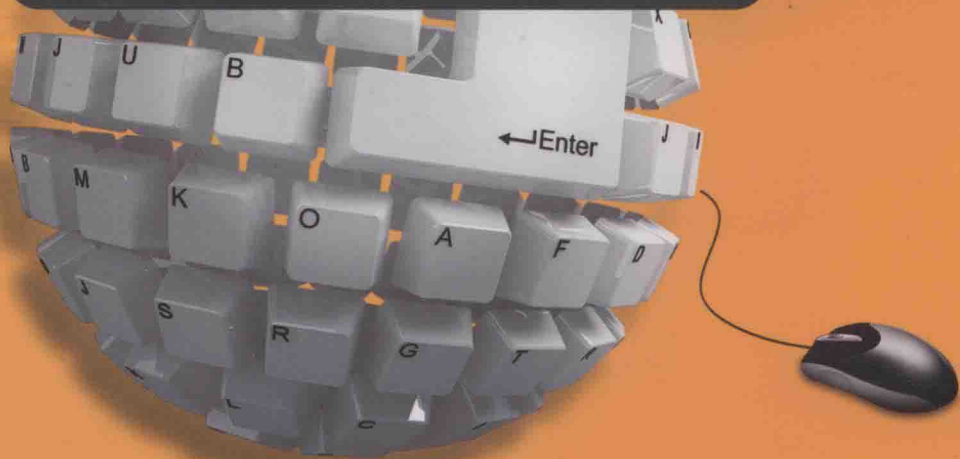


互联网创业经典案例分析



Entrepreneurial Case Analysis⁺
Internet

互联网+创业案例分析

施慧洪◎著



中国金融出版社

北京市自然科学基金资助项目 (9154025)

国家社会科学基金资助项目 (17BJY234)

互联网 + 创业案例分析

施慧洪 著



中国金融出版社

责任编辑：孔德蕴

责任校对：刘 明

责任印制：丁淮宾

图书在版编目 (CIP) 数据

互联网 + 创业案例分析 (Hulianwang + Chuangye Anli Fenxi) / 施慧洪著. — 北京: 中国金融出版社, 2018. 1

ISBN 978 - 7 - 5049 - 9293 - 2

I. ①互… II. ①施… III. ①互联网络—应用—创业—案例
IV. ①F241.4 - 39

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 267894 号

出版
发行

中国金融出版社

社址 北京市丰台区益泽路 2 号

市场开发部 (010)63266347, 63805472, 63439533 (传真)

网上书店 <http://www.chinafph.com>

(010)63286832, 63365686 (传真)

读者服务部 (010)66070833, 62568380

邮编 100071

经销 新华书店

印刷 北京市松源印刷有限公司

尺寸 169 毫米 × 239 毫米

印张 20

字数 354 千

版次 2018 年 1 月第 1 版

印次 2018 年 1 月第 1 次印刷

定价 66.00 元

ISBN 978 - 7 - 5049 - 9293 - 2

如出现印装错误本社负责调换 联系电话 (010)63263947

前言

在出版了第一本《互联网+案例》之后，我有继续将互联网案例做下去的想法。这个新计划实施了一年，成果为《互联网+创业案例分析》。本书的定位、内容和写作方法与第一本皆有明显不同。

其一，从选取的互联网公司来看，2017年有许多新公司出现。互联网+出行，包括自行车、新能源车、共享汽车等，市场影响力相对较大。此外，在互联网+房屋销售方面，本书也有丰富的内容，是重点内容之一。“互联网+出行”与“互联网+房屋销售”都是新内容。此外，本书在社交、直播、餐饮、旅游等行业都只选取了两家公司，以突出重点。

其二，从内容上看，本书分析得更加透彻，每一个案例的资料都很翔实。我们一般分为网页或APP分析、创业背景与创始人介绍、公司发展历程、商业模式（运营模式与盈利模式）、核心竞争力分析和比较分析。这些内容都需要对现有资料进行整理提炼，总之，我们以学术标准来写作本书。这与图书市场上快餐性书籍的定位是不同的，它要启迪读者的思维，而不是为了娱乐。

这本书花费了作者大量的心血，定稿阶段每天只休息五个小时，用了近两个月的时间。还不算前期初稿写作过程中所花费的大量心血。我想，这是每一位做研究人员对自己的研究成果都应该具备的基本学术态度。

