

打则惊天动地,和则恩爱到底”

打车软件终结烧钱游戏



“当年分众和聚众合并,优酷和土豆合并,都是投资人坐不住了极力推进的结果。这次滴滴和快的合并背后的资本意志高度一致。”

春节前,两大打车软件巨头滴滴和快的合并的消息传开,一度被坊间看作不可置信的假消息。

但事实如此。2015年2月14日合并消息公布后,滴滴CEO程维在给员工的报喜邮件中说:“打则惊天动地,和则恩爱到底。”

在合并之前,今年37岁的柳青是滴滴公司的COO(首席运营官),她的父亲是联想创始人柳传志。加盟滴滴前,柳青在全球最顶级的投资银行之一高盛集团工作过十年,离开时是高盛亚洲董事总经理。2014年,很多人没有想到柳青会加盟成立仅两年的滴滴,而且据说到滴滴后,柳青的收入不到高盛时的十分之一。

在新公司,滴滴的创始人程维,快的创始人吕传伟,两人并列CEO(首席执行官)。柳青将担任总裁一职,向CEO汇报工作。公开报道说,柳青在高盛时因错过投资滴滴的机会而跟滴滴结缘。

2月28日下午,在北京崇光百货的一个咖啡馆,柳青对记者辟谣,她的父亲柳传志并没有如外界所传,直接去跟马云和马化腾沟通并促成滴滴和快的合并。

柳青说,两家公司股权分散,有十几个股东,阿里和腾讯只是其中的战略股东,管理层始终控制着公司,并跟每个股东都做了沟通,投资人相信并支持管理层的决定。

滴滴和快的合并后的新公司(下称“新快滴”),其市场份额占据了九成以上,成为打车市场名副其实的寡头。此前,两家公司背靠腾讯、阿里巴巴两大巨头,展开令人心惊肉跳的烧钱大战,他们的合二为一,超出了市场的想象力。

攘外之前先安内

鲜为人知的是,在过去两年里,两家公司已经就合并商谈过多次。

快的公司营销副总裁李敏告诉记者,2013年底,快的、滴滴、阿里和腾讯在北京曾举办了一次四方会谈。

由于当时阿里和腾讯这两家战略股东的矛盾已经开始凸显,双方合并的构想自然无果而终。

在合并之前,快的投资人里有阿里巴巴、经纬创投、软银和老虎环球基金。滴滴的投资人则有金沙江创投、腾讯、淡马锡和DST等。两家公司最新一轮融资中,滴滴融了7亿美元,快的融了6亿美元。

滴滴创始人程维公开表示,滴滴7亿美元的融资中,柳青发挥了重要作用。滴滴的天使投资人王刚也在接受福布斯中文网采访时说,这轮投资人里的DST老板尤里·米尔纳(Yuri Milner)在投资滴滴后说了

三句话:“第一,Uber要灭了你们;第二,如果要活命,只有一个办法,和快的合并;第三,合并后我可以再给你们十亿美金。”

2011年11月成立的Uber被业内称为打车软件鼻祖,目前融资10亿美元以上,估值400亿美元左右。它的模式是通过技术盘活美国闲置的私家车资源,供乘客预约使用,后来车辆来源扩充到出租车公司和汽车租赁公司。

虽然Uber在中国的市场份额目前只是个位数,但它找到了一个强大的中国靠山——百度。

就在滴滴宣布7亿美元融资后一周,百度宣布投资Uber。这起交易目前还没有披露准确数额,但资本圈猜测百度通过数亿美元,占股不到2%。

在美国市场,Uber赚的是私家车主、租赁公司和出租车公司给的

佣金。但在中国,Uber模式没法复制,在监管者眼中,Uber模式如果在中国实行,就是把黑车合法化了。

滴滴和快的也遭遇相似的困境。它们虽然通过烧钱教育了用户,但却没法通过打车软件建立商业模式。

Uber却在2014年8月开始通过跟租赁公司合作进入中国市场,并且联手百度,结成战略联盟来发展专车业务。最要命的是,Uber在中国采取的是低价策略,起步价跟出租车相差无几,造成滴滴和快的面临用户被抢夺的危险,最终加速了两家公司的合并。

滴滴投资人朱啸虎对记者表示,作为投资人,他是赞成合并的。理由很简单,两家公司都融了数亿美元的资金,谁想拉大跟对方的差距都不可能。而且外敌Uber也融了很多钱,开始发力中国,滴滴和快的

只有合并才能对抗Uber。

除了Uber的威胁,两家公司投资人对于持续好几个月的烧钱大战也颇感不满。

一位要求匿名的消息人士告诉记者,两家公司的战略投资者阿里和腾讯,对于烧钱大战比较“任性而无所谓”,甚至多次亲自承担烧钱成本,并发动各自平台进行资源支持。

但两家公司的财务投资人觉得刚投进去的钱很快就烧没了,这样不是长久之计。其中有投资人投资过团购网站,因为烧钱太多而造成被投资项目失败,因此对烧钱模式十分谨慎。

“当年分众和聚众合并,优酷和土豆合并,都是投资人坐不住了极力推进的结果。这次滴滴和快的合并背后的资本意志高度一致。”上述匿名的消息人士对记者分析说。

“情人节计划”

