时隔一年,优步中国的年轻人,再一次成了行业的焦点。

优步中国的回马枪

□ 李商文

惨烈商战

一场决定行业"归属"的惨烈商战,不是行业的终结,而是行业的开始。

2016年的8月1日,滴滴出行和优步中国宣布合并,市场争夺大战暂告段落。一夜之间,优步中国的年轻人,全被划入失败者的阵营。

此前,他们不仅是优步全球体系中的明星,也是中国互联网猎头们争相挖掘的对象。

这个团体带有相似的标签:他们普遍有海外留学背景,工作中用英语交流;加入优步中国前,他们大多是投行、咨询公司或是其他跨国公司的精英。即便履历耀眼,他们依旧需要通过极其严格的六轮考核,才能成为团队的一员。

几乎是宣布合并的那一刻起,舆论便"看穿"了优步中国的结局。毕竟,滴滴与快的打车合并不久,后者便成了历史:软件停止更新、用户全部转移,直至消失在企业名称里。

外界看来,优步中国的结局,也大致如是。

但这群年轻人并不这么认为。合并后的第一时间,他们的朋友圈出现了同样的文字——"山河湖海,都是我们造梦的地方。"

如这句话所言,这群年轻人,并没有像预料般黯然退场。

11月2日,优步中国在北京举办了一场名为"优的N次方"的发布会。会上,他们带来全面升级的APP,接入"优享"产品,并且以前所未见的方式,展示了未来的出行场景。

汪莹是这场发布会的主讲人,她是原优步中区的总经理,也是三位最高级别的大区经理之一,合并后,她留守并统领优步中国。

这是一年多以来,汪莹第一次在盛大场合担当主角,她的登场,也在某种意义上象征了优步中国的回归。

出行是一个巨大的市场,相较庞大的人口基数和不断演变的需求,出行的供给依旧严重不足。

中国有8亿城市人口,大量四五线城市的市场有待挖掘。宽度之外,在深度上,不同人群和需求所催生的细分市场也存在大量留白。除此之外,叫车难、出行堵等问题仍然存在,从体验到技术,行业均有很大的提升空间。

这样的大背景下,抓住细分市场、利用技术改善体验,成了优步中国新的开端。

按照汪莹的讲解,优的N次方是优步中国的新体系,它代表了很多"优"的聚合,分别是:

更简洁的APP(秉承极简理念进行全新升级);更优质的体验(接入优享这一产品);更经济的价格(与中信银行信用卡中心战略合作,使得打车更经济实惠);更智能的出行(搭载智能硬件,通过软硬结合的方式满足用户出行的人性化需求);以及未来更多智能硬件上车,打造更好的出行体验。

从官方定义看来,这4点似乎没什么大不了,但演示视频播放时,现场却爆发了一阵欢呼:通过软硬(优享+智能硬件)结合的模式、将更多科技引入出行,优步中国似乎找到了一条新路。

推出新产品

优享是优步中国团队孕育出的新产品。去年10月底,优步中国有了全新的APP,3个月后,这帮年轻人在滴滴出行App内孵化出了优享。经过9个月的实践和探索,优享被正式接入优步中国。

此前,优步中国的优势便在于详细的数据支撑下的快捷体验,以及相对便宜的价格。它的APP设置非常简单,几乎没有多余的操作,乘客叫车只有一个按钮。

简洁化的背后,是大量数据支撑下的规则。每个城市,优步中国的运营人员都用海量数据分析研究这座城市出行的特性和情况,并且据此调整参数,以获取最佳效率,带来最好的用户体验。

这套硬性标准之后,才是司机的准入门槛和管理所催生的口碑。基于这样一套较为合理的体系,即便在并入滴滴、外界不断看衰的情况下,优步中国依旧实现了70%的用户忠诚度。

合并后,优步中国延续了这样的基因——APP升级和新生的优享,都是优步在过去优势上的更进一步。APP设计上,他们秉承专注、极简的理念,让操作更为简单;对于新细分市场的把控,则依旧建立在详尽的调查和数据之上。

一款好的出行产品,对于乘客和司机究竟意味着什么?这是汪莹和团队探索的起点。

9个月的调查统计中,他们发现每个人的诉求不尽相同。

司机希望挣得更多:平台给我发再多教育短信,也不如增加福利、收入来得实在,收入上不去,我怎么有动力服务好客户?

客户的声音则更为复杂多样,在年轻的用户看来,车准时到达、乘坐期间没有麻烦事,甚至比优惠来得更重要。

经过数千次对于司机和乘客的访谈、数十轮方案的探讨,团队最终形成一套集合标准化、人性化、数据化的服务标准和管理体系,他们将之命名为6项"刚刚好"的服务。

6项"刚刚好"服务,分别是"3分钟内主动联系,并使用优享话术"、"车内无异味"、"车内外整洁,无异物"、"车内温度适宜"、"安全平稳驾驶"、"安静不打扰"。

不要太多,不要太少,既要做到心旷神怡,又要兼具好用不贵,是优步中国设立"刚刚好"服务的标准。

这6项服务看似简单,但要让几十万司机、几千万订单都达标,无疑是一项浩瀚的工程。

为了工程平稳进行,水面之下,团队做了这些工作:首先以司机为本,通过精准的定价和运营提升司机的效率和收入,使得该群体收入平均提升20%。

收入提升,准入标准和义务也随之提升。通过严格的考试和评判,优享从多维筛选司机,保证良好的服务品质。这之后,他们还通过后期调查、端内埋点数据管控服务质量。在此基础上,为乘客提供"刚刚好"的服务。

