

6 调查 Investigations

不再烧钱的 O2O:上半年拼补贴 下半年比裁员

■ 章蔚玮 报道

夏天过去,O2O 并未迎来它的收获期。上半年还在红红火火拼谁的补贴更高,下半年却开始拼谁裁员更快。嘟嘟美甲、58 到家美甲、阿姨帮、功夫熊都传出了裁减美甲师、按摩师、阿姨的新闻,靠补贴圈来的第一波用户并没能转化为忠实客户,高速增长后,是更快速的下滑。

记者对团购、外卖、美甲等 O2O 行业调查发现,“补贴后遗症”或多或少都已经出现,越来越多的企业不再烧钱,或已经烧不起钱。随着资本市场的进一步冷却,O2O 迎来一轮洗牌在所难免,但似乎只有如此,这个行业才能回归商业本质,迎来真正的春天。

那些烧钱 O2O,现在还好吗?

“烧钱抢客户”似乎成了 O2O 的必经之路,有业内人士笑称,这是“羊毛出在猪身上,由狗来买单”。然而,当全球股市的持续低迷传导至资本市场,原本以为钱会源源不断的 O2O 企业开始觉得日子不好过了。

团购:几轮烧钱过后,留下一地烦恼

8 月的一个双休日,上海浦东一处商业圈内,连锁餐厅“巴贝拉”内生意很好,通过美团可以搜到这个时间段的团购相当优惠,一款菜单标价近 70 元的新款披萨通过团购让利,9 元就能买到,成为每桌必点的热销品。这家连锁餐饮的团购产品线一直很丰富,在百度外卖上,“巴贝拉”还推出了全场披萨半价的优惠,在就餐高峰,这里的上座和点单率能达到 70%-80%。

然而,面对高客流,这家门店的负责人却笑不起来,看似热闹的补贴背后,除了客流量,什么都没留下,“现在到店的客人 100%都是冲着团购而来,但很少会再点团购产品外的菜品。”同时,自从参加团购后,店内每桌客单价从原先 155 元直接拉低到 75 元。跑量不跑价,持续烧钱,却无法换来真正的效益,这是多年与团购合作的传统商家始终无法逃避的难堪结果。

团购,作为 O2O 的最早模式之一,在其发展即将进入第 5 个年头时,始终没有找到最合适的发展之路。战线过长的烧钱战让团购网站和商户十分疲惫。团购领域的标志性企业——美团,最近陷入了“估值疑云”,一方面有媒体披露,美团最新一轮融资已进展到后期,总体融资额 15 亿~20 亿美元之间,该轮融资过后,美团估值将超百亿美元;但另一方面,也有消息称,美团估值从 150 亿美元下降至 100 亿美元。

美甲:烧了半年有点支撑不住了

“58 到家美甲,海量聘请美甲师人才。”年初,张军(化名)在 QQ 签名栏写下了招募启事,如今物是人非。半年不到,他离开了这个充满梦幻色彩的 O2O 项目。年初的疯狂历历在目:手艺好的美甲师只要进驻 58 到家平台就能拿到 4000 元底薪,加上提成,最高的一

个月能赚上万元,时间自由,收入提高,仿佛是一场完美的创业梦。

然而,随着 O2O 平台扩张和美甲师不断增加,生意开始僧多粥少,“原本一人做四五单,现在四五个人抢一单。”随之而来的是,不仅底薪没有了,美甲师还要交给平台 20%的管理费,这场华丽的演出还没尽兴就已收场。如今,张军离开深圳,在老家一家美甲店里过起了稳定的生活。

在南京,依然有一批美甲师在挣扎。9 元的上门美甲产品看似红火,但美甲师的团队却在悄然瓦解,“除了促销活动,基本没有单子,这样保底工资也保不住了。”南京 58 到家美甲的美甲师小林不知道自己还能撑多久,如今公司对她们的要求是每个月做满 100 单,不足部分就从 3000 元的保底工资里扣除。对于长期无法达标的美甲师,还要面临被迫签署“无保底协议”的窘境。

