



## 慧眼观企

5月8日对于汽车共享服务平台易到来说很不寻常。这一天,易到正式获得由北京市交通委颁发的《网络预约出租车汽车经营许可证》,通过了网约车经营线上服务能力认定。这一天,也被乐视控股董事长贾跃亭形容为“历史转折”。

在此前的两个月里,易到平台因司机提现困难、用户不好打车等问题陷入舆论纷争。4月17日晚间,易到创始人周航的一封公开信直言易到确实存在资金问题,将矛盾和问题彻底公开化。4月18日一早,易到办公楼遭遇多名提现司机的挤兑。4月20日晚,包括周航在内的易到创始人团队集体离职,大股东乐视完全接管易到管理层,并于4月21日下午召开了主题为“新易到 新团队 新未来”的大会。

巧合的是,就在易到拿到网约车牌照的5月8日,中消协邀请部分专家和媒体共同约谈易到,敦促其尽快整改。拿到牌照的易到,能焕然一新吗?

### 国内网约车首创者

时光回溯到2010年5月份,周航创办了易到,这也是当时国内最早的共享出行平台。3个月 after, 卡兰尼克才在美国成立Uber。

当时,移动互联网还没有大规模普及,共享经济的概念也尚未兴起,滴滴和快的还没有问世,易到在共享出行领域没有直接竞争对手。整个市场近乎真空,加之专注服务和出行体验,易到赢得了一波优质的司机和用户。

“让所有司机能够体面生活,让所有用户能够美好出行。”这是周航创办易到的初衷,他的目标是做一个价格和服务水平均高于传统出租车的高端出行品牌。

熟悉周航的人都愿意称其为理想主义者,这种理想主义也体现在易到早期的发展历程中。一方面,周航对于用户体验的追求极其苛刻。比如,易到成立之初,他就要求司机必须戴白手套接送乘客。专注服务和用户体验,让早期的易到成功树立了高质、高效的专车第一品牌形象,也成功聚集了众多高端用户。

另一方面,从易到创办的第一天起,周航就非常看重合理的商业模式和盈利空间。对于共享出行领域无休止的补贴大战,周航曾公

一边是资金链紧张,陷入舆论纷争;一边是获得网约车牌照,前景值得看好。作为国内网约车平台的首创者,易到何去何从备受关注——

# 易到迷局

经济日报·中国经济网记者 秦海波

开表示过不满:“专车多少钱都不够烧,单子越多,补贴的规模就越大,还是要尽快回归到正常的商业轨道上来。”在周航看来,靠疯狂补贴去获取司机和用户,留存率肯定是高不了的,还是要专注于产品和服务。

但是,2014年巨额资本加持后的共享出行领域,完全脱离了正常赛道。周航和他的易到在这场近乎疯狂的冲刺中渐渐落伍。

### 补贴大战中无奈掉队

2012年,滴滴和快的先后成立,进入共享出行领域。起初两年,资本并未大规模进入,各家按部就班培养用户。转折点发生在2014年1月1日,腾讯和中信产业基金以1亿美元入股滴滴,这是资本首次以“亿美元”为单位进入网约车行业,彻底打破了各方的融资节奏和市场步伐。与此同时,2014年初Uber进入中国市场,加剧了行业竞争。

“补贴”是2014年和2015年网约车领域的“关键词”。司机端,一个月轻松收入两三万元;乘客端,坐一次车只需花两三块钱;企业端,各家用着融来的真金白银疯狂跑马圈地。据不完全统计,仅2015年,中国网约车市场就烧掉了百亿元。

“补贴大战就像鸦片,一旦开打就很难停下,各家尽可能融更多的钱,寄希望于竞争对手比自己先倒下。”一位滴滴员工回忆起前两年的补贴大战,仍心有余悸。

对于这场补贴大战,周航从内心里是抵制的。按照他的理解,互联网行业烧钱是为了培养用户的消费习惯,但长期的补贴既不合逻辑也不合常识。在他看来,补贴用户是一件很幼稚的事情,是低级竞争。但市场迅速发生了天翻地覆的变化。2014年之前,滴滴和快的每天只有几万单,但到2014年底,滴滴一天的接单量就达到了几百万,涨了几百倍。

2014年下半年,易到获得由新加坡政府基金投资的1亿美元C轮融资,但同期滴滴D轮融资额为7亿美元。“周航不喜欢把公司的主宰权交给投资人,所以他没有拿太多的钱。”一位易到离职员工说:“在‘军备竞赛’上,易到已远远落后于对手。那时,易到已经没有能力参与补贴大战了,只能转着圈打外围,根本进不了核心战场。”

