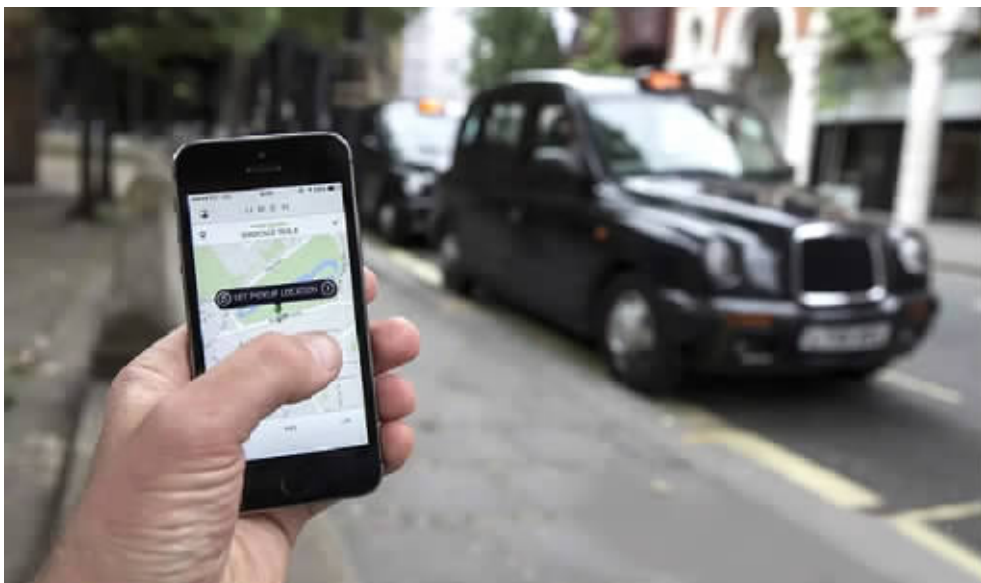
已经发展了两年多的网约车，日子依然不好过。首先是烧钱仍然不断。

补贴带来了低价，但也冲击了出租车市场，所以出租车司机抗议事件依然在反复上演。

另一方面，C2C网约车平台时不时出现极端安全事故刺激大众神经。

与此同时，监管已在收紧。这可能对滴滴未来的市场扩张或将造成隐忧与限制。

综上，目前专车市场的矛盾众多，稳定性不够，补贴呈下行趋势，其面临的市场变局还有诸多不确定性。



曾经“日进斗金”的辉煌不再，仍在坚持的司机们拖着疲惫的身躯为满单奖以及高峰期奖励猛踩油门。

连线

专车司机独白： 补贴减少 跳槽加剧

补贴减少直接导致司机离场、跳槽。滴滴快车司机杨阳坦言，从各个平台对待司机的补贴态度与招募新司机的用心程度可以看出，专车市场对司机的需求依旧不小。平均150元/小时的回报、灵活自由的工作时间、海量订单接到手软等吸引司机加盟的宣传口号充斥在各大专车平台之上，包括在职白领、尚未毕业的大学毕业生、个体从业者等在内的司机们仍对此趋之若鹜，只是，不少新司机还未熬过实习期廉价劳动力阶段便已放弃。

一周前，北京司机李文携价值10万元左右的现代汽车加盟易到用车平台。按照规定，李文需从起步价0元、1.8元/公里的“young!”类型专车服务做起，李文表示，易到用车平台会按照司机完成每单里程的距离长短，给予400-800不等的积分，当积分达到2万分后，才能升级从事价格稍高一点的专车服务。“如果是全职专车司机，按照每天完成8单获得4000分奖励计算，从‘young!’晋升下一级需要全职跑5天，而像这样的晋升层级关系，易到用车拥有10余个级别，想要晋升必须加班加点去完成订单，疲惫在所难免。”

杨阳说，专车市场上轻松月入2万元的场景早已不再，想要获得高收入，加班完成订单是基本功课。若赶上节假日或特殊天气导致订单减少，即便苦熬加班也很难完成任务获得奖励，这也意味着，能月入5000元已算是专车司机的好“收成”。

面对这样的尴尬市场，不少司机选择离职或跳槽。易到用车司机韩磊最近新加入一个微信群中，成为圈内好友。像这样的微信群、QQ群韩磊已有8-9个，分别由来自滴滴出行、易到用车、人民优步等各个平台的司机组建。韩磊对记者表示，这样的司机内部交流群里除了常规的吐槽之外，更多的是信息互通有无，比如，这周滴滴出行“满单奖”更容易完成，或是人民优步的高峰冲单奖励倍数更高。“几乎大部分司机在各个平台都会注册，哪个平台奖励更高就拉哪个平台的乘客。”按照韩磊的总结来看，专车司机更像是某些国外电影中的雇佣兵，哪里钱多去哪里。“耐得住性子的司机能在一个平台坚持数月，更多的司机几乎几周更换一个平台。”杨阳则认为，每个平台的业务模式、奖励不同。类似这样奔走于各个平台的司机不在少数。

■综合北京商报、财经

“C2C”模式 逐渐转向“B2C”

当行业补贴下行、网约车规模与用户增长曲线变缓之时，未来的竞争，将从补贴战变成综合服务竞争，网约车平台会随着产业周期的变化进行战略调整，这往往会导致商业模式的变化。

比如滴滴前段时间发起的“伙伴创业计划”，在北京、广州、深圳等地招募10万名专职司机。这是转型开端，意味着滴滴从开放式转向半开放半自营，从此前的“C2C”模式(私家车服务个人)向“B2C”(合规网约车服务个人)模式转型。