曾被认为是高频消费的美甲 O2O,已经几次被传出大规模裁员。此前 58 到家曾豪言,要拿 1 亿元来“烧”上门美甲服务,如今却开始在不同地区低调推进无保底工资,而在垂直领域最早起步的嘟嘟美甲此前也在 上被曝出,其成都区内正在推进大规模裁员,记者在向平台方求证时,对方并未给出正面回应,但在 A 轮融资后,嘟嘟美甲始终未完成新的融资。

大规模的用户补贴,外加沉重的人力资本,让美甲 O2O 难以负重。“150 多元的美甲产品,最高补贴过 100 元。一个城市的启动非常耗钱,一个月烧过 1500 万左右,”上门美容美甲 O2O 河狸家创始人雕爷就承认一年融了 3 次千万美金,但很大比例在“干赔”。

按摩:欠薪和品控的冲突

不久前,上海的功夫熊技师们拉起横幅讨薪,有媒体报道,技师们反映,之前与功夫熊约定每月 10 号正常发工资,可从 7 月份便开始拖欠工资,上海被欠薪的师傅有 30 人左右,被欠工资少的有一两千,多的有六七千。功夫熊 CEO 王润对此回应,这些技师被查出品控问题因而取消了补贴。

最早进入按摩 O2O 领域的功夫熊,前不久刚被曝出即将完成千万级美元的 B 轮融资,在市面上数十家推拿 O2O 中,功夫熊是发展比较迅速的新生代,其最大的资本就是行业第一的订单量,但其烧钱的节奏也同样无与伦比。有业内人士算过这样一笔账,按功夫熊给出的订单价,预领推拿每笔订单 128 元,功夫熊给推拿师提成 80%,日均订单 2000 单,单日支付推拿师近 20 万元。但在实际市场推广时,功夫熊每单补贴近百元,从而导致每单实际为亏损。此前王润在多个场合表示,按摩师直属平台,由平台发放保底工资,按此节奏,功夫熊在天使轮拿到的数百万元和 A 轮融资数百万美元,很快就会烧完。

功夫熊对记者表示,8 月开始,功夫熊将取消原先发给平台技师的首月 7000 元保底“奖励”,今后,只有在单量、复购率和好评率达到标准后才能拿到保底奖励。此外,在用户补贴上也从原先的近百元降低到最高 40 元。

最近,在上海长寿路商圈工作的张小姐发现,饿了么补贴的门槛越来越高,10 元消费券使用的条件是消费满 70 元,6 元的补贴券也要满 40 元……但 7 元一笔的外卖费却越来越难省得下来。9 月 17 日,张小姐又突然发现,百度外卖的补贴神奇般消失了,没有一家店显示有补贴,“是系统问题,还是百度不补贴了呢?”

出租车司机魏师傅也不得不面对滴滴补贴彻底消失的现实。这位抢补贴达人,此前专抢带有补贴的订单,生意好的时候,每天光补贴也有一两百元,可滴滴的补贴越来越少,终于在最近几周内完全消失了。但他并不打算放弃使用滴滴,因为这个平台培养了不少乘客给小费的习惯,现在他的目标是抢“小费”单,遇上下雨天和上下班高峰,小费的收入也有四五十元。

“按照联合存管新模式的业务流程,除了第三方支付机构会对每笔交易的资金划转准确性、借贷双方客户信息真实性进行审核,银行资金存管系统也会对借款协议信息流和实际账户资金流再进行一次第三方校验匹配,避免出现客户交易资金被挪用,这等于形成了双保险。”上述了解相关业务流程的知情人士透露。

在他看来,联合存管新模式的最大优势,一方面是满足 P2P 等互联网金融机构选择银行建立客户资金第三方存管制度的监管要求,另一方面能确保银行后台系统能赶上 P2P 机构产品创新的步伐。

随着 P2P 市场竞争激烈,不少 P2P 机构在实时交易与借贷资金快速到账方面大做文章,以信而富为例,截至今年 9 月,信而富平台累计借款笔数超过 300 万笔,且以平均 5 秒一笔交易的速度快速增长,但这需要银行