这本书分为八大板块。（1）互联网+出行板块有13个案例。共享单车有2个案例，摩拜与ofo；新能源车分时租赁有2个案例，EvCard与Gofun；非新能源车分时租赁有3个案例，神州租车、Car2go与宝驾出行；共享汽车有2个案例，Uber与滴滴出行；二手车售卖有4个案例，优信二手车、好车无忧、瓜子二手车与人人车。（2）互联网+旅游有2个案例，携程与飞猪。（3）互联网+票务有3个案例，猫眼电影、娱票儿与时光网。（4）互联网+餐饮有2个案例，大众点评与饿了么。（5）互联网+直播有2个案例，斗鱼TV与熊猫TV。（6）房屋销售有6个案例，链家、安居客、我爱我家、房多多、房天下与悟空找房。（7）互联网+社交有2个案例，Facebook与新浪微博。（8）互联网+视频有2个案例，爱奇艺与优酷土豆。

这些案例中，有的竞争对手之间的竞争十分激烈，如爱奇艺与优酷土豆、

携程与飞猪、Uber 与滴滴出行、摩拜与 ofo 等。价格战、舆论战、资本战，真是难得的比影视剧情还精彩纷呈的现实大戏。所以，本书与前一本书相比，质量可以说是上了一个大台阶。我期望将这种有深度的东西呈现到读者面前，从而产生较好的社会价值。这本书弥补了我在第一本书出版之后产生的遗憾惋惜之情。

适合本书的读者：（1）创业者。创业团队、资本故事、成败经验、运营模式与核心竞争力等内容都会给创业者以启示。（2）“互联网 +” 研究人员。如“互联网 +” 所涉及的行业，以及其他本书仅仅涉及的内容，也值得我们深入研究。（3）公司培训材料。（4）作家。作家可以从这些创业故事中，筛选素材，选取切入点。如果我有时间的话，我都想这么干。只不过，术业有专攻，还是让他人去做这事吧。（5）学生。作为一本课外资料，可以在管理学、互联网金融、经济学、创业学等学科教学中使用。实际上，本书在写作过程中，适当参考了这些专业知识。所以，本书可以成为学生学习的原材料，而不只是灌输结论。它是案例，而不是结论。（6）其他想了解我国“互联网 + 创业” 的人员，如政府官员等。

所以，我期望读者从本书的字里行间看到立足于现实的智慧。我一直在不同场合反对各种教条，包括洋教条与土教条。这些教条必然损害我们进行的事业。如果拿教条来束缚学生，则不仅害了学生，更间接地害了国家未来的发展大业。

当然，本书的错误也在所难免，欢迎读者批评指正。

另外，本书受到了北京市自然科学基金的资助，在此深表感谢。祝愿有更多优秀的科研人才能够在这些基金的资助下，茁壮成长！

目 录

mobike 摩拜单车	1
ofo 小黄车	18
EvCard	26
Gofun 出行	33
神州租车	40
Car2go	52
宝驾出行	60
Uber	67
滴滴出行	76
优信二手车	87
好车无忧	94
瓜子二手车	102
人人车	108
携程网	115
飞猪	135
猫眼电影	145
娱票儿	150
时光网	158
大众点评网	167
饿了么	178
斗鱼 TV	186

熊猫 TV	197
链家	208
安居客	219
我爱我家	232
房多多	238
房天下	246
悟空找房	254
Facebook	260
新浪微博	277
爱奇艺	286
优酷土豆	301

mobike 摩拜单车

一、公司简介及 APP 分析

(一) 公司简介

摩拜单车，英文名 mobike，是由胡玮炜创办的北京摩拜科技有限公司研发的互联网短途出行解决方案，是无桩借还车模式的智能硬件。人们通过智能手机就能快速租用和归还一辆摩拜单车，用可负担的价格来完成一次几公里的市内骑行（见图 1）。其优越模式，使部分城市地方政府主导的有桩单车共享模式下的巨额投资变得分文不值，再次显示了公平市场竞争条件下优胜者的魅力。



图1 摩拜单车 APP

摩拜单车创建了全球首个智能共享单车模式，其自主研发的专利智能锁集成了GPS和通信模块，采用了新一代物联网技术，通过智能手机APP让用户随时随地可以定位并使用最近的摩拜单车，骑行到达目的地后，就近停放在路边合适的区域，关锁即实现电子付费结算。

