

# 过去三年中国最牛逼的商业创新模式：摩拜单车，还能走多远？

简 jianshu.com/p/db6567353092



作者 堇年微光 关注

2017.02.15 18:02 字数 4504 阅读 2929 喜欢 91

## 一个风投界的经典故事：

土豪海选女友，给三个候选对象各一百元，让她们用最少的钱，把一个空的房间填满。第一个女生买了很多棉花，勉强装了房间的三分之二。第二个女生买了很多气球，装了房间的三分之二。第三个女生冰雪聪明，她花少少的钱买了很多蜡烛，温暖的烛光瞬间照亮了整个房间。

土豪最后选了胸大的那一个。

相亲时，男人会和你谈情怀，谈人生，谈理想，但他最看重的，实际是胸。我是做风投的，我见过的创业者也不少了，我也会和他们谈情怀与社会价值，谈创始人人品，谈团队构成，但最后决定投与不投的时候，我其实只看一点：商业模式。

中国人穷怕了，也被束缚太久了，所以一旦环境许可，万众创业的激情就难以遏制地在神州大地上肆意疯长。但绝大多数创业者其实并没有想清楚他的商业模式，所以大多数人的青春其实只是被荷尔蒙以及发财梦所蒙蔽和牵引，被白白浪费在了艰险的创业路上。

商业模式实际是一个链状的体系，一个好的商业模式创新，至少要想明白如下5个核心问题：

- 1、你准备提供的产品（或者服务），解决什么需求？换言之，你的目标用户群体是谁？刚需，还是改善性的？高频需求，还是低频？
- 2、这个需求的市场是否足够大？如果是个小市场，那就不是创业，是糊口；
- 3、你的模式，会动谁的奶酪？换句话说，你的潜在敌人，块头有多大？这决定了你创业的摩擦系数与阻力，也决定了你最终能走多远；
- 4、你的模式，是否不容易被复制，被抄袭？
- 5、盈利模式——这是最、最、最重要的。简单说，你的商业模式，怎么赚到钱？任何不考虑赚钱的商业模式，都是耍流氓。但如果你耍流氓（当然吧，不能违法）就能解决赚钱问题，我不会在意你是流氓还是君子。如果我问一个创业者他的盈利模式，如果回答是我还没考虑这事，我现在就考虑烧钱做用户，抓流量，我对他都会保持足够的敬意，以及足够的距离；

最牛掰的创新，无疑是技术创新。但中国人创业，喜欢投机取巧，耐不得寂寞，不舍得技术研发投入，也不愿等，所以99%都只是单纯的商业模式创新——大家的创业，比拼的实际就是商业模式。

所以，在地产界有句名言：房子，除了地段，还是地段。在中国风投界也有这么一句经验总结：项目，除了商业模式，还是商业模式。

## 二

在我做风投的这十几年里，我见过无数聪明的商业模式创新，很多都令人眼前一亮，但令人拍案叫绝的，则寥寥无几。

无它，就是因为没有几个模式把以上5点都回答好了。一般而言，能回答1、2、3的，就是一个还算不错的项目了。能回答1、2、3、4的，就是上品项目了。能把1、2、3、4、5同时回答的，就可以冠之以“最牛逼”三个字了，是极品项目。

如果要选中国过去7年最牛掰的创新商业模式，我会倾向于雷军的小米。他是第一个用硬件做互联网的，以几乎不赚钱的倾销价格获取用户（羊群），打造生态，然后去寻找“猪”来买单——也即雷军的名言：羊毛出在猪身上。

毫无疑问，智能手机市场足够大，价格敏感的屌丝用户也足够多，但，雷军的商业模式核心仍然只是一个单纯的营销模式创新，他会触动手机生产商与销售渠道的双重利益，断难持久。

一旦其他厂商在渠道改革上跟进（比如VIVO与OPPO），甚至是用技术创新来比拼（比如华为），而你的生态与“猪”都还没来得及找好，下坡路就是必然的了，这就是为何小米开始被迫扩展产品品类（诸如小米手环、小米电视等），继续挖硬件，而不是挖ARPU值的原因。

换句话说，雷军完美回答了上述1、2、3三个问题，4回答了一半，5没有答案。所以，小米这个项目，远没有市场想象的那么好。

如果要选中国过去5年最牛掰的创新商业模式，我把票投给滴滴。

出行的难易，几乎关乎所有人，市场足够大，而且绝对的高频，同时因为前期要烧大量的钱来圈用户，不是足够有钱的人，也无法去做这种创新。

但，它的瑕疵也是明显的：触动了几乎所有商务乘用车链条上人（诸如出租、公交、相关主管机关等）的利益，而这个链条上的人，属于社会天然会给予同情的所谓“弱势群体”。最关键，他们是有组织的，不是散杂的个体。组织要反弹，力量是不容小觑的。而且，烧完钱后，在可预见时间内，滴滴看不到该如何赚钱。盈利模式一直不清，这是滴滴商业模式最大的硬伤。