品控问题因而取消了补贴。

“相对补贴用户,我们更多的资金投入到了 培训人的培训中。”最近,外界知名度不算太高的家装 O2O“土巴兔”悄然完成了高达 2 亿美元的 C 轮融资,今年是他们创立的第八年。相对于目前高频 O2O 一年融资三轮的速率来看,这样的节奏很难让投资人“满意”。但今年,这家老牌创业团队格外活跃,因为年初开始他们盈利了,日订单量已超过 36000。在此前烧钱的八年中,绝大部分资金被用于人员培训。目前土巴兔已树立起一套自有监督体系,除了用户最后交付的装修款项不得超过预算 5%外,整个项目,他们分阶段设立六位 监理确保装修质量和进度。

前不久完成 7800 万融资的人人车 CEO 李建也表达了类似的观点:在二手车这类低频高价 的 O2O 项目中,单纯的烧钱补贴给用户远远比不上构建自有的“护城墙”更为高效,如构筑信赖度更高的估价、交易体系。

逐渐消失的补贴

“在大家都没有实际盈利业绩的情况下,投资人只能看订单量和用户活跃度。O2O 网站为了争取更靠前的排名,钱就必须烧,在大量补贴下,刺激用户活跃度上升,然后再融资,如此周而复始,但用户进来后怎么办,很多企业并没有时间去想。”戈壁创投合伙人徐晨认为,这是 O2O 行业的“潜规则”,烧钱带来的流量,并不能带来壁垒和商业价值,也很难让企业健康发展。

钱不再给用户而是自建平台

对于还在烧钱却很难看到未来的 O2O 而言,时间不多了。下半年以来,投资圈对 O2O 融资项目观望气氛浓郁,对于烧钱跑马圈地的 O2O 项目,金主们已普遍表现出忧虑。以推拿 O2O 为例,推拿狮、点妙手等均只获得 A 轮融资,九阿哥、推推熊等的融资也仅停留在天使轮阶段。融资环境的不景气将直接影响烧钱的节奏,“下半年仅仅依靠资本投资再烧钱的,将很难生存。”徐晨认为,在资金紧缩的大背景下,无论是大平台还是小平台都需要重新思考自己将去向哪里。

“我们希望寻求一种自我生长的健康生态。”关于午餐补贴的逐步降低,饿了么官方



盛强是饿了么在上海长寿路商圈的“骑手”,当有用户问他,为什么平台补贴少了,他总会理直气壮地回答一句,“我们的时效还高了呢。”在此之前,他每月基础工资是 3000 元,每送一单提成 5 元,随着饿了么开通早餐、下午茶业务条线,盛强一天能做几十单,一个月的收入有 6000-7000 元。尽管饿了么在缓慢调低用户端的补贴,但盛强并没有感觉用户数有明显下降。最近饿了么推出会员制后,盛强又多了一个收入来源——卖会员,每季度 35 元,每年 120 元的会员卡,每单(年卡)能提成 9 元。如果做得好,每天几十单业务中,至少有 1/3 的客户愿意办卡,这在未来,或许会成为他新的收入来源。

没钱烧的 O2O 怎么办?

“我们希望通过一种自我生长的健康生态。”关于午餐补贴的逐步降低,饿了么官方

“我们希望通过一种自我生长的健康生态。”关于午餐补贴的逐步降低,饿了么官方

“我们希望通过一种自我生长的健康生态。”关于午餐补贴的逐步降低,饿了么官方

P2P 存管深水区:担心“高坏账率”将暴露



存管系统务必提供快速、高效的交易信息处理效率,确保借贷资金能在极短时间内划入借款人账户,提升 P2P 交易的客户体验。

“事实上,多数银行现有的后台系统主要支持 T+1 转账交易,势必妨碍 P2P 平台的借贷交易资金转账效率。”他透露,目前银行主要依托第三方支付机构提供额外的技术辅助,迅速解决这类后台信息处理效率低下问题。

目前,已有 50 余家 P2P 机构正准备通过这套银行、第三方支付联合资金存管的合作新模式,引入银行的资金存管业务。

“按照操作流程,这些 P2P 机构主要通过第三方支付机构介绍给银行,但他们能否成功引入银行资金存管体系,还得看银行的脸色。”这位了解相关业务流程的知情人士表示。

银行的高准入门槛

其实,银行对 P2P 机构资金存管的准入门槛相当高。

具体而言,银行首先会考察 P2P 机构的注册资本、股东背景、业务量、技术团队实力与风控模式,并进行打分,只有 P2P 机构得分超过银行设定的合格分数线,银行才会采取下一步措施——实地考察 P2P 机构的各项业务操作环节与相关风控、技术人才团队实力,最终决定是否为这家 P2P 机构提供资金存管服务。

