

杨家军：如何让 4 万名司机挣到 10 亿

马吉英

10 月 17 日,e 代驾获得 2500 万美元新一轮融资,其中 58 同城以 2000 万美元领投。因为 58 的投资,让 e 代驾本身引起了一些关注,e 代驾到底是什么公司? 他们从事的酒后代驾业务是什么业务? 未来他们有什么样的考虑?

e 代驾跟 58 同城的关系转变得有些出人意料。10 月 17 日,e 代驾获得 2500 万美元新一轮融资, 其中 58 同城以 2000 万美元领投从而持有 e 代驾 78% 的普通股。e 代驾在本次交易中估值逾 25 亿美金。

在此之前,曾有传闻称 58 同城对 e 代驾虎视眈眈,欲收购之而后快。e 代驾也在紧锣密鼓推进融资以对抗 58 同城。此次融资意味着 e 代驾跟 58 同城从剑拔弩张的竞争者变为合作者。

“我们想能不能双方各退一步,做到双赢,从竞争到合作,这是更高一个档次的思路。”10 月 29 日,e 代驾 CEO 杨家军在接受采访时称。

不过对杨家军来说,融资额和估值或许都不是他最有成就感的事。最有成就感的是对行业的改造。目前,e 代驾 4 万名司机(大部分是兼职)的年收入总计能达到 10 亿。

以下为杨家军采访时的实录:

e 代驾成立三年了,我们从来没有举办过这么大的媒体见面会,此前一直安慰自己是因为我们低调、务实。其实没见媒体有这么两个原因:第一,酒后代驾也不是什么上得了台面的业务,也没有引起媒体的注意;第二,过去三年中,我们专注在把酒后代驾业务从业务变成一个行业的发展过程中。这一轮因为 58 的投资,让 e 代驾本身引起了一些关注,我们觉得有必要让媒体界的朋友们能够获得一些答案,e 代驾到底是什么公司? 他们从事的酒后代驾业务是什么业务? 未来他们有什么样的考虑?所以,今天举办这样一个见面会。

过去三年,我们也贴上了各种各样的标签,比如是一家移动互联网企业,我们用 LBS 提供服务,在 O2O 行业,我们定位用手机或者网络提供代驾产品等等。我们自己给自己的定位是我们用移动互联网思维来改造酒后代驾这个传统行业。

过去三年 e 代驾都做了哪些事

总体分三个阶段。第一,2011 年 10 月成立开始到 2013 年 6 月。2011 年 10 月 e 代驾正式成立的时候我们选择北京作为试点城市,当时我们用了一个月的时间找了 20 个司机,以华强北的老人机作为工作手机开始干起来的,仅仅用了 3 个月时间,2012 年 1 月份单日定单超过 200 单,超过北京这个市场上工作了十年的传统代驾公司。为什么我们知道订单超过了当时北京最大的传统代驾公司呢?我们介入代驾业务之前,为了更好了解这个行业, 其中一位创始人专门去酒后代驾公司应聘,做了两个星期的代驾司机,所以对情况比较清楚。三个月的数据给了我们极大的信心,2012 年初紧接着开了上海、广州、深圳、杭州、重庆加上北京六个城市。

第二,2013 年 7 月到 2013 年 12 月。2013 年下半年开始,我们逐个在省会级以上城市开通,2013 年 12 月开通了 23 个城市,进一步历练了我们开通城市的打法。

第三,今年年初到现在。2014 年 1 月批量开通城市,全国 300 多个地级以上城市,我们选择了 200 多个城市。截至 2014 年 10 月份,开通 102 个城市。到今天为止,日高峰订单破



5 万,一天晚上在全国有超过 5 万名客人使用 e 代驾为他服务。

下面,跟大家分享几个数据:第一,40000 和 5000。跟 e 代驾签约的司机 40000 名,以每月 5000 名的速度增长。第二,定单数据库里,完成订单的总里程数超过了 1 亿公里。什么概念呢? 绕地球 2800 圈。从地球到太阳也不过 1.4 亿公里。