换句话说，滴滴完美回答了上述1、2、4三个问题，3回答了部分，5没有答案。

所以，滴滴这个项目或许是好项目，但肯定不是“最牛逼”的项目。个中五味，投钱进去的人，自己才会体会到。

如果要选中国过去3年最牛掰的创新商业模式，毫无疑问，是以摩拜、ofo为代表的“共享单车”——而且，我愿意对它冠以“最牛逼”三个字。

### 三

共享单车这个商业模式创新，很类似其中的代表公司摩拜——真的令人顶礼膜拜，拍案叫绝。



ofo是最早成立的共享单车公司，2014年由来自北大的5位90后创始人创立，2015年6月，ofo共享计划推出，在北大成功获得2000辆共享单车，12月，ofo日订单接近2万单。金沙江创投合伙人罗斌到北京大学办事，看到路上很多辆小黄车闪过，他意识到这是一家值得投资的公司，抓住了学生的刚需，并且是高频次的，于是便有了2016年春节后的A轮融资。

摩拜单车则是一开始便有资本的身影，10年汽车记者背景的创始人胡玮炜只是一个普通白领，2014年的一天，一个在奔驰中国设计中心工作的朋友告诉胡玮炜，未来的个性出行工具会有一波革新潮流，蔚来汽车的董事长李斌问她，有没有想过做共享出行项目，后来又与极客公园创始人张鹏进行过探讨。胡玮炜一开始就有这些投资人的支持，并邀请从优步上海总经理离职的王晓峰担任摩拜的CEO。

两者都发展迅速，从下表的融资数量与估值可见一斑：

	2015年10月	2016年1月	2016年8月	2016年9月	2016年10月	2017年1月	投资方
ofo	Pre-A	A	A+	数千万美元	1.3亿美元C轮		滴滴、小米
mobike	A轮数百万美元		8轮数千万美元	1亿美元C轮		2.15亿美元D轮	创新工场、腾讯

“共享单车”之所以发展如此迅速，几乎一夜之间，各种小黄车如雨后春笋一样出现在诸多城市街头，是因为这个商业模式，几乎完美回答了我上面提出的5大核心要件。

首先，短距离出行是绝对的刚需。特别是日渐拥挤的大城市和高峰期，一直都是巨大痛点，公交、地铁、出租、私车都无法解决。而过往一些城市（比如上海）尝试的“公共自行车”，由于各区政府各自为政，投入主体不清，自行车投放不足，还车困难等一些列问题，最后几乎都无疾而终。

摩拜为代表的“共享单车”，由公司投放车辆，打开手机APP就能查看附近的车辆，看到有合适的还可以提前预约。不用停车桩，不用办卡，二维码扫一扫就能开锁，不用的时候停在任意合法非机动车停车点即可，半小时收费一元，用车成本低到可以忽略。而且简单方便易用，几乎彻底、完美解决了城市“最后一公里”的困扰。

其次，市场巨大。截至2016年12月，我国“网络预约专车”用户规模为1.68亿，比2016年上半年增加4616万，增长率为37.9%。共享单车的潜在用户规模，无论如何不会少于这个。

哪怕你是一个丝毫不在意出行成本的土豪，一旦你体验过月朋友吃饭，开个私家车从东城到西城需要三个小时，然后再花一个小时找停车位的痛苦，你就知道绝大多数时候，宁可地铁。出地铁站后骑摩拜单车到饭馆路边，把车一扔，是多么痛快和潇洒。所以，你几乎可以把所有城市上班一族都视作目标群体。

第三，这玩意几乎没有触动任何旧世界哪个“土豪”的利益，摩的除外——而摩的几乎是所有城市清缴的对象。而且，摩的全是“地下党”，没有一个组织，完全不成气候。

最后，也是最最令人“膜拜”的，是“共享单车”从一开始就有非常清晰的盈利模式：押金。想明白了这一点，你不得不对想出这个模式的人由衷赞服。

共享单车的盈利模式，是通过分时租赁来部分变现，通过收取押金来回收资金，实现现金流并进行扩张（见下图）：

	押金	收费	使用年限	成本	布局
ofo	99元	一小时1元	1年	300元	34座城市，超80万辆
mobike	299元	半小时0.5、1元	2、4年	1500-3000元	13座城市，数量不详



分时租赁那个钱，其实一点都不重要，无论是摩拜，还是ofo，我相信他们心里都门清：哪怕有一亿用户，每天用一小时，也就1个亿的收入，为此却需要面对超过1千万辆自行车的投放与硬件损耗，再加上其他管理费用。更重要的是，由于其短途特点，及对标公交和传统“公共自行车”，其定价上浮空间有限。所以，他们压根就没指望通过一小时1元的租赁费来赚钱。

