

陆正耀认为，神州专车与其他专车平台的差异不在于自己是租赁车辆而其他平台是私家车的车源差异,而在于自己采用的是 B2C 模式其他平台是 C2C 模式的差异。

陆正耀：神州专车的差异化在于模式

港交所 10 月 12 日公告显示，优车科技（神州专车主体公司）收购神州租车 5.3% 股份,并获得后者一个董事会席位。此前,神州租车参与了优车的前两轮融资，持股约 9.85%。两家公司实现了“你中有我,我中有你”。

过去半年多，神州租车董事局主席兼 CEO、神州专车董事长陆正耀一直未公开面对媒体,他解释说“想真正做出点事情再聊”。10 月 8 日，神州专车正式宣布完成 B 轮 5.5 亿美元融资，估值 35.5 亿美元,10 日,“专车新政”出炉,11 日,陆正耀出来接受了记者的采访。

陆正耀认为，神州专车与其他专车平台的差异不在于自己是租赁车辆而其他平台是私家车的车源差异，而在于自己采用的是 B2C 模式其他平台是 C2C 模式的差异;他还表示,自己也希望私家车可以做专车,因为在限牌城市神州的车牌也不够，但即便这样神州专车也只是从个人租来车辆，仍通过 B2C 模式为客户提供专车服务，因为这样能保证产品的标准化和高品质。

专车完全参照出租车有些严格

10 日下午，交通运输部对外公布了《关于深化改革进一步推进出租汽车行业健康发展的指导意见(征求意见稿)》和《网络预约出租汽车经营服务管理暂行办法（征求意见稿）》，进行为期一个月的公开征求意见。

《管理办法》要求，专车车辆应为 7 座以下乘用车,使用性质登记为出租客运,取得预约出租汽车类别的《道路运输证》，并明确相关设施设备要求。对于驾驶人,应取得相应准驾车型机动车驾驶证并具备 3 年以上驾驶经历，获得预约出租汽车驾驶员类别的从业资格证。

“神州专车从诞生的那天起就是严格按照交通部指导文件这样做的。”陆正耀表示。目前,滴滴快的、Uber 和神州专车占据国内专车市场前三名。前两者通过 C2C 的模式发展,有大量私家车接入；神州专车则选择了 B2C 模式,车辆为租赁车辆,司机是全职司机。

“新政出台在大家的预期之内,作为主要玩家,我们和其他几家一起,在文件前期起草征询之前已经参与过讨论，出来后的条款内容并不意外。”他表示。

若按照新政规定，车和人的管控完全参照出租车,还是有些严格。“专车跑得还是不如出租车跑得多,8 年报废也是对资源的浪费。”陆正耀说。2013 年开始实施的《机动车强制报废标准规定》指出,小、微型非营运载客汽车无使用年限限制,小、微型出租客运汽车使用年限为 8 年。

对人监管也是一样，若完全参照出租车管理条例,意味着进行属地化管理。比如,在北京只能是拥有北京户口的本地人来开专车。“原来对出租车是有必要的,考虑到对道路的熟悉程度。现在移动互联网大家都用导航,司机未来就是踩油门、刹车、开车就可以



了,其他都通过技术系统来做。”陆正耀认为。“专车新政让大家可以站在同一个起跑线上竞争,不管是对行业的发展,对客户的保障,都好。但是一些细节问题有待探讨。”他说。

陆正耀表示,新政对于神州是利好消息,但还是希望可以放开私家车这一块。“我们也愿意私家车开放,这样供给就更多了。毕竟神州在上海没有太多牌照,上海租赁车也比较少。我们希望把私家车租过来,吸纳标准的车型。还是提供 B2C 模式服务。”

坚信专车 B2C 模式优于 C2C

神州专车一直以来都对外宣传，其是差异于快车、顺风车外的一种产品,为客户提供安全、高品质、高保障的出行服务。为了让这种观念深入人心，甚至不惜大规模投放广告炮轰竞争对手。

6 月 25 日，神州专车以“Beat U,我怕黑专车”为主题,发布系列海报组图炮轰 Uber,宣称“我们永远做最极致、最安全的用户体验”,“乌伯,请停下你的黑专车!”此举引发网友质疑不正当竞争。