大家可能有疑问了,为什么当时切入到代驾这个行业呢? 得从创始人本身的背景说起。我们的创始人最开始用谷歌互联网引擎把中国纤维、化纤卖到巴基斯坦、印度。2011 年移动互联网大潮即将拉开的时候, 我们考虑移动互联网会对什么行业作出什么变化呢?有两个核心点:第一,移动。什么业务跟移动、跟基于位置服务相关? 第二,哪些行业需要被改造?基于这两个思索,当然也经过了一些尝试,最终选择了酒后代驾。

那传统代驾是什么现状

我们可以笼统的做一个回顾,过去传统代驾公司怎么形成?怎么运作的呢?往往是这么个情况,一个代驾老板,跟某几家酒店有比较好的关系,他招几个司机,跟几个酒店谈好关系,跟酒店服务员说再有人叫酒后代驾就打这个电话。这个电话也许是司机电话,也许是老板自己电话。可以想像得到,最后出现什么问题?

总的说来,传统代驾存在着三个痛点:第一,收费高;第二,到达慢,第三,不管是对客人,还是对司机本身,代驾过程的安全问题没有保障。这就注定了传统代驾不是一个行业,就是特别小的一种业务,养活了一大堆小的代驾公司,这就是过去代驾的现状。

针对这些痛点, 我们如何用移动互联网思路来改造这个行业? 整个设计的思路就应该基于几点。第一,怎么能把价钱降下来? 我们的第一个考虑是让客人直接跟司机进行交

换,用时间换收入;第二,在定价问题上,要保证整个司机的收入能够物有所值,第三,到达得快,司机离客人下单的地方越近越好,怎么越近越好? 用移动互联网在手机上显示离客人最近距离的司机,直接给他下单。对一部分客人来讲还是不是特别习惯用 App, 对这样的客人,由个人亲自下单变成由 400 中心接线员下单。整套系统是针对传统代驾痛点设计的。

技术牛,运营严,市场狠

什么叫技术牛呢? 整个技术是基于小 e 智能系统,宗旨是以技术为驱动,以效率作为整个运营的核心。为什么说是以效率为核心呢?比如无缝接单。e 代驾接单模式是推送模式,这点跟广播模式有点类似。我们把单子发给目标司机,叫推送。如果做到响应快的话,推送本身的可靠性要有根本保障,这是一个技术难点。在推送的过程中,有这样两个指标,客人点下单,经过后台到司机接单以后反馈,我们保证每单响应速度在 10 秒之内。我们对司机管理有这么一个要求,手机接单铃响起之内的 30 秒必须接单, 如果不接单,累计下来有统计和扣分要求。整个系统保证订单成功率达到 98%。

在计价方面, 最开始的时候是靠司机读取客人车上的里程表计算,存在一定的客人投诉。对有些司机来讲,报里程时偶尔做一些猫腻。我们很快推出了计价系统,基于 GPS 和整个定位系统,这也是一个技术难点。经过一年多试运营,精准的计价系统也是我们在技术上值得骄傲的一点。

我们推出运营、市场后台的支撑系统。比如在运营上,一个司机如果想来 e 代驾报名的话,首先必须选择一些考题,学习完以后考试,考试完以后报名。只要从网上下载一个 e 代驾司机端,从报名到考试到上传资料,一次性的在手机上完成。

包括智能地推系统,怎么铺得又快又好? 我们开发了一个市场工作手机,叫智能地推系统。这些都是我们的技术团队值得骄傲的地方。

另外,运营严。我们的理念是想让司机为客人服务好,我们对司机的管理和服务就应该做好,自己的管理团队就应该合格。我们有一个组织原则,叫宁缺毋滥,宁可在这个城市找不到负责人,也不着急开通这个城市。所有关键节点卡在城市团队负责人遴选和培养上, 很多城市经常选三四个月也选不出来,那就不开。一旦出现服务投诉,淘汰机制立刻启动。

有了合格的城市运营主管以外,所有服务体验都来自司机。关于司机招募有几个基本条件:第一,必须有 5 年以上驾龄,现有跟我们签约的司机的平均驾龄 9.7 年。整个司机招募环节,首先要通过前期手机报名、学习、考试。考试通过以后进来以后有笔试、面试、路考,然后再实习,特别路试,号称史上最严格的路考。司机通过率只有 30%,100 个报名,只有 30 个入职。大家谣传 e 代驾的考试比考驾照还难。有一个小的趣事,北京有一个司机,在国企开 32 年大车,退休了,跑来要做代驾,没考过。