摩拜单车于2015年1月成立，2016年4月22日地球日当天在上海正式推出智能共享单车服务，并已先后进入北京、广州、深圳、成都、宁波、佛山、厦门、武汉、东莞、昆明、南京、珠海、海口、南宁等30多个国内城市和海外城市新加坡，稳居全球最大的智能共享单车运营平台。摩拜在所到的城市中掀起骑行的热潮，推动“让自行车回归城市”，为更多人的出行带来方便，也给城市倡导绿色出行提供了可持续发展的智能解决方案。

用户在智能手机上下载了摩拜单车APP后，进行安装，实名注册并缴纳299元保障金（可退），就可以通过APP的扫码功能进行开锁操作。随着软件版本的升级，扫码界面增加了手工输入号码功能，以及手电筒照射功能。这些功能，方便了用户的使用。

（二）愿景与使命

用人人可负担得起的价格提供智能共享单车服务，使人们更便利地完成城市内的短途出行，并帮助减少交通拥堵，减少环境污染，让我们生活的城市更美好。

对于我国这样一个自行车制造业大国来说，共享单车挽救了夕阳行业，使得自行车行业重现生机。这对于缓解我国的钢铁或铝等产能过剩问题，开拓了新的思路。所以，共享单车受到了李克强总理的好评。

（三）使用方式

打开APP，软件自带的实时地图就可以查看到附近可租用自行车的分布。点击屏幕上任意单车图标，会显示用户与这辆自行车的距离、路线、步行所需时间。找到离自己最近的摩拜单车后，通过扫描车身二维码，就能打开车锁，系统便开始计费，每半小时收费1元。到达目的地后，停在规定的白线停车区域，手动落锁，APP就会自动计算骑行时间和路程。

硬件方面，摩拜单车车身为全铝材料，不易锈蚀；轮胎采用防爆车胎，官方表示两万公里的骑行下只会磨损，无须给内胎充气。同时自行车借鉴了部分汽车的概念，使用轴承取代传统的链条，这就不会出现掉链子等情况。

此外，为引导用户规范地停放自行车，摩拜单车实施了用户信用分体系：用户使用后应该将单车停放在道路两侧可以停放自行车的地方，比如，划定的白线区域、自行车架设置的地方以及路边不阻碍交通的空旷区域。严禁停

在小区、地下及室内车库、胡同以及收费停车区。每位用户注册后有 100 分的信用分，每次骑车加 1 分。违规用户扣分。信用分低于 80 分时，用车单价将提高到 100 元/半小时。

二、创始人和 mobike 的创办

（一）创始人

1. 胡玮炜，摩拜单车创始人、总裁

Geekcar 极客汽车创始人、CEO，资深媒体人，浙江人，1982 年出生，2004 年从浙江大学城市学院新闻系毕业后，进入《每日经济新闻》经济部成为一名汽车记者。多年浸润汽车、科技领域，对共享经济、城市出行有独到的理解。胡玮炜创办摩拜的初心是希望通过技术创新结合新型商业模式，解决城市“最后一公里”的出行难题。

曾服务于上汽乘用车、《每日经济新闻》《新京报》、腾讯、《IT 经理世界》《商业价值》，行走于汽车江湖多年，职业贯穿汽车厂商、财经类报纸、都市类媒体、网络媒体和一线杂志，以灵秀气质、犀利笔锋和上下求索的精神见长。

2017 年 1 月 13 日，总理主持座谈会，80 后的摩拜单车创始人胡玮炜和另外 6 名不同专业、领域的专家、企业家受邀参加。3 月 11 日，参与央视《朗读者》录制。

2. 王晓峰，摩拜单车联合创始人、CEO

摩拜单车 CEO，曾在 Uber、腾讯、谷歌等多家国内外互联网公司担任高管，深耕互联网行业多年，在管理、市场、运营等方面具有丰富经验。

3. 李斌，摩拜单车天使投资人、董事长，易车网和蔚来汽车创始人，连续创业者，于 2015 年初个人出资 146 万元投资了摩拜单车

2000 年 6 月创办易车公司，2010 年 11 月 17 日带领易车成为中国第一家在海外上市的汽车互联网公司（股票代码：BITA）。经过十多年的发展，易车已经拥有近 3 000 名员工、业务覆盖全国 341 个城市，成为中国最大的汽车互联网企业。

在过去的十多年中，李斌作为易车公司创始人、董事长兼 CEO，带领易车在用户需求洞察、互联网营销、汽车电商等领域进行了诸多前瞻性的实践，成为影响中国汽车互联网行业的重要人物之一。