通过什么？

押金——这是一个无比天才的创新。

在你屁股跨上单车的前，无论是摩拜，还是ofo，你都必须把你的电话号码、真实姓名、身份证号（要实名认证）都发送过去，同时，你还得提交299元（摩拜）或者99元（ofo）的押金。

对任何一个互联网企业儿来说，能通过长期运营获得用户注册，以及一个电话，已经是天大的幸福。“共享单车”的玩法，等于泡妞，第一次见面，就拿到了对方的所有身份信息与电话——这是对用户无比苛刻的要求，很多隐私意愿强烈的用户一定是抵制的，但“共享单车”用解决痛点的需求一次性实现了。

最关键的，还让用户掏了钱包——这是所有商业模式最后的一个环节，也是最梦寐以求的环节。

之所以说这是个天才的创新，是因为299的押金：

- 1、可以退，所以多数人不会抵制缴纳这笔钱；
- 2、可以退，但公司不会自动退，多数人也不会主动要求退，因为下次用车还得缴，其结果就是大量资金沉淀在公司，等于无偿占用；
- 3、押金不能动用，不能用作租赁车费的支持。这等于这笔钱只会增加，永远不会减少；
- 4、由于一份押金对应一个注册用户，而非一辆车，这意味着投放一辆车，能锁定远超过1个用户。摩拜目前是一辆车锁定8人，等于投放一辆车，获得2400元（300\*8）的“存款”。

从这个意义上，摩拜投放的每辆单车，都类似一个储蓄所。中国网点最多的金融机构是农业银行，在全国有超过2.4万家分支机构，3万台自动柜员机。而2017年1月23日，富士康成为摩拜新的战略投资者。此次合作，将会有望大幅提高摩拜单车产量，每年总产能预计将能超过1000万辆——而每一辆单车，都是一个移动储蓄点。

仅以1000万辆投放为假设，每辆车锁定8人，每人300元押金，沉淀总额资金将达240亿——这是最经典的互联网金融的玩法。

不去着眼解决盈利，而是解决现金流，不出售硬件而通过收取押金来弥补现金流，减少了一般互联网企业为培育用户而通过海量补贴产生的现金支出，这是相当高明的一步。

换句话说，“共享单车”解决了上述模式中的1、2、3、5（见下表）：

	资本形成	盈利模式	价值来源	产品定位	用户定位
互联网叫车	腾讯、阿里海量补贴	争夺入口与流量，形成垄断后变现	提高人与车的连接效率	城市中长距离出行需求	中高端
共享单车	风险投资、互联网企业投资	押金+分时租赁	填补城市中心区市场空白	城市短距离出行需求	中低端
智能硬件	企业投资、众筹	出售硬件及服务变现	增强计算、通信能力，产品性能提升并可联网	传统机电产品性能升级	中高端

唯有4略有瑕疵，但无伤大雅因为，最关键的盈利模式问题，从一开始，就得到了解决——这符合“最牛逼”模式的定义。

## 四

最后的一个问题是：“共享单车”这个商业模式，能走多远？

或者说，还有哪些问题？

问题仍然存在，简而述知：

### 1、当前的硬件成本偏高

降低“储蓄所”的开办成本是未来这个模式能否成功的重中之重。ofo的单车成本较低，因此收取的押金也较低，但摩拜的单车成本要高出数倍。ofo与摩拜在单车成本上的差异体现在下表中。摩拜的运动版价格昂贵，由于是自有工厂生产，特别是采用无链条传动结构，大大增加了单车的重量和成本。

	车身	轮胎	链条	锁	产能
ofo	轻、普通钢材	普通充气轮胎	普通链条	机械密码锁	委托生产，产能大
mobike	重、铝材	实心轮胎	KMC链条、无链条	电子智能锁	自有工厂，产能小

### 2、难骑、难找问题

公司为了减少返修率，设计的车辆必然没有正常自行车好骑，体验会差不少。而用户为了方便自己使用，就必然违停，甚至藏车。但这些都属于甜蜜的烦恼，不难解决。

### 3、蓄意破坏问题

至少摩的司机对这些车会有“深仇大恨”，但如前文所说，这个问题不大。

### 4、竞争对手问题

无论是摩拜，还是其他，其实都刚刚起步。“共享单车”商业模式最大问题之一，就是可复制性太强，门槛不高。摩拜等先行者必须全力加速奔跑，圈地第一。

### 5、政策支持问题

表面看“共享单车”并未触动太多人利益，而且还有绿色出行的环保概念，但一旦成气候，抢（停放）空间，抢（行使）道路，都几乎是必然的。从这个意义上，“共享单车”其实是动的整个机动车的奶酪，被利益团体乃至行政打压，完全是可能的，必须高度重视。

当今浮躁的中国，出现一个令人兴奋的商业模式不容易，真心祝“共享单车”能一路走好。