章正超：看清本质 坚持深耕细作

自从2013年参加由团市委联合第一财经共同发起的《梦想创业团》大赛，并荣获“最佳梦想创业团”冠军，章正超就与团市委结下了不解之缘。此后，他便担任第一届上海青创协理事，并于今年4月连任第二届上海青创协理事。相较于第一届建立伊始，第二届青企协的规模更大、人数更多、规范性更强。此外，升级实施的“青年创业英才开发计划”为青年创业者提供了连续一到两周的培训课程，这更是提升自我、结交朋友的机会。“团市委的确在青年创业者身上花费了不少精力，相关组织也更为官方和全面，丰富多彩的活动创造了良好的创业氛围。尤其是他们现在能够获得更好的、多方面的帮助。”

青年报记者 周琳琳

车+互联网，勾起创业心

2002年从清华大学汽车工程专业毕业后，章正超没有按照常人所想进入车企，做一名工程师。“我知道自己不太想做的事儿，也知道自己愿意做的事儿。”他喜欢写东西，原来就常在学校bbs上“灌水”。于是，他成为了一名试车记者和编辑。当时家里有车的人很少，所以这对他来说是非常新鲜和兴奋的体验。比起技术岗位，媒体工作让章正超开阔了视野、接触到不同人的思想。而后，他来到大型车企从事销售。很多业内知识点，也都是在那一时期学习到的。

工作几年后，他就萌生了创业的想法。由于浸淫汽车行业十余年，与车有关的创业领域对他来说无疑是最优的方向。此外，早在2010年，他就开始使用iPad，后来又购买了iPhone 4。“智能手机系统的确是改变了我很多习惯，我觉得能够从中找到一些机会，这也算是契机之一。”车+互联网，或者是车+移动互联网，他想以此来成就一件与车相关的新事物。

章正超于2011年年末辞职，并与合伙人共同出资100万元创业，于2012年7月正式上线携车网。早期，章正超抓住4S店价格不透明的痛点，将携车网打造成了一个连接4S店与消费者的服务平台，来撮合彼此的生意。网站立足“上门养、到店修”汽车服务O2O新模式，是国内先期进入汽车后市场的互联网公司之一。章正超对携车网的定位是“养车的携程”，由其名称就可见一斑。

相较于资本热潮期，章正超认为彼时创业者的初心和起点较为严谨。身处上海这座城市，他认识到的创业者也都并非激进的性格。再加上理工科的背景，他评价自己的性格和这次创业都是“谨慎”的。天使轮融资、A轮融资，一切似乎都按部就班地发展着。

“现在看来，当时的思路和模型的确是比较粗糙。”用章正超的话来说，自己的创业是“无知无畏”的。和许多创业者一样，他一边经营一边改进，这也导致了两年后创业方向的改变。“尽管如此，我的家人也没有多说什么。我知道那就是一种默默的支持。”《梦想创业团》大赛上发表获奖感言时，章正超多次表达了对家人的爱和感谢。

[寄语青年]

我所分享的规则和逻辑，绝非唯一正确的，因为不能适用于所有行业。青年创业者要坚守内心，屏蔽噪音。

迅速转型，打造“八边形全能技师”

2014年5月，携车网进行了A轮融资。2个月后，章正超却想要改变创业方向。“我是一个严谨的人，这次算是我的‘大胆’决定，而且是非常迅速的。”当然，他并不经常做这样的决定。2014年年底至今，他没有再进行大方向的改变。

这次“大胆”决定是：让携车网从连接4S店与消费者的服务平台，转变为提供“更为垂直的车后服务”。在经营过程中，章正超逐渐认识到携车网当前模式的局限。首先，汽车保养是典型的黏性服务。消费者更换服务商的目的，是为了找到一家满意、合适的服务商。当他们找到后，消费者就会和它形成黏性服务模式。此时让他们选择新服务商，会需要更高的信赖成本。这不同于预订酒店或预订餐饮，消费者往往是不得不去变化消费场所。所以，在汽车售后消费领域，平台是被弱化的。其次，目前市场整体服务水平偏低，优质服务稀缺。如果在现有服务商中做平台，会因为服务的非标和参差不齐而力不从心，也会因为提供的服务水平普遍较低而难以为继。第三，汽车后市场用户对平台没有黏性，但对优质服务有黏性。