这一次,主动伸出手的是滴滴。

2015年1月21号,滴滴创始人程维、柳青、Stephen(滴滴战略部负责人)在深圳启动了一个秘密项目:情人节计划,即在情人节之前完成跟快的合并。

滴滴找到华兴资本创始人包凡作为中间人和“红娘”。按照王刚对福布斯中文网的回忆,中间有过几次反复,柳青承担了很重要的斡旋角色,两个CEO也一起喝了不少酒。程维说,管理团队依然牢牢掌握着公司绝对控制权,这作为底线被所有投资者,包括阿里和腾讯所接受。

当两家公司的创始人达成一致后,最大的问题就是说服投资人。朱啸虎对记者透露,一开始阿里和腾讯对于合并很犹豫,但双方团队极力推动合并,很多投资人都乐见其成。最终双方团队花费了很大力气说服腾讯和阿里同意合并。就在滴滴和快的宣布合并后2天,专注于专车市场的易到用车向中国相关部门递交了举报材料,声称滴滴和快的的合并未按要求进行反垄断的申报,请求立案调查并禁止两家公司合并。政府部门对易到用车反馈材料已收到。3月4日,商务部有关部门联系易到用车有关负责人,称正按

流程进行内部研究和评估工作。

易到用车认为合并构成垄断的主要论据之一,是快的2014年3月在其官网披露过这样一个数据:公司司机账户流水达47.3亿元人民币,月均营收超千万。但快的方面对记者表示,这只是司机的收入,不是快的收入,目前快的是亏损的,收入规模不符合反垄断的申报标准。

易到用车的另外一个论据是,两家市场份额加起来超过九成,将消灭和排除出租车软件行业的竞争,损害消费者利益,构成垄断。

易观国际的数据显示,截至

2014年12月,中国打车APP累计账户规模达1.72亿,其中快的打车、滴滴打车分别占据56.5%和43.3%。

反垄断专家盛杰民对记者表示,对于这种平台型企业的合并,是否牵扯到垄断,目前国内外都没有先例,对立法和执法机构都是一个新鲜话题。

柳青对记者表示,合并之前就充分考虑过垄断的问题,得出的结论是不符合反垄断的申报标准。合并后,新公司2015年暂时不会上市,新公司将秉承小企业的心态,不会裁员,而且要大量招人,继续抱团往前走。

强龙与地头蛇

快的打车联合创始人李祖润在接受外媒采访时说,两家公司合并后,先是要像美国Greyhound巴士那样提供一个横穿全国的巴士服务,然后是代驾和拼车产品。

这种说法,让那些刚刚开始做拼车和代驾的创业者和投资人感到恐惧。过去大家做电商的,都要被投资人问到如何应对阿里的竞争。做社交的要被问到如何应对腾讯的竞争。现在有人调侃说,做移动出行的,估计以后都要被投资人问到如何应对“新快滴”的竞争。

专注于同事间拼车出行的搭搭拼车创始人屠建路对记者表示,两者合并后,最大的优势是掌握了海量用户的移动出行需求信息,这对他们做拼车非常有利。

但要做好拼车,不仅需要上规模的用户基数,还需要强大的线下用户运营能力。同时,拼车市场还受到各地交通政策、安全保障体系、司乘双方等非指标化因素的制约。尤其是对真正的顺风车拼车市场来说,受两者合并的影响将不会太大。

在代驾市场,已经有一些具备市场影响力的企业。比如e代驾已经做得很大,甚至开始拓展海外市场。

对于业界的担心,柳青对记者表示,虽然新公司的目标是做大做强,通过创新来给用户带去实惠,但滴滴和快的毕竟是两家成立不到三年的年轻企业,远做不到阻碍行业创新。

而滴滴和快的已经推出的新业务只有专车。1月8日,针对打车软件

平台提供“专车”服务的行为,交通运输部首度公开表态肯定并鼓励该创新业务,但明确表示禁止私家车接入平台变成专车去参与经营。

这意味着,新快滴想要在专车业务上建立行业地位,只能从租赁公司入手寻找车源。但目前所有专车公司都在抢夺这些有限的租赁公司的车源。

神州专车副总裁臧中堂对记者表示,滴滴和快的合并后,并没有解决“合法合规”车辆资源上的短板。而神州专车背后是神州租车近6万辆的车辆资源。

臧中堂表示,专车市场价格战的主导权并不在新快滴手上。相反,神州专车最近已经发起了专车价格

战,提出了充100元送100元的补贴政策。在滴滴北京办公室的电梯间里,记者甚至看到了神州专车的广告。

在一些特定市场,专车竞争更激烈。比如AA租车,在北京的国贸商圈深耕多年,很多国贸的白领习惯使用AA租车,因为AA租车光在国贸就投入了几百辆车。

但作为滴滴投资人,朱啸虎认为,对于移动出行的竞争,依然是流量为王。谁占据了流量入口,谁就可能赢得包括专内在的移动出行业务的胜利。

“显然,滴滴和快的是占据了移动出行这个入口的,用户规模的优势完全可以复制到专车市场。”朱啸虎对记者说。(据南方周末)