“当时压力很大,一堆人打电话安慰我。”陆正耀笑说，对于管理团队有魄力做出这样的营销活动,是赞赏的。“新的玩法我支持,因为效果非常好，最起码传递了强信息——专业车辆、专业司机,有骂我们没底线的,骂过后觉得安全还是挺重要的。”

“专车应该是为公共交通体系提供差异化服务,作为公共出行的补充,不是替代出租车不是为了推翻谁。”陆正耀表示,神州追求的是车型、价格、服务客户、消费场景的差异化。“一开始就考虑哪些东西不能动,哪些是能动的,然后车型、招聘、监管、定价等全部基于此来制定。”

例如，神州专车的司机招聘环节相当严格,每辆车都有固定系统,对司机行为进行管控。截至目前,面试录取率是 8:1,总共面试了

30 多万司机,留下来 4 万;4 万多名司机均按照政府要求劳务关系标准。

陆正耀不讳言 B2C 之“重”,“C2C 连人带车一起进来,运营比较轻,B2C 人和车都是固定的成本，属于重运营”，他同时表示,“C2C 通过补贴上量，比较快,B2C 在供给前期阶段是比较困难的，但我们已经过了这个点了。”目前,神州专车日单量 30 万单。

根据国际咨询公司罗兰贝格数据，截至今年 8 月，在中高端专车市场神州专车和滴滴分庭抗礼：滴滴的日均订单量约为 26 万单，占据 53% 的市场份额；神州专车为 20.5 万单,份额为 42%。

陆正耀一再表现出对 B2C 模式的信心,认为唯有如此,才能提供更安全、更标准化的保障。“司机既然是我的员工,规定上班必须上班,规定接单必须接单。不会出现补贴少就不干了的情况。”

不过他也表示,若政府对 C2C 的态度彻底放开,不排除会建立“不收钱的平台”,挑战竞争对手现在采用的分成模式。

完成 B 轮融资 相当于拥有“核武器”

神州租车 9 月 17 日在港交所发布公告称,参与了神州专车运营主体优车集团的 B 轮融资。本轮融资后，优车估值将达到 35.5 亿美元。

自今年 1 月 28 日正式推出,7 月 1 日完成 2.5 亿美元的 A 轮融资，再到完成 5.5 亿美元 B 轮融资,神州专车用 8 个月的时间拿下 8 亿美元融资。同时,估值相比于 A 轮融资时的 12.5 亿美元,增长了 2 倍多。

“8 月 1 日见投资人,两周见完,到签字花了 6 周时间。”陆正耀表示,在全球资本市

场恐慌的大背景下，能顺利拿下这笔融资足见资本界的信心，是对神州专车模式的一个佐证。“B 轮融资等于在资本市场树立了标杆，让大家知道神州专车的模式，知道除了 C2C 还有一个 B2C 的大家伙。”

他同时透露,目前神州专车账上还有 10 亿美元,且现金流为正。

专车市场的融资竞赛还在持续。2015 年 9 月 7 日,Uber 创始人兼 CEO Travis Kalanick 宣称“Uber 中国的 12 亿美元融资已经到账”。9 月 9 日,滴滴快的 CEO 程维确认集团已完成 30 亿美元的融资。完成此轮融资后，滴滴快的估值为 165 亿美元。

“拥有了‘原子弹’,是有核国家了,出手肯定不一样。”陆正耀表示,神州专车的充值政策将作为营销策略,长期持续下去。该政策从最初的充 100 返 100，到目前的充 100 返 80。相当于 5 折变成 5.5 折。

但他同时强调,不会盲目烧钱。效率调整到最佳状态的情况下,5~6 折基本覆盖成本。根据神州专车 2014 年的业绩显示：截至 2014 年 12 月 31 日,亏损 3820.6 万元。“今年亏损肯定更多,而且不是一个量级的。董事会没有给管理团队设定亏多少和盈利目标。我们还是愿意让更多的人体验这样的服务,这意味着要多亏一点。我们还是很新的公司,现在谈盈利有点过早。”陆正耀说。

