

“拿着打火机一张一张烧钱，都没这行业烧得快” 易到的钱去哪儿了？

易到曾是中国第一个约租车平台，但数年时间就被众多对手甩在身后。政策危机、资本大战、管理层易主，几度让其逼近生死边缘。4月以来，网约车平台易到用车成为众矢之的——乘客打不到车、司机无法提薪，网络上一片指责，群情激愤的司机们四处聚集。4月17日晚，始终保持沉默的易到创始人兼CEO周航突然发声，称大股东乐视挪用了易到资金13亿。几小时后，易到和乐视控股共同发文指责周航恶意诽谤，称乐视已为易到投入40亿，“挪用13亿”是乐视汽车生态拿走了以乐视大厦为抵押、易到为主体的贷款资金。



2017年4月以来，网约车平台“易到用车”提现失败的情况越来越严重，驾驶员被扣押的费用从几百元至几万元不等。

打不到车，又提不出钱

一两个月来，易到的用户和司机们都在四处投诉。王先生是向记者诉苦的乘客之一，之前因为易到充值返现力度很大，充100返100甚至120，他充了几千块。那时车很多，发一个订单，几十辆车让他挑。今年他又充了300，送500。但用过一次之后，就发现叫不到车了，“我刚开始以为就今天没车，然后就换地方叫，这里叫也没车，那里叫也没车，到处都没车。”他开始想取出那300块，但是不行。客服电话打不进去，只能在App的客服平台上说，但是对

方说，过了退款期限，不能退了。退款期限是充值后的三天以内。在江苏的郭先生也是如此。2016年5月，他充了12000元，送12000元。现在还有17000元在账户里，打不到车，又提不出钱，这些钱就僵在那里，下一步不知道该怎么办。知乎上也是怨声一片。有乘客说，天天下单都没人接，而且每过一分钟就会提示加价，一直涨到1.4倍仍然没人接单，账户里的钱也找不到退款的途径。4月12日，记者在广州试着用易到叫车，近5分钟无人接单，

直到价格涨到2倍，司机到来已是15分钟以后，车子破旧，外地牌照。乘客打不到车，是因为司机不接单。司机不接单，是因为他们的工资锁在易到账户里，提不出来。“钱也拿不出来了，还做个屁啊。”4月12日，在一个上海易到司机的QQ群里，一位司机在语音中喊话。司机们普遍反映，已经有一两个月提不出钱了，拿不出工资，还要垫油费、人工费在里面，没有司机愿意做了，越接单套得越多。据报道，有司机也跑到浦东

的公司所在地去找，只有两个保安，没别人。但易到方面对记者表示，上海易到汽车服务有限公司并非易到在上海注册的公司，跟易到没有任何关系。在广州，易到司机杨师傅跟记者说，4月10日六十多位司机聚集在广州易到公司的办公地要求提现，甚至报了警。警察要求财务公司致电北京财务方，最后达成协议，两日后，这批师傅们陆续拿到车款，打款名为“易到旅行社有限公司”。11日，更多来维权的司机们发现公司原址处于关闭状态，办公地点已迁至别处。

起了个大早

2011年的夏天，在北京一间会议室里，易到的创始人周航在为同事们描绘自己的创业项目，那是一个关于未来的场景：路上的车都是电动+无人驾驶，全社会汽车共享。手机一按甚至对着手表一说“派辆车来送我去xx”，附近闲置的车就悠然而来，等你的间隙顺便在楼下充电桩充点电。上车了不再抢道着急闹心，继续看书、看电影、与朋友视频聊天，因为车是自动驾驶的。在那间会议室里意气风发的

周航不会想到，六年后自己的微博会涌进来数百人，叫骂“骗子”“垃圾”。在同行眼中，周航不是一个具有狼性的创业者，他显得更温情、更理想主义。记者曾在2013年采访过周航，他是全球第一批特斯拉用户，他是出于价值观的认同而买了特斯拉作为自己40岁的礼物，他说，“向创新最好的致敬，就是成为它的消费者”。在创办易到前，他认真研究

过中国的城市交通，还就“出租车行业是否应该有数量管制”这一问题向专家请教。后来他花了几天时间建了个模型，愣是把出租车路面负荷问题弄出了结论。在个人公号中，他说自己抱持的理念是“每个人都可以是艺术家、每个产品都理应成为一种艺术品”。他曾去硅谷参观Uber和Airbnb两家共享经济的鼻祖公司，他更喜欢后者，“Airbnb是粉色的、温暖的，Uber是黑色的，冷酷的。Airbnb一直在致

力于创造一种住宿以外的价值，发现当地生活中的社交；而Uber就是一个快捷的叫车工具，一切都往效率的方向走，我不喜欢这种太冷的感觉。”他曾在一次采访中中说。一位易到前员工向记者描述，易到的公司氛围，就像当初产品的定位一样，小而美，办公环境非常舒适。早上阿姨会准备好柠檬水、煮好咖啡，卫生间里整洁地摆放着修容的用品、漱口水、护手霜、指甲刀、棉签等等。

残酷的资本大战

然而，商业的战场并不总是温情脉脉。2014年，以“滴滴打车”为代表的几家网约车平台如狼似虎地来到了周航首垦的这片领域。2014年是易到的分水岭。在此之前，中国的叫车领域几乎是易到独大的，根据艾瑞咨询发布的《2014中国智能用车市场研究报告》，易到用车占中国智能用车市场近90%的份额。这一年，随着资本的扩充，滴滴以充足的弹药傍身，迅速挤占了市场：成立于2012年、前身为北京小桔科技有限公司的滴滴在2014年1月完成C轮1亿美元融资、12月完成D轮7亿美元融资、2015年7月融资30亿美元、2016年5月苹果投10亿美元，至此苹果、腾讯、阿里巴巴均成为滴滴的