其间,银行还会设定某些隐性的、具有一票否决性质的考核指标。比如银行会暗中观察 P2P 机构的业务模式是否与银行现有业务形成互补——若 P2P 机构涉足 P2B 业务,通

并未否认。在他们的计划中,补贴将不再是烧钱的重点,而进一步沦为“调控”客流的杠杆。“比如,在 10:30 前预订午餐,我们就补贴 2 元,因为‘提前预订下单’能提高效率,避免高峰期餐厅后厨出错、重复劳动,同时用户高峰期等餐时间减少。”此外,补贴也会出现在更多创新项目上,比如早餐、下午茶、夜宵产品线。新系统的上线,也需要适当的补贴来刺激商户和用户使用,加速产品迭代。至于刚拿到的 6.3 亿美元的巨额融资,将更多投入到新成立的“即时配送平台”,“作为到家服务的基础工程,配送系统体量巨大,需要许多资本投入。”他们准备用钱烧出一个“生态体系”,除了物流体系,还将关注服务电商的流量平台和云端大数据平台,向整个 O2O 行业提供基础物流、流量和大数据服务,最终完成服务业的电商生态,颇有点像当初 京东 烧钱的模式。

进入下半年,滴滴、饿了么、河狸家等一批 O2O 行业先发部队开始思考如何通过生态体系的运维,让模式能自生长起来。

低频且盈利的 O2O 开始慢热

“此前,消费频次高、客单价低的 O2O 项目是投资者考察的重点,因为投资者看重快速发展、快速获利。”在徐晨看来,进入下半年后,越来越多的投资人开始意识到所谓高频次不过是假象,是在高补贴刺激下的特殊需求,而一直被忽视的发展缓慢但稳定的 O2O 创业项目会重新引起关注。

“相对补贴用户,我们更多的资金投入到了 培训人的培训中。”最近,外界知名度不算太高的家装 O2O“土巴兔”悄然完成了高达 2 亿美元的 C 轮融资,今年是他们创立的第八年。相对于目前高频 O2O 一年融资三轮的速率来看,这样的节奏很难让投资人“满意”。但今年,这家老牌创业团队格外活跃,因为年初开始他们盈利了,日订单量已超过 36000。在此前烧钱的八年中,绝大部分资金被用于人员培训。目前土巴兔已树立起一套自有监督体系,除了用户最后交付的装修款项不得超过预算 5%外,整个项目,他们分阶段设立六位 监理确保装修质量和进度。

前不久完成 7800 万融资的人人车 CEO 李建也表达了类似的观点:在二手车这类低频高价 的 O2O 项目中,单纯的烧钱补贴给用户远远比不上构建自有的“护城墙”更为高效,如构筑信赖度更高的估价、交易体系。

在业内人士看来,来自装修、车后市场等刚需市场、更注重运营的 O2O 项目的价值将得到重新关注,而这些项目的回归本身就代表了资本市场将更趋于理性,“人们开始意识到,O2O 的核心是平衡传统商业与互联网商业共同发展,而此前的烧钱游戏更多是在扼杀传统商业,而非推动。”一位业内人士分析道。

在大环境影响下,年底前 O2O 将进入更深度地整合,一批 O2O 创业企业将退出市场,剩下的优质 O2O 之间无效的竞争成本有望缩减,他们将真正回归商业本质,借此迎来一个新的春天。

“目前,银行比较欢迎那些专注从事小额、分散的 P2P 借贷交易,且财务信息经得起第三方审计考验的 P2P 机构。”上述熟悉银行 P2P 资金存管操作流程的业内人士透露。

其次,银行还会偷偷关注这家 P2P 机构近期是否存在负面舆论信息,若 P2P 机构最近陷入负面新闻,银行也会拒绝它的资金存管申请。

在他看来,正是从严准入的考核机制,令某些银行总行与分行围绕是否开展 P2P 资金存管业务,往往存在意见相左的局面,多数情况下,是银行各地分行基于吸引存款与拓展零售客户的需要,热衷开展 P2P 资金存管业务,但总行层面则考虑到 P2P 机构风控实力良莠不齐,不敢轻易授权分行开展这项业务。