“未来竞争格局怎么样我不去揣测,想做的事情先一步一个脚印做好。(现在)琢磨成本结构效率，因为规模起来了成本一定下降。”他表示,目前要考虑的是如何将租车、专车两块市场的协同效应发挥到最大,“一碗水,一碗面的去和它”,至于未来整个的资本路径图怎么走,既有可能独立上市,又有可能合在一起,“要看不同的发展阶段，两边的股东合作的意愿等等。” (刘夏)



葛文耀成立时尚电商平台



家化内斗风波之后，原来的管理者葛文耀转型为投资人，要继续实践他的时尚产业抱负。

换上投资者的身份，继以股权私募基金希美资本投资消费领域的韩束化妆品之后,上海家化前董事长葛文耀又敲定了一个时尚领域的投资项目。

10 月 10 日，葛文耀以上海国际时尚联合会会长的身份，联合精品中国投资基金发起成立了时尚精品定制交易服务平台——高定上海。目前该平台已经有 40 余个合作品牌,包括美籍华人设计师同名服装品牌 Grace Chen、中国掐丝珐琅腕表代表品牌“孔氏珐琅”、漆器创意设计品牌“梵谷漆器”、藏传佛教文化品牌“藏福瑰宝”等,未来供应商数目预计将达到 200 家左右。

据高定上海创业团队介绍，产业基金目前仍处于筹备阶段，目标数额是达到 3 亿到 4 亿元。未来高定上海将打造一个高端精品一站式服务平台;在线上,通过高定上海电子商务平台,为合作品牌实现品牌及产品展示、互动和交易;在线下,通过开设体验店、会员俱乐部跨界高端会员活动及高定周等精准宣传平台,打开市场格局。

葛文耀表示，这一电商平台的模式类似买手制,除了直接挑选合适的产品,也会和品牌在具体产品上进行研究合作。未来还会引入更多投资基金,让该平台扮演 VC 的角色,投资、孵化、并购一些有潜力的品牌,逐步形成定位互补的品牌阵营。接着,会进行横向行业拓展,通过资本运作完成对终端零售、消费者服务及供应链等相关产业链环节的布局。“在未来十五年时间里,将要打造一个属于中国,引领世界的精品集团。”

葛文耀从 1985 年起就担任上海家化前身上海家用化学用品厂的厂长。而以佰草集、美加净、六神为主打的家化一直以优秀的民族品牌为卖点,“发展民族品牌,与外资竞争”是葛文耀自称背负的使命,他对于民族品牌有着极大的热忱也是众所周知。

2013 年 4 月,葛文耀出任上海国际时尚联合会会长，他当时就表示中国的一些知名老品牌应该有新发展，方式之一就是借助私募基金的力量。他认为,虽然外资品牌依然强大,但光环不再,而中国制造在进步。

当然,相比打造民族品牌,葛文耀曾经更希望能把上海家化打造成时尚产业平台,此前希望参股海鸥手表以及再之前的酒店投资都是依托这一投资逻辑。而 2011 年,平安在争夺家化集团时就以“发展时尚产业”这一卖点获得葛文耀的青睐。当时平安方面承诺将针对家化集团日化产业链进行延伸,入主之后会在化妆品专卖店、直销品牌 SPA 门店、精品酒店、旅游项目开发、高端表业等时尚产业拓展，并承诺追加 70 亿元人民币投资。

这些承诺现在都未能兑现。之后更是因为海鸥手表项目，双方投资与经营理念的矛盾开始显现。葛文耀更是先后两次在实名微博上抱怨平安“无理”、“为所欲为”。随后,葛文耀与投资方平安信托矛盾激化，最后选择退休。而如今成为投资者的葛文耀不知道会如何看待当时自己的位置? (界面)

途牛跨界 成立影视公司

10 月 13 日,途牛在北京宣布跨界,成立途牛影视传媒有限公司。未来,途牛影视将涵盖 5 大节目带,致力于解决消费者出游“选择困难症”。

途牛影视负责人耿西鹏介绍,根据规划,未来途牛影视将覆盖 5 大节目带,推出不同类型节目,让消费者从更多角度了解目的地、了解旅游文化。目前,途牛已经开放全渠道内容合作,包括腾讯视频、优酷、爱奇艺等视频网站,也涵盖电视、候机楼、地铁、火车等渠道。

