

值得向特斯拉和苹果学习的一点，“知道用户是谁”

特斯拉更像苹果，而不是传统车企

本报记者 林安东 编译自《纽约时报》



一直以来，投资者对待特斯拉和对待传统车企一样，都采用相同的标准。特斯拉想造车，首先得有一家工厂，前期必须投入巨大的资金建设工厂并购买大量的设备，然后每隔几年推出一款全新的车型。其他汽车厂商也都是这样做的。

但是现在，这种传统车企适用的评估方式对于特斯拉而言，越来越经不起推敲了。至于原因，特斯拉显然不仅仅是在卖车，还有新车出厂后提供的所有服务。

类似福特这样的车企，他们的汽车下线之后，就会以批发价卖给经销商。福特的任务在这一刻基本就算完成了。他们随后从经销商那里拿到支票，然后继续制造更多的车，如此循环。当然，不仅仅是福特，大部分传统车企都是这样做的。

通常，一些传统汽车制造商甚至不知道“他们的用户到底是谁”。

像苹果一样，直接面向消费者的众多服务

与传统的汽车企业不同，特斯拉可以在汽车售出之后不断地从消费者那里赚到钱。而赚钱的基础是建立在特斯拉能够和终端消费者有直接的联系，同时有能力为消费者提供他们想要的东西。

不过，特斯拉的毛利率经常表现不佳，很难说它的服务业务有多顺利。这里，我们以苹果公司作为比较对象，并探索特斯拉的服务业务和苹果之间有什么相似之处。

苹果服务业务的毛利率为64%，占公司总利润的三分之一。简而言之，这块业务对于苹果而言是至关重要的。

苹果提供iPhone手机“以旧换新”的服务，特斯拉也提供车辆的置换服务。两者都有充分的定价权来决定“以旧换新”的价格，同时拥有一群忠实的用户，确保不断有人想要更新产品。

苹果提供Apple Care服务，特斯拉提供服务中心和保险。这两家公司都在直接处理修理、维护和保险等服务，因此可以通过上乘、周到的服务来收取额外的费用。可以说，他们都是解决

产品问题的一站式商店。如果想在手机上获取更多娱乐资源，苹果给出的这几项服务可以满足不同用户的需求。而想要在特斯拉车里使用更多功能或导航视图，那就得购买它的高级联网功能。目前，特斯拉汽车已经支持Spotify、Netflix、Hulu和YouTube等多个流媒体平台的内容。此外，特斯拉近日在其原有的信息娱乐系统上更新了Disney+功能，让车主们能够享受到来自于迪士尼的视听盛宴。

值得一提的是，苹果提供应用程序商店，而特斯拉正在开发“Tesla Network”共享打车服务。这两者看似没有什么关联，但有一个相似之处，不得不提。

首先，你不能从苹果以外的任何APP商店下载程序到你的iPhone上。同样的，当特斯拉打车服务上线后，你也只能在其网络上调度自动驾驶汽车。把用户“牢牢捆住”，让他们使用自己的产品，这是这两家企业最厉害的地方。

此外，苹果已经对APP的内购交易收取30%的费用，特斯拉也计划采取相同做法。Uber和Lyft也在这么

做，但一家网约车公司无法阻止车主跳槽到竞争对手那里。从公司的角度来说，这加大了业务的不确定性。但苹果和特斯拉却能保证。

而作为服务中间商，既不需要用昂贵的机器制造实体产品，只需要有一个能列出APP的APP，也不用考虑消耗利润的固定成本，这才是苹果真正的赚钱机器。特斯拉相信，如果他们按照这个路径走，将非常有利可图。

特斯拉的服务能像苹果一样增长，像苹果一样盈利吗？不一定。只能说，当我们把苹果的服务逐个分解时，发现很多服

务特斯拉已经有了，或者说已经在筹备之中。

更重要的是，当我们放眼整个汽车行业，特斯拉推出的很多服务都是众多其他传统汽车制造商所没有掌控的。经销商处理汽车“以旧换新”的交易，所以它们获得利润，而不是制造商；修理店来处理维修保养，所以它们获得利润，而不是制造商；保险公司负责卖汽车保险，所以它们获得利润，而不是制造商；加油站提供加油服务，所以它们获得利润，而不是制造商；Uber和Lyft经营网约车业务，因此它们获得利润，而不是制造商。