究其原因,银行会担心这家 P2P 机构会与自己竞争获取优质信贷资产。

“银行一方面会考察 P2P 机构的注册资本、股东背景、业务量、技术团队实力与风控模式,另一方面还会将 P2P 机构业务模式是否与银行能否互补、近期是否存在负面舆论信息纳入一票否决制的考核标准。”一位熟悉银行 P2P 资金存管操作流程的业内人士透露,目前能满足银行考核要求的 P2P 机构,占比并不高。

记者在采访时意外发现,并不是所有的 P2P 机构都愿引入银行的 P2P 资金存管服务。

“P2P 机构主要的顾虑,是银行现有的后台系统未必能跟上 P2P 机构产品创新与海量交易的步伐,目前有些中小银行后台仍然采取人工记账方式,一天最多只能处理数百笔交易,难以满足某些 P2P 机构单日数千笔借贷交易的处理量。”一位 P2P 机构人士分析说,但更重要的是,不少涉足资金池业务的 P2P 机构害怕一旦引入银行的资金存管体系,其每笔 P2P 交易都将面临独立核算,原先隐藏的高坏账率就可能被迫曝光,无法通过资金池借新还旧模式掩盖。

“按照联合存管新模式的业务流程,除了第三方支付机构会对每笔交易的资金划转准确性、借贷双方客户信息真实性进行审核,银行资金存管系统也会对借款协议信息流和实际账户资金流再进行一次第三方校验匹配,避免出现客户交易资金被挪用,这等于形成了双保险。”上述了解相关业务流程的知情人士透露。

在他看来,联合存管新模式的最大优势,一方面是满足 P2P 等互联网金融机构选择银行建立客户资金第三方存管制度的监管要求,另一方面能确保银行后台系统能赶上 P2P 机构产品创新的步伐。

随着 P2P 市场竞争激烈,不少 P2P 机构在实时交易与借贷资金快速到账方面大做文章,以信而富为例,截至今年 9 月,信而富平台累计借款笔数超过 300 万笔,且以平均 5 秒一笔交易的速度快速增长,但这需要银行

“按照操作流程,这些 P2P 机构主要通过第三方支付机构介绍给银行,但他们能否成功引入银行资金存管体系,还得看银行的脸色。”这位了解相关业务流程的知情人士表示。

■ 陈植 报道

随着央行等十部委联合发布《关于促进互联网金融健康发展的指导意见》,明确要求 P2P 等互联网金融机构应选择银行建立客户资金第三方存管制度,原先专注 P2P 资金存管业务的第三方支付机构纷纷转而寻求与银行开展合作,共建 P2P 资金存管新生态圈。

记者多方了解到,尽管第三方支付机构积极联合银行构建全新的、合规操作的 P2P 资金存管模式,但它究竟能吸引多少 P2P 机构引入银行 P2P 资金存管服务,仍是未知数。究其原因,是银行对 P2P 机构有着很高的准入门槛。

“银行一方面会考察 P2P 机构的注册资本、股东背景、业务量、技术团队实力与风控模式,另一方面还会将 P2P 机构业务模式是否与银行能否互补、近期是否存在负面舆论信息纳入一票否决制的考核标准。”一位熟悉银行 P2P 资金存管操作流程的业内人士透露,目前能满足银行考核要求的 P2P 机构,占比并不高。

记者在采访时意外发现,并不是所有的 P2P 机构都愿引入银行的 P2P 资金存管服务。

“P2P 机构主要的顾虑,是银行现有的后台系统未必能跟上 P2P 机构产品创新与海量交易的步伐,目前有些中小银行后台仍然采取人工记账方式,一天最多只能处理数百笔交易,难以满足某些 P2P 机构单日数千笔借贷交易的处理量。”一位 P2P 机构人士分析说,但更重要的是,不少涉足资金池业务的 P2P 机构害怕一旦引入银行的资金存管体系,其每笔 P2P 交易都将面临独立核算,原先隐藏的高坏账率就可能被迫曝光,无法通过资金池借新还旧模式掩盖。

探秘联合资金存管新模式

近期,P2P 平台信而富与建行、富友支付围绕 P2P 机构资金存管签署合作协议,这背