战略投资者。这个时候，易到的融资额和滴滴已经不是一个数量级了。通过公开资料梳理，记者发现，截至2015年6月，易到数轮融资共计2亿美元左右，而滴滴却已接近40亿美元，是前者的20倍。市场与资本投入息息相关。根据2015年第二季度易观智库的专车行业报告，滴滴、优步、神州分别占据活跃用户覆盖率的前三名，滴滴占有率82.3%。易到屈居第四，占有率仅有个位数，2.7%。业内人士说易到是“起了个大早，赶了个晚集”。其实易到也曾有过机会。2014年上半年，共有六家投资机构找到周航，希望参与新一轮融资，全部接受可拿到3亿美元。但是周航拒绝了，他认为易到

没必要拿股权去换那么多钱。更重要的机会丧失在当年8月。那年夏天，北京市交委下发《关于严禁汽车租赁企业为非法营运提供便利的通知》，“易到被认定非法”的新闻纷纷而来。而当时，恰好处于易到和百度谈融资的最后一步，易到的车券已经在百度内部大量发放。然而，因为政策的原因，易到这个靠山失之交臂。周航不愿意拿股权换资金，是因为他没有意识到补贴战的重要性。他曾说，“补贴用户是一件很幼稚的事情，易到绝对不参与补贴大战”。然而，他所设想的对价格不敏感的高端客户们并没有出现，市场上大批用户被证明是更容易被打折券收买的。在滴滴的崛起过程中有两大

战役：对抗快的、对抗Uber，都是通过补贴战竞争的，最终以滴滴对二者的战略合并告终。在这两场战役中，用户被补贴喂饱，奠定了滴滴无可超越的行业老大地位。2014年滴滴与快的的竞争，通过天价补贴，1年时间就把一个创业公司拉到100亿美元市值的规模。2015年后，滴滴与Uber竞争，曾派发五折优惠券，而Uber搞过“感恩节前乘车满3程，第二周免2程车费；乘车满5程，第二周免5程车费，每单免费金额最高10元”的优惠。烧钱，一开始是不想，后来是不能。周航在一次采访中说，“如果你有钱，你可以决定参与或是不参与，但是没钱你连决定的权力都没有。只能转着圈打外围，根本进不了核心战场。”

“这样的补贴是做一单亏一单”

易到的“救星”在2015年10月到了——乐视以7亿美金战略控股易到，占股70%。在乐视入股的两百多天后，易到举行了一场发布会，周航在会上宣布易到的日完成订单数已经突破100万。“起死回生”，是他写在PPT上的四个大字。拯救易到的，正是周航曾经嗤之以鼻的补贴大战。这场补贴，比此前的平台们力度更大、持续更久。充100返100，持续了九个月。在这剂猛药下，易到累计充值金额超过60亿元，共有643万用户进行了充值，人均逾900元。有60亿的收入，意味着120亿的负债。网约车行业尚未实现盈利，企业运转的资金都依靠投资和用户的预付资金。在易到出现资金链危机后，人们在问，客户的充值去哪了？“烧了呀。”一位业内人士对记者说，“充100送100甚至120，比出租车还便宜，肯定是亏的，这样的补贴是做一单亏一单。”《财经》杂志曾报道一位接近易到的人士说，按照易到每天100万单，高峰时期每单补贴7块钱计算，其一个月要烧2.1亿，还不包括其他运营、人力等成本。周航曾经说，“拿着打火机一张一张烧钱，都没我们这个行业烧得快。”他说这个行业烧了快100亿美金，这有可能是最经典的战斗，因为这在商业史上是没有出现过的。就在易到如火如荼烧钱补贴的时候，大股东乐视却被爆出了资金链丑闻。2016年11月，媒体纷纷报道乐视各业务板块出现资金链问题，供应商们被拖欠货款。受此影响，创业板上市公司乐视网股价持续下行。乐视的救星出现在资金链危机66天后，融创中国发布公告，支出150.41亿元，成为乐视网第二大股东，同时成为乐视超级电视和影业板块的重要股东。但融创中国方面表示这笔注资不覆盖乐视汽车板块。大股东缓解了资金链危机，此前的余波却使易到危机重重。上述业内人士对记者说，“乐视顾不上易到那一块，易到在乐视体系里并不是战略重点和业务重心，它的资金更重视乐视网、电视和影视的部分。”一边是大股东带来的资金危机，另一边是围绕易到数年的政策压力。2016年7月，交通运输部、工信部等7部委联合发布网约车经营服务管理暂行办法，摘了网约车公司“非法运营”的帽子，周航非常兴奋地在微博上写了文章——《让出行更美好，让世界更美好》。然而，紧随而来的地方新政，“京籍京车”“沪籍沪车”的规定一下子又进一步加强监管，规定网约车公司必须申请线上、线下的牌照，司机和车辆也须分别申请证书。新规之下，滴滴、神州、首汽约车等公司都申请到了部分地区的牌照，而易到在这方面仍然没有进展，尚未拿到官方牌照。针对乘客和司机的维权方式，上海金融与法律研究院执行院长傅蔚冈对记者说，只能走法律途径打官司了，但诉讼的前提是它得有钱。易到要解决目前的资金困局，还有一个办法就是寻找接盘者。据《财经》杂志报道，周航与乐视互撕的背后是接盘者之争。周航力荐的投资者因出价太低遭到乐视拒绝，而乐视心目中的战略投资者则另有其人。（据南方周末）