通过初步筛选,保证驾驶技术过关后,并不代表整个服务是能够满足要求的,后面有一系列严格的管理体系。包括几个方面:第一,仿照交管局驾驶分,我们有 12 分代驾分,一年 12 分,比如闯红灯多少分,多收费多少分,不展示计价器多少分,不穿工服多少分,扣完 12 分,你就可以上这儿来学习了。学习期间重新考试,不过的就回家了。城市负责人必须一个星期有一次深夜排查,排查穿工服、服务、标准用语等。我们同时聘请大量神秘客户,我们掏钱让他做代驾,考察司机的服务水平。

除了严格以外,对客人和司机还有一个

承诺:一管到底。比如我们推出对个人车辆和人身代驾赔偿,最高到 200 万。车一旦出险,就要修,步骤是:第一,修车过程中每天给客人补助一百元交通费;第二,如果您同意走您的保险, 车里保险费第二年上浮部分我们一次性赔。我们额外还给一笔钱,作为精神损失费。如果不愿意走保险,修车的所有钱我们出。

市场狠。通过市场营销,把原来真正的刚需扩大了,往外推市场边界。怎么推呢? 到目前为止,最有效、最厉害的一块是“物料”,把印着 e 代驾价钱和二维码的牙签盒、烟灰缸、纸巾桶等等铺到饭店和夜店。一个北京得多少家这样的饭店? 几万、十几万、几十万都是有的,怎么铺进去呢? 靠狠劲。借助智能地推系统,能达到什么效率呢? 在北京,一天推一万家餐厅,每个餐厅大概一百套“物料”。有些市场人员养成一个习惯,背一个包,里面装着牙签纸、烟灰缸,看到哪没有就往里放。通过这种方式,使市场的边界极大扩展了。在我们称之为坦克部队工作一段时间之后,加入了空中部队,在 1039、红绿灯栏目里上一些广告, 希望把酒后代驾消费变成人们日常聚会的一种必备生活方式。

对传统代驾行业的颠覆

第一,价格低。价格低到什么程度呢? 两个数:39 和 19,在全国我们只有三套价格体系,第一套是北上广深,39、59、79、99,第二是 B 类城市,39、59。C 类城市,19、29。定价跟时间点有关。

第二,到达快。快到什么程度呢? 北京有 11 万名司机,从叫单到就位的时间是多少? 不到 7 分钟。

第三,体验好。客人对我们评价满意度达到 96%。

第四,安全。从来没有发生重大事故,刮蹭等事故率控制在万分之一以下,什么概念呢? 上海出租车行业的事故率万分之三。

第五,自由职业。我们创造了一个职业,就是司机发现自己熟练的驾驶技术能够换钱,而且自由。大部分司机都是兼职,兼职意味着什么呢?意味着想多干就多干,想少干就少干,司机本身是自由的。

原来我们说代驾是个业务,现在把代驾称之为一个行业。我们进入这个行业的时候做了一个调查,全北京一天有多少单呢?满打满算大概两千单,现在我们在北京多少单呢?具体数不能说,大概是过去数十倍的单子。在全国整个代驾是五万单,司机四万名。我们今年能为司机带来多少总额价值?10 亿。这就是能够创造一个自由职业行业的骄傲之所在。事实上我们给中低收入人群带来了用自己技能换钱的职业,这也是我们的骄傲和牛逼的地方。

我们做到了这些,大家会问未来怎么发展呢? 说实话,特别明确的没有。随着生活水平的提高,甚至在一些县级市甚至乡镇都有汽车的普及,一定会有(代驾)需求,基座越大,希望把酒后代驾服务遍布到每一个细胞角落。在这个行当已经做到第一的时候,我们想把酒后代驾做的更宽、更深,我认为还有很长的路要走。

现在,看订单分布,90%以上是酒后代驾,甚至更多。未来有没有可能叫代驾去机场接送朋友,或者送老人去医院? 大家还没有养成这种习惯,一个是理念问题,还有一个是价格问题。很多司机白天也有时间,如果一个小时就卖 29 元,把酒后代驾变成代驾,可能也是我们未来的一个发展方向,让代驾本身进一步改变生活。

《企业家日报》 中国企业的思想阵地 经济市场的冲锋号角

开创内容与形式的大型财经新报章