这两侧的改良,实际都是立足人性化、以人为本,藉此对出行流程进行改造。

真正站在两端思考的优享,很快赢得了两端的信任。2月至今的时间里,优享迅速登陆国内25个主要城市,30万优享司机投身其中,为超过530万位乘客提供了出行服务,日单量最高达到了200万。

对于出行行业而言,这样的成绩已经堪称奇迹,但优步中国团队依旧感到困惑:海量数据汇聚的结果告诉他们,6项服务的达标率是89%,还有11%的部分亟待改善。

这11%的难点在于,行驶的车内,是人和人相处的密闭空间,人的复杂性,造就了相处空间中的盲区。

有的乘客怕冷,有的乘客怕热;有的乘客爱聊天,有的不喜欢交流;如果乘客觉得温度不合适,但是他又不想和司机沟通,该怎么处理?如果前面乘客留下了异物,而司机没有及时察觉到,又该怎么处理?

司乘教育、数据统计、软件系统,这些软措施,并不能在根本上解决这些问题。几番探索之下,优步中国最终找到了答案:智能硬件。

智能硬件

智能硬件是一个很火的词,一大批传统行业都试图与之产生联系。但在出行这个新兴产业里,个性化智能硬件的应用却是一片荒漠,因为这里早已有了核心硬件——智能手机。

手机串联起了出行场景中从下单到支付的所有环节,但它的重点在于两端,对于车内体验的贡献不多。

此前,业内企业均希望通过准入门槛和教育提升司机的标准和素质,以满足行驶体验的需要,但随着乘客需求的持续提升,软性措施已不足够。

优享诞生于冬天,初始,它便遇到了软件解决不了的问题。因为供暖等原因,北方整体空气质量下降,车外有雾霾,车内长时间封闭的环境,司机和乘客都受影响。

过去,这是司空见惯的状况,众人早已习惯。但在6项"刚刚好"的标准面前,这些"司空见惯"成了难以忍受的红线。

为了解决这个问题,优步团队逼迫自己不断想办法,并最终跳出了行业的思维定势,将目光锁定在了智能硬件。

第二个冬天还未来临,优步中国的第一代智能硬件已经悄然上阵。该硬件以去雾霾、净化空气为核心功能,每当乘客上车,智能硬件便会启动祛味、净化两项基础功能,还配有间断性香氛功能。

在北京,将有3000台优享车辆搭载第一代智能设备。这些智能空气净化器,打造了健康舒适的车内环境,乘客可通过优步中国APP随时查询PM2.5指数。

前期实验阶段,500台智能硬件上车后,如潮的好评甚至超过了团队的预期。前期调研显示,88%的乘客表示非常喜欢,更有不少人专门为硬件而来。司机们亦是赞不绝口,称如此清新的"工作环境"前所未有。这个结果激发了优步团队的灵感:软件做不到100%,就用硬件填补空缺。

发布会上,团队也提出了智能硬件的第二代产品构想,它的升级主要包括三个方面:

新增夜间上车LED提示,让乘客在无论多么纷杂的环境中,一眼就能找到自己的车;增强空气净化功能,让空气净化能力提升50%以上;新增自动检测车内温度及音量功能,提醒司机适时调整。

所有功能,都是围绕"车内无异味"、"车内温度适宜"、"安静不打扰"等标准展开。

智能硬件解决了优步中国的难题,也为出行市场的用户体验打开了一个新世界。智能硬件,实际就是司机理解乘客需求、乘客自主把控需求的媒介。这条路,理论上可以无限进化。

二代智能硬件之后,还有第三代、第四代。沿着这一思路,领跑一步的优步中国,已经设计出了未来出行的全程体验模式:

订单完成后,优享助手会首先进行环绕扫描,检测是否有异物。随后,系统会自动派发最合适、距离最近的订单,帮助司乘节省时间,提升运营效率。

订单确认后,语音助手及时进行双方沟通,确定乘客的时间和位置。乘客准备出发时,可以通过AR全景地图,迅速找到预订的车辆。

行程中,乘客将享受一段私密、舒适的旅程:独立耳音的应用,确保司乘互相不干扰;联动净化系统,可以随时改善空气质量;除此之外,乘客还可以通过软件调节音乐、温度、香气,甚至可以按照心情设定车内"天气",实现自由把控……

一个精准的细分市场定位,一次软硬端的调整,优步中国打了一场漂亮的"回归"战,也为平淡许久的出行市场平添热度。

中国的出行市场,已经脱离跑马圈地、以"烧钱"圈流量的野蛮生产期。更美好的出行体验、更智能化的服务网络,成了新的探索路径。新时期,立足细分市场,切实解决乘客微观问题的应用,或将成为最大赢家。