站在今天的角度回望,2014年正是网约车市场的分水岭,易到掉队了。2015年,滴滴和快的宣布合并;2016年8月份,滴滴与Uber合并,补贴大战告一段落。但市场格局已定,滴滴一举占据了80%以上的市场份额。

### 与乐视的短暂蜜月期

2015年9月份,易到每日的订单量已下滑到2万单,同一时段滴滴的订单数字则是日均700万单。易到不仅掉队了,而且有了强烈的生存危机。当时易到几乎烧完了前一年拿到的融资,已经被迫开始裁员。周航忽然醒悟了:如果还想见到2016年的太阳,必须找一个有力的靠山。

这时候,乐视出现了。乐视看中的是易到的流量入口,凭借超级汽车和易到平台可以构建起乐视的汽车生态圈;易到看中了乐视的整个生态资源,比如乐视手机能帮助易到低成本触达用户。当然,还有钱。

2015年10月份,易到接受乐视7亿美元投资,乐视获得易到70%的股权,成为易到控股股东。2016年初,来自乐视的高管彭钢担任易到总裁。周航曾表示,是自己主动向贾跃亭要的人,他希望能把乐视向死而生的狼性精神注入不断疲软的易到内部。

与周航的保守不同,乐视的战略偏向激进。乐视入主易到后,开展了持续8个月的充百返百营销活动,巨大力度的补贴将易到重新拉回网约车的赛道。据不完全统计,易到8个月充返活动的累计充值金额达到60亿元,也就是说,易到同样要投入至少60亿元补贴用户,这还不算之后持续推出80%、50%等充返活动。

激进的补贴政策使2016年上半年易到用户和市场份额持续增长,提前半年完成“百万日订单、百万司机、百万车源”3个“百万年度任务”。2016年6月21日,乐视入股易到的第246天,易到在北京举办了一场发布会,周航演讲时身后的大屏幕上赫然写着“见证互联网第一个起死回生的故事”。当时周航宣布,易到日完成订单数突破100万。

采访中,多位业内人士对《经济日报》记者表示,即使从现在来看,乐视对于当时的易到来说都是一个正确的选择。因为乐视的入主和注资,让易到重新有了竞争

力,“可以在这个市场中玩下去”。周航本人也承认,“当时是生死存亡的危难关头,乐视能出手已经很好了”。

但好景不长,2016年11月份,乐视资金链危机爆发并殃及易到,刚刚起死回生的易到再一次被推到了悬崖边上。

### 能否守得云开见月明

信心比黄金更重要,这句话对于现在的易到来说,再贴切不过。

由于爆出资金链危机、提现困难,易到平台司机端供应不断减少,打车变得越来越难,随之而来的是用户逃离。极光大数据iAPP(移动应用精准数据分析)显示,从去年8月份开始,易到活跃用户数量流失惨重。今年3月份,易到的月活用户数量仅为328万人,相距2016年8月份的峰值826万少了500万人。易到表示,此次获得网约车牌照将使广大司机和用户的信心得到提振,并承诺司机提现问题将在5月份得到彻底解决,服务质量将迅速回升提高。

另一个绕不过去的坎是后续资金。“这个行业残酷到没有钱烧就得退出。”彭钢曾坦陈融资的重要性。但作为易到的控股股东,乐视近来麻烦不断,尽管有融创中国150亿元巨额资金的火线救场,但仍然被迫收缩战线。易到此前曾表示正通过拆分VIE结构,准备启动国内上市计划,但一直没有实质性进展。获得牌照后,易到表示在融资过程中很多障碍已扫清,在融资方面将取得突破性进展。

采访中,业内人士对易到的未来前景看法不一。看好者认为,一直坚持“高品质、差异化发展”品牌定位的易到,和网约车新政“高品质服务、差异化经营”的要求很契合。未来,优质服务将成为网约车平台的核心竞争力,整个市场将从烧钱补贴走向追求盈利,易到无论是在合规车辆、司机数量,还是中高端用户保有、服务品质等方面,均占据一定的优势。唱衰者认为,网约车市场竞争大局已定,滴滴、神州和首汽已建立了很高的竞争壁垒,起起伏伏的易到很难再有机会。

易到新董事长何毅5月8日发了一条微信朋友圈:“拨开云雾见天日,守得云开见月明。梦想总是属于坚持到最后的人。”作为国内网约车的首创者,易到能涅槃重生吗?