4. 夏一平，摩拜单车联合创始人、CTO

国内车联网领域资深的产品技术专家，曾在福特、菲亚特克莱斯勒的车

联网产品研发部门负责产品和技术研发，拥有国内外发明、实用新型和软件著作权专利等 20 多项。

（二）mobike 的创办

1. 共享单车行业的开创

mobike 不是最早的共享单车公司，ofo 才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 2 000 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，看到路上有很多辆小黄车闪过，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。

2. 行业资本概况

从 2016 年 9 月到 2017 年 4 月，mobike 和 ofo 两家最大的共享单车公司共计融资总额超过 10 亿美元，各自估值从几千万美元迅速飙升到超过 10 亿美元，ofo 背后有 17 位投资方，mobike 背后有 22 位投资方，聚拢了目前中国实力最雄厚的财务投资人和战略同盟者。以 mobike 为代表的共享单车行业的融资规模、资本参与密度、业务扩张速度是近几年所罕见的，共享单车的发展速度比当年的滴滴还要快，是发生在资本寒冬下的奇迹。

在互联网竞争中，资本不是最关键的因素，但在强竞争领域，资本往往发挥更大的作用。很多人对共享单车感兴趣，但出手投资的有限，直到滴滴、腾讯进入共享单车领域，瞬间引爆共享单车市场——创投圈被迅速分为两派，腾讯、愉悦、红杉、华平、高翎等站台 mobike；滴滴、经纬、金沙江等站台 ofo，两派有可能会引发一场充满想象力、创造力，并且可能改变人们生活、改变世界的战争。

3. 行业优势与前景

共享单车解决了城市人们出行的“痛点”，是城市出行“最后一公里”的解决方案，并且无桩停车，手机扫码开锁符合都市人的生活特点，市场巨大。共享单车出现在资本的寒冬下，但是它生而具有讲述宏大故事的可能性，既能讲规模故事，也能讲效率故事，还能讲国民与环保故事，同时这个行业的单体经济模型（从盈亏平衡点到现金流水）都相对容易计算。两家龙头公司估值不低，自身价值明显。“互联网+”如果想做大做强，一定要联系线下，互联网只是一个解决问题的途径，最终解决的问题还得是人们日常生活中的关注点，这样的互联网模式更有发展空间。

4. 胡玮炜的 mobike 有人情味

摩拜单车的创始人胡玮炜是一个有着十年汽车行业工作经历的媒体人，她是一个讲情怀，感性的人。她很关注城市，关注人和城市的关系，希望让城市的交通变得更有效率。她在演讲中说有一次在杭州，一次在瑞典的哥德堡，路边政府提供的公共自行车，她弄了半天也没能骑走，觉得现在移动支付都这么普及了，为什么想骑车却骑不走。另外她觉得下了地铁还有一段路程，没有一辆自行车很不方便，但又不可能随身携带自行车，就希望有个机器猫哆啦 A 梦那样的口袋，能随时掏出一辆车。有一天她和工程师以及天使投资人李斌聊天，李斌提出了共享单车这个概念，但是，工程师以手机扫码开锁技术很难实现，并且世界上没有共享单车盈利的案例为由，拒绝了这个项目；最后，胡玮炜成了这个项目的创始人。她和她的团队认为一个适合骑行的城市是一个幸福的城市，因为适合骑行，意味着道路两旁有树，机动车和非机动车关系和谐、相互礼让，这个城市还要空气好，最重要的是要具有人情味。mobike 团队的理念是“骑行改变城市”，胡玮炜团队和其投资方均认可自己的商业本质，特别是“物联网”思维；更重要的是，摩拜的智能单车有汽车工业的特征，一方面源自创始团队的全汽车背景，另一方面是摩拜在用造汽车的理念来造单车。起初，她希望制造出的不仅仅是一辆自行车，而是一个短途出行的解决方案，这才有了现在我们能够使用的兼具科技感与辨识度的“摩拜单车”。