综合这些思考，携车网基于现有平台，提供自有服务：2014年9月，“府上养车”服务推出。改变后的加重经营模式肯定会带来不适和困难，好在其结果证明这种模型和运营管理方式是可行的，能够让业务有正常盈利，也受到了消费者的好评。

对章正超来说，这些好评非常重要。不少养车、修车领域的从业者都忽视了“人”，即用户的感知，但章正超抓住了——保养好汽车的同时，要让用户体验到服务。“我们要做最好的服务。”在这一过程中，技师与车主的沟通、测试的相关反馈都十分重要。

为了让技师提供用户优质服务，章正超支付给他们的月薪近万元，比市场行情高出百分之四十到五十。这就和传统4S店有很大差别：他们往往把人工当成可控成本，而非投入项目，甚至要在不得已的情况下才会提高技师工资。

高薪的另一原因是，章正超管理的技师团队要承担更多工作。一方面，预约制打破了地点的限制。早上七点半时，技师各自的系统App里就会看见一天的订单，这比起在4S店里等着车主上门的工作量要大不少。这样，技师的时间利用率就高了。另一方面，技师需要用好的服务赢得更高的客户价值，比如推荐其他服务，或是由客户推介新用户等。章正超表示，技师都“散”在外面，所以团队很早就通过技术手段，进行实时数据分析，了解技师服务情况，建立起激励和回报机制。“有些4S店来的技师，原来经常在工作时间玩游戏，段位都很高。我们就模仿了游戏里五边形、六边形的各项能力值的图表，制作出八边形的‘技师能力值’对照表。”

为了建立起这套工具，章正超招聘了掌握管理体系的车险、保险行业人员。他的团队里还有原消费品营销人员，负责把握消费者需求，以及互联网技术人员。相反，汽车从业者倒并不多。“携车网提供的并非传统汽车服务，所以团队需要收纳不同行业的人员，迸发创意火花。”

遵循本质，不问时节

诚如章正超所说，他是个谨慎的人，哪怕当时亲历资本寒冬。“2015年开始，资本从夏天进入秋天。”当时，外部质疑四起：O2O到底是做什么的？就是烧钱的吗？内部矛盾突出：2014年O2O大热时，许多人受到感染进行创业，或是加入创业公司。“那两年，几乎什么都‘上门’。”2015年，章正超参加《一马当先》创业真人秀时，发现了诸如“大厨上门做菜”“上门按摩”等项目。

在章正超看来，去门店化、去中介化不一定适用于所有服务，比如“上门按摩”就会让用户产生不适心理。而“大厨上门做菜”价格昂贵，也非日常需求。“这不能用简单粗暴的补贴来解决。补贴带来的需求可能是假的；即便需求是真实的，用户的付费能力还是假的。”

资本周期与季节同步，诸如“O2O死亡潮”论调的兴起，愈加激发2015年冬日的寒意。现状引起了章正超的思考，他写下《我们从冬天走来，经过一轮春夏，如今再次入冬》。他在文中阐述了两个观点：第一，创业者应该认识到这是资本周期的客观规律，从狂热回归理性。如果非要在冬天开花结果，会耗费很多营养；其实每个阶段都有当下该做的事情。第二，资本的寒冬并不会消灭O2O，它只会让O2O更快地回归商业本质。做生意的逻辑，是一件严肃的事情。

“O2O最热的时候，携车网的单量拼不过同行，因为对于疯狂地烧钱，我过不去心里那道坎。我问机构股东们，你们要我拿出订单数量还是订单质量，当大家明确答案是后者时，我把这一条写进了董事会纪要。这成为了日后我坚守原则的依据。”

经历了大浪淘沙，携车网决定保持冷静，按照自己的步调来发展。面对融资环境不好、难度较大，自身业务健康、发展正向的现状，以及自身的稳健性格，章正超更愿意在自己把控的节奏里，进行有条件的扩张和融资。

根据2018年公开财报，携车网实现盈利，净利润高达742万元，同比增幅 218.19%。由此，章正超的观点得以印证，他也身体力行地交出了这份漂亮的答卷。谈及未来规划，他再次提到“稳健”一词：稳健增长，加强健康盈利和现金流。“前几年，我一直想的是不能让团队亏损，所以带着大家心无旁骛地前进。现在，我们想围绕主营业务，做一些技术驱动类的尝试。”如今，携车网既有订单质量，也有订单数量，刺激团队焕发活力和激情、保持新鲜感，成为了章正超的当务之急。