“旅游和影视有着密切联系,热门影视对旅游的带动作用已被证明，比如之前热门的综艺真人秀节目《花儿与少年》就带火了意大利。”途牛旅游网 CEO 于敦德在发布会现场表示,途牛坚持做旅游影视,一方面可以实现旅游资源差异化运营，与合作伙伴开辟全新合作关系,另一方面积累丰富的影视资料,通过直观的影视媒介提升用户体验。 (赵嘉豪)

陈立业：做情理兼备的职业经理人

■ 李志诚

家族企业的职业经理人是一项富有挑战的工作。陈立业在加入谢瑞麟珠宝有限公司之前从未考虑过加入家族企业。这位一直在国际企业工作的职业经理人是如何驾驭家族企业的?他又是在怎样的专业与家族企业的理念之间取得平衡的呢?

家族企业是十分复杂的个体,理性的企业与感性的家族关系在共冶一炉，使得经营面临很多不同的挑战。家族成员出任管理层,做决定时需要考虑很多不同因素。若是由非家族成员的“外人”出任,顾虑的或许更多。

家族企业大不同

谢瑞麟珠宝有限公司副行政总裁(业务)陈立业并非谢氏家族成员，他在企业效力将近 6 年，对职业经理人的角色自有一番不同的见解。

家族企业职业经理人承担的职责并不简单,所需的不止个人才干,还需要有各种协调和沟通能力。在进入家族企业工作前,职业经理人必先谨记，家族企业有其固有的管理和经营文化,不同一般企业,他们甚至会因此感受到一定程度的管理文化冲击。

“我历年都是在跨国企业工作,加上从没考虑过加入家族企业，所以在集团主席谢邨安仪接触我后,双方讨论了近半年,我才因际会决定加入 TSL 谢瑞麟,加入之前也在为加入家族企业调整自己的心态。”陈立业如此忆述。

职业经理人作为管理层、企业领导,定有自己希望达成的目标和理念,“但不同人有不



同的想法,家族企业的决策又以老板为主导,职业经理人需要注意，自己的理念是否跟老板一致,因为过分相异将会很难合作。”陈立业提醒说。

遇有意见不同时，陈立业认为最重要的是沟通。“除了我自己,谢瑞麟、集团副行政总裁(货品供应)谢达峰(Tommy)和 Annie 三位的意见都很重要。但各人的想法偶有不同,作为职业经理人,就需要整合这些想法。”

“最棘手的是每个人的意见各有其道理,没有对错之分。如何整合不同想法?整合到什么地步?这些需要拿捏得非常准确。”陈立业表示,自己的角色有时像是一座桥梁,作为中间人平衡家族成员的意见,适当地做出调解。

如何与家族建立互信

陈立业认为,家族成员是企业的持有人,不论企业得失,也拥有企业一部分,职业经理人则是企业的管理人,总有一天会离开企业。两者的定位不同，职业经理人如何取信于家族成员是十分关键的一环。

“Tommy 是 TSL 谢瑞麟的拥有者,我作为管理人,职责是确保企业按 Tommy 的意愿发展。正如我前面所说,职业管理人有个人的理念,所以更需要获得家族成员信任,让他们认同自己的理念,能与家族成员的理念整合。”陈立业负责的是推销品牌,如果要推行自己的理念需要在一定程度上改动企业的品牌形象和结构，这些恰恰又是 Tommy 的心血,要让 Tommy 接纳自己的决定,必先获得他的信任与支持。

“我对 Tommy 说:‘我早晚会退休,对企业来说只是一名过客,我只是在企业服务期间,协助企业未来发展得更专业,所以我不会‘夺权’,也不用担心我强迫你们接受我的想法。’”两人间的互信就是如此建立起来。

在陈立业看来，家族企业与一般企业不同，这是情理兼备的地方，并非单凭理性运作。作为专业人士要为事情作出最佳判断,但这种判断对家族企业却不一定最好，因为他们有相应的传统文化，理性的专业判断并不一定全盘适用。

“很多事情固然有专业的做法,但其实也可以稍微改变做法,或许就能满足家族成员的理念，同时又不会与自己的底线有所抵触。”陈立业坦言,寻觅专业与家族理念间的平衡,是非常考验职业经理人的适应力。

靠情商和沟通技巧驾驭

(作者系香港传承学院院长)