产品和服务,能尽快盈利,贾跃亭则希望易到能迅速扩大用户规模 and 市场份额。彭钢当时加入易到的任务,就是一年内日订单超过100万,赶超Uber,有巨大用户数作为基础,再将易到作为乐视汽车生态的流量入口,接入汽车电商、分时租赁、买卖二手车等,从而与乐视共同打造一个多元化的汽车生态圈,实现“破界创新”。

保守还是激进,或许无所谓对错,是企业在不同发展阶段采取的不同竞争策略。但这个度该如何把握值得每位企业家思考。

知因智慧聚焦“产业知识图谱+机器学习”,以企业金融切入银行风控——

## 帮您算算“企业关系链”

本报记者 李 景

近日,以中科院大学大数据分析技术实验室为技术背景,以大数据算法模型为基础能力,专注于用人工智能提供企业金融风险管理的大数据金融科技公司——北京知因智慧数据科技有限公司,宣布获得远毅资本领投的Pre-A轮千万轮融资。

目前,市场上已有较多提供个人信贷征信技术服务的供应商,但在企业级金融技术服务市场中,能为公司融资提供风控技术的新型模型服务商并不多见。

知因智慧就是这样一家公司。它利用大数据知识图谱及风险关联效应,服务企业金融,并以银行为主要服务对象,切入银行对公客户领域提供信贷风险解决方案。其“产业知识图谱+机器学习”的人工智能风控模型能提升银行对大客户信贷风险识别能力,推动银行信贷评价体系向更科学的方向发展。

### 产业知识图谱是啥

知因智慧创始人任亮的另一个身份是中科院大学大数据分析技术实验室副主任。作为国内最早开始知识图谱研究和商业化服务的团队,知因智慧早在10年前就已开始基于知识图谱“建模”,并积累了许多特征变量及可以验证的方法和模型。

“知识图谱是人工智能的一个分支,早期是基于本体来构建语义网络的一项技术,主要应用在英文搜索领域。产业知识图谱是聚焦在产业和金融这个垂直领域,以企业为核心,建立起相关经济要素之间的相互联系,然后用大数据对关系量化,最后用机器学习寻找要素之间的隐含影响和传导效应,最终梳理出一条完整的商业逻辑链条。”任亮介绍说,以产业知识图谱为主的预警模型与以财务数据为主的预警模型相比,风险预测的准确度能提高30%以上,能够有效降低银行不良贷款率。

“过去,银行都是通过传统统计方法判断客户的优良等级,但海量企业之间的风险传导如何、质量状况如何很难用人工采集。产业知识图谱能将传统的风险预测模型升级,使风控从自动化升级到智能化。”知因智慧执行董事乔彦军表示,知因智慧的20多个业务场景模型对传统评定风险而言是很重要的补充。

“大数据本身是没有价值的,必须与业务结合在一起才有价值,具体的结合点就是产业知识图谱。先基于业务场景数据把关系链条绘制出来,再用大数据方法量化,用机器学习挖掘之间的传递效应和风险效应,这样才能真正帮助银行找到好的客户,并及时发现风险。”乔彦军说。

### 如何解决风控痛点

如今,传统风控体系已经不足以解决多发的关联性风险,银行业对关联性交易风险的重视程度越来越高,关联风险预警系统的建设被摆在了关键位置。

“巴塞尔协议没能从方法论上解决关联性风险问题,还是以财务

数据为核心作业违约概率评价。从这个层面讲,知因智慧正在探索的是一个完全不同的风控体系,甚至是一条新路。”任亮认为,产业知识图谱很可能成为未来我国银行信贷风控体系的重要组成部分。

与个人征信不同,大企业信贷面临着企业关系链条不断复杂化的趋势性难题。随着客户集团化以及供应链、担保链、资金链的不断发展,大企业的风险模式更加复杂隐蔽,容易发生牵一发而动全身的连锁风险,愈加复杂的企业关系链条对传统风险评估分法和评级模型提出了挑战。

近年来,银行业也开始重点布置对企业大数据的挖掘和分析,不少银行更是在过去一两年间购买了大量的外部数据。但一个尴尬的现实是,由于没有有效的转化方法,数据并不能转化为价值,大量外部数据不能得到有效利用。

任亮认为,最大的问题来自于算法和数据之间的脱节。不少银行还在用老模型计算新数据,导致数据浪费,“这些外部数据是有‘噪音’的,是弱变量,但即使是很弱的信息也是有用的,只是没有被提炼出来,因此无法有效利用外部数据。这时就需要利用新的机器学习模型,用以保留和处理弱变量信息。”任亮表示,必须把对数据的理解、对银行的理解、对算法的理解结合起来,才能真正解决银行风控的痛点。