垂直一体化是特斯拉的秘密武器

特斯拉的目标是将所有这些服务垂直整合到一起。特斯拉每个季度在每辆车的服务上获得的平均收入已经达到了750美元，再加上正在逐步扩大规模的超级充电网络，以及计划在2020年推出的共享打车服务，特斯拉在服务上的收入或将有飞跃般的提升。至于仍然为负值的利润率，随着特斯拉汽车业务的增长，这种情况已经得到改善。特斯拉服务在2018年第三季度的利润率为-36%；到了2019年第三季度，已经减少至-22%。

扩大规模对于特斯拉将服务转变为利润是极其重要的。如果经销商、修理店、加油站和网约车公司作为独立的业务能够实现盈利，那么对于整合了这一系列服务的特斯拉而言，肯定也能做到盈利。

据路透社报道，特斯拉已经开始监测其汽车的

数据使用情况。虽然数据网络连接一直以来都是免费的，但特斯拉现在正计划开始对其进行收费。特斯拉需要将其汽车连接到互联网，并且通过收集的大量数据，作为其软件功能更新和自动驾驶系统迭代更新的基础。正因为此前用免费数据打造新功能所建立的良好用户体验，特斯拉即便将服务变成收费，用户也乐于去买单。当然，先不说收费能获利多少，但至少可以做是抵消现有成本的一种办法。

以目前特斯拉每季度每辆车750美元的服务收入为基础，如果有10%的利润，就相当于每辆特斯拉汽车每年能带来300美元的总利润。而特斯拉的用户量正在以每年60%的速度增长，每辆车的服务收入也在增长。相信这种趋势的结果连投资者看了都会赞叹不已。

奥地利公司将Model 3续航翻倍，成本却削半

一家奥地利工程公司Obrist Powertrain表示，其可以让特斯拉Model 3车型的续航里程翻倍，但是成本可以降低一半。

该公司推出的特斯拉Model 3插电式混合动力转换技术被称为“Obrist Mark II”，可通过一个“降级”电池组，加上安装在行李箱内的汽油发动机，提供990公里的续航里程。该公司表示，如今电动汽车的基础设施不完整、续航里程不足，价格还很贵，因此他们想出了超级混合动力总成解决方案：一个对环境造成积极影响，同时无需花费很多成本的平台。为了实现这个平台，特斯拉Model 3车型中由21700电池芯组成的50kWh电池组被更旧



的18650电池芯组成的17.3kWh电池组所取代，从而可以减轻很多重量。同时，车辆行李箱内安装了一个双缸汽油发动机以及可替换的锂离子电池，最终实现了能源效率最高、价格低廉的Obrist解决方案。

17.3kWh电池组系统的成本为2231.9美元，发动机的成本为1339.14美元，整个系统的成本为3571.04美元，与特斯拉Model 3的50kWh电池组模块的成本相比，降低了55%左右。

福特购买Digit机器人，探索用于商用车物流业务

据报道，机器人初创公司Agility Robotics推出了一款拥有手臂和腿的机器人Digit，它可以在人类生活空间中与人类一起工作，现在正在出售。而福特汽车公司已成为该公司的首位顾客，接收了第一批下线的两台机器人，以探索如何帮助商用车客户提高仓储和运输效率，同时降低成本。

Agility Robotics与福特进一步探索机器人Digit的关键应用，即室内或第一英里物流和最后50英尺交付。此外，该项研究还关注福特商用车与机器人Digit之间如何“交谈”，以及如何通过先进互联技术了解周围环境。例如，福特的网联汽车可以持续更新云端地图，此类地图可与机器人Digit共



享。Digit经过设计后，重量很轻，可以直立行走，并且不会浪费能量，所以可以在大多数人类每天都要经历的环境中行走。Digit的独特设计使其可以紧紧折叠，以存储到汽车后部，在需要时再展开使用。一旦车辆到达目的地，Digit可以从车上取走包裹，完成递送过程的最后一步。如果遇到意外障碍，Digit可以将图像发送回车辆，以利用额外的计算能力解决问题。