B2C的好处是什么?B2C模式对车辆的高要求、司机的严把控、标准化的服务流程，相对来说有更好的客户体验，也符合网约车上行到高端市场的需求，而C2C模式车辆和司机得不到保证，从中产生品牌溢价有难度，转型到B2C模式则有利于更好上浮到高端，确保用户高峰期用车紧缺的需求。

以B2C的代表神州专车为例，它的模式是以长租+短租结合模式向神州汽车租赁车辆，司机为全职专业司机，这样就保证了成本结构的最优和用户体验的最好。

不过，B2C从运营模式与流程上容易与C2C产生冲突，滴滴此前的纯C2C平台模式相当于淘宝模式，目前说半自营半开放相当于电子商务领域的京东模式。这种模式运用到打车平台，则是自营车辆容易与开放式平台下的专车司机抢生意，服务标准也难以统一，用车成本开始放大，两种模式下的司机管理也成为难题，若因此出现两套制度体系与标准，容易产生内部矛盾，导致两种模式此消彼长与左右互搏，其中一种模式将会被边缘化，这是滴滴融合两种模式的困境。

安全是当下需解决的首要问题

近日有媒体曝出，知名电竞选手马奎清在搭乘滴滴专车时，被司机迫砍挑断手筋。这已不是滴滴第一次发生安全事件，每一次事故的发生，都会将C2C网约车推向舆论风口浪尖。

目前整个网约车市场，似乎多数对国内此起彼伏的网约车安全事故“熟视无睹”。而每一次安全事故，都会对网约车敲响一次警钟，并激化出租车、民众各方的矛盾，汹涌的舆论与民间质疑也将激化，进而将安全问题无限放大。所以C2C模式转向B2C，“安全”是首先考量的因素。

2015年10月，由交通部会同多部门起草的《网络预约出租汽车经营服务管理暂行办法

(征求意见稿)》第十六条就规定，网络预约出租汽车经营者承担承运人责任，保证运营安全，保障乘客合法权益。

虽然出租车也难以避免安全事故，但相对来说，出租车司机有严格准入门槛，有牌照成本与一套线下管理机制，职业属性某种程度上有着威慑作用。

C2C平台的司机是自由人，不受管辖，审核机制都在线上，缺乏一套严格的筛选机制与线下管理机制，所以会不断发生各种恶性安全事件，而且由于模式的限制，这种弊端一时半会解决不了。从各地发生的各类专车个案来看，标准严格的审核机制与准入门槛来减少不法分子混入专车司机群体

提升各项用户价值指标是关键

从目前的专车市场行情来看，烧钱补贴大战本身是各打车软件依附于巨头为抢夺市场份额与用户口碑不得已而为之的短期行为，但双向补贴之余，用户黏性则是一个最难把握的东西，用户与司机都是哪儿有补贴奔向哪。所以，对于专车平台来说，如何对自身形成流动的现金流，提升各项用户价值指标是关键。

尽管滴滴等平台去年就开始实行新一轮的动态调价机制，在高峰期调价3倍甚至4倍，但用户为高价买单的少，所以，依赖补贴起量的专车市场带来的一家独大有着其脆弱性。有资深网友认为，网约车补贴这种不赚钱的商业模式就是耍流氓。

事实上，目前网约车市场亟待通过技术和算法建立一种匹配中国市场用户的透明价格浮动机制与盈利模式。

比如说可以基于地图的走向匹配商家广告，甚至配置O2O服务创造新的需求，比如还可实现会员出行、便捷叫车、车载产品交互等盈利，甚至可以延展到订餐、订酒店、订门票等，构建基于打车为中心的O2O服务平台。

滴滴目前虽有大的野心与棋局，但一直找不到好的盈利模式，无论是抽成模式、O2O流量变现、还是汽车后市场以及被寄予厚望的代驾模式，目前也难看到盈利前景，所以这可能也是滴滴转型B2C的某种缘由。

而B2C模式下的盈利模式似乎更具备可预见性。

相比较而言，神州专车的盈利模式是，首先比出租车有高于20%的溢价，通过高标准服务与安全从用户端盈利；

另外，对于神州来说，专车之外，还有租车、汽车电商和汽

是有必要的，也是未来趋势。

相对来说，C2C模式下的轻资产模式导致供给侧组织与管理能力无法达成有效的监管和约束，因此需要一套技术体系来确保对专车的准确定位与司机身份核验识别系统、优化风控，提升整体安全系数，比如对接单后的司机乘客拍照上传，并建立图像识别比对机制，乘客可以通过专车平台随时触发报警与安全呼救系统等，建立一整套安全系统。

技术是不是化解安全的最优解还有待再看，但将是未来专车平台的发展趋势。随着未来专车市场走向高端，竞争格局也将随着演变，安全问题的解决将是专车竞争下持久战下必不可少的一环。

车金融业务，在租车领域，神州对于采购价格有优势，这部分车辆会流向租车和专车两个业务，当车辆达到一定损耗，会流向汽车电商，汽车电商包含新车和二手车两块；

汽车金融会做融资租赁相关业务，诸多业务交叉可以达到商业模式的有效闭环。滴滴转型B2C可能也想借此切入汽车后市场，解决当前的盈利难题。

有效的盈利模式可以拉动现金流，减缓融资压力，利润口子一开，补贴就会变得可持续性，而可持续的补贴可以稳住司机与用户规模，进一步扩大市场份额。但目前来看，网约车盈利模式依然有待从O2O、智能城市、二手车交易、汽车金融等诸多领域进行开掘，这将是未来网约车平台竞争激烈的情况下打持久战的关键。

■综合北京商报、财经