### 怎样服务中小企业

风险领域分为市场风险、操作风险、信用风险和流动性风险,知因智慧解决的是信用风险问题,主要服务对象是银行的信贷管理部、公司金融部、供应链金融部、风险管理部。

“风险是金融行业无法回避的重要领域,基于大数据的风险预测和模型,能显著增强银行对企业的认知和辨别能力。”任亮表示。

“产业知识图谱既能服务大企业也能帮助小企业。由于评价数据越发丰富,诸如供应链、资金流等数据都被加入到模型里,银行对企业风险的评价尺度也会发生变化。”任亮表示,“很多小企业都说银行效率低是因为‘垒大户’,但从风控角度讲,这一点无可厚非。因为大客户的抵押和信用可靠,服务小客户意味着承担更高的风险,所以很多互联网金融公司轻易切入了中小企业的金融业务市场,但银行反倒远远落后。”

“其实,银行在做中小企业信贷业务时具有先天优势。因为所有企业的账户都在银行体系内,这些数据的信息质量远远高于互联网公司,这同时也是搭建产业知识图谱最好的数据来源。当银行把以大企业为龙头的资金链条分析清楚后,再结合域外数据,其对整个产业链的识别和风控能力将得到巨大的提升,对中小企业的风险评价也将进入全新的维度。”任亮表示:“银行也需要找到好的中小企业标的,只是目前的成本太高、手段不足。有了产业知识图谱,我们就可以把中小企业真实的贸易场景数据转化为信用评价指标与银行对接,中小企业融资难问题将真正得到缓解。”

## 货车帮再获1.56亿美元投资

重点发力车货匹配体验

本报讯 记者王新伟 吴秉泽报道:贵阳货车帮科技有限公司日前完成B2轮融资,获得百度资本领投资金1.56亿美元。至此,货车帮已通过B轮融资筹集资金逾2.7亿美元。货车帮CEO唐天广表示,公司B轮所融资金将重点用于提升车货匹配体验,扩大车后服务范围,加大技术投入,吸引人才加入。

信息不对称造成的车货不匹配问题一直是我国公路物流的痛点所在。有关数据显示,我国货车的空驶率高达40%。面对这一问题,成立于2011年的货车帮通过由腾讯控股集团有限公司协助研发的大数据平台,打通货主和车主之间的信息桥梁,努力推动中国公路物流摆脱“原生态”标签,走向信息化、市场化的发展道路。

业界普遍认为,货车帮正在改变中国公路物流的产业生态。统计显示,截至今年4月底,货车帮的注册会员车辆达370万辆,注册货主会员达63万人,平台日发布货源信息达500万条,日促成货运交易超13万单,日成交运费超15亿元。

资料显示,截至目前,腾讯、高瓴资本、鼎鼎资本、DCM中国、元生资本、全明星基金、国际金融公司(IFC)、百度资本等资本大咖先后投资货车帮。本轮融资后,货车帮将利用所得资源继续扩大业务覆盖范围和用户数量,巩固其全国性车货匹配平台的地位,同时延续其在车后市场的成功,大力发展ETC卡、园区一体化、金融及其他车后服务领域。

## 记者手记

作为曾经并肩战斗的战友,周航和贾跃亭的风格迥异,一个偏保守,一个偏激进。

现在回看,在易到的发展过程中,周航有点保守,过于追求小而美。2014年网约车市场补贴大战刚现苗头时,易到完全有机会拿到更多的弹药去跑马圈地。当时共有6家投资机构找到周航,希望参与易到的新一轮融资。如果全部接受的话,易到可以拿到3亿美元。更重要的是,这些顶级投资机构如果投了易到,可能不会再投当时的滴滴或是快的。但是周航拒

绝了,他认为易到没必要拿股权去换那么多钱。多位业内人士认为,易到背后的投资者不如滴滴和快的,是导致其落败的核心原因之一。周航也坦陈,易到后来在市场上的失败,就是从2014年没有拿融资开始的。

现在回看,在乐视的发展过程中,贾跃亭有点激进,过于追求大而全。据不完全统计,乐视自成立以来各种融资已达数百亿元,但还是缺钱,而且很缺。互联网及云、内容、大屏、手机、体育、汽车、互联网金融(乐视战略七子),几乎个个

金 非

烧钱且烧得凶猛。比如乐视体育,大举购买赛事直播权已超出乐视的实际能力,即便密集通过A、A+和B轮融资到88亿元,还是不够用。比如乐视汽车,贾跃亭已投入自有资金100多亿元,但土地圈而不建、多位美方高管离职等负面消息不断。融创中国董事会主席孙宏斌就表示,乐视的亮点在于前瞻性特别好,可惜资源、管理等都跟不上。

但命运就是这样吊诡。2015年乐视入主易到,贾跃亭和周航走到了一起。风格迥异的两个人,蜜月期很短。周航希望易到更专注