三、mobike 的发展脉络

（一）融资历程及资本

1. 融资时间轴

2015 年 10 月，A 轮，近 300 万美元，愉悦资本；

2016 年 8 月中旬，B 轮，数千万美元，熊猫资本领投，A 轮投资方愉悦资本、创新工场跟投；

2016 年 8 月底，B + 轮，数千万美元，祥峰投资和创新工场；

2016 年 9 月 30 日，C 轮，1 亿美元，高瓴资本、华平投资集团领投，红杉资本、启明资本等跟投；

2016 年 10 月，C + 轮，高瓴资本、华平投资 Warburg Pincus、腾讯、美团王兴（个人）、红杉资本中国、启明创投、贝塔斯曼亚洲基金；

2017 年 1 月，D 轮，腾讯、华平投资 Warburg Pincus、携程、华住、TPG 等；

2017年1~2月，D+轮，新加坡 Temasek 淡马锡、高瓴资本、富士康。

截至2017年4月，mobike 和 ofo 两家最大的共享单车公司共计融资总额超过10亿美元，各自估值超过10亿美元，mobike 背后有22位投资方，聚拢了目前中国实力最雄厚的财务投资人和战略同盟者。

胡玮炜、王晓峰、李斌三人持股比例相差不大，同在董事会中。

2. 腾讯——摩拜第一大机构股东的投资

目前，腾讯是摩拜的第一大机构股东，持股30%左右，拥有董事会两席。同时，腾讯仍为滴滴第一大外部股东，持股10%左右，略高于阿里巴巴。

2016年，滴滴以数千万美元战略入股 ofo，并希望腾讯也可以参与对 ofo 的下一轮投资，但被马化腾拒绝，因为腾讯投资了 ofo 的主要竞争对手摩拜。经历过滴滴与快的商业大战的创投圈都明白，对于一个新兴的竞争性行业来说，腾讯这样的巨头的入驻意味着什么。

3. 愉悦资本——腾讯之前摩拜的第一大机构股东的投资

2015年夏，李斌第一次把摩拜介绍给愉悦资本创始人刘二海，在试骑了摩拜相对简陋的第一辆车之后，愉悦资本作为A轮唯一的投资人，投资了近300万美元，并在之后的B、C、D轮持续加注，在腾讯进入之前，愉悦是摩拜的第一大机构股东。

愉悦资本创始人刘二海投资摩拜符合他面向“出行根据地”的投资逻辑，更是出于对李斌的信任——他同时投资了李斌的三家公司。此外，腾讯和愉悦之所以投资 mobike 而非 ofo，就是因为他们认为 ofo 并无技术驱动基因。

（二）mobike 大事记

2015年1月27日，北京摩拜科技有限公司成立；

2015年10月，获A轮融资；

2016年4月21日，摩拜智造（无锡）有限公司成立；

2016年4月22日，在上海正式运营，用户在APP上实名注册，并缴纳299元保障金，即可租用；

2016年8月，获B轮融资；

2016年9月1日，正式进入北京运营；

2016年9月30日，宣布完成C轮1亿美元融资；

2016年10月17日，mobike lite 正式发布；

2016年10月19日，推出轻骑版“mobike lite”，该车重量17公斤，每辆单车造价1000元以下，费用降低为每半小时0.5元；

2016年10月，获C+轮融资；

2016 年 10 月 27 日，正式登陆广州；

2016 年 11 月 15 日，mobike 运动版迭代发布；

2016 年 12 月 15 日，爱立信与中国移动携手摩拜科技在上海率先完成基于蜂窝物联网现网的端到端应用测试；

2016 年 12 月 17 日，全国首个摩拜单车社区在广州亚运城启动；

2016 年 12 月 18 日，上海达到 10 万辆投放量；

2017 年 1 月 4 日，完成 D 轮 2.15 亿美元融资；

2017 年 1 月 9 日，摩拜单车微信小程序发布；

2017 年 1 月 10 日，广州达到 10 万辆投放量；

2017 年 1 月 23 日，宣布与全球第一大科技制造服务企业富士康达成行业独家战略合作；

2017 年 1 月 24 日，北京达到 10 万辆投放量；

2017 年 2 月 20 日，宣布完成 D+ 轮融资，融资累计超 3 亿美元；

2017 年 2 月 28 日，招商银行、摩拜单车联合宣布双方达成战略合作，在押金监管服务合作基础上，双方还将在资金结算、绿色金融、信用卡积分、零售客户资源共享以及物理网点停车服务等方面深入合作；

2017 年 3 月 1 日，推出全球首个智能推荐停车点；

2017 年 3 月 21 日，正式登陆新加坡；

2017 年 4 月 6 日，进驻枝江成为全国首个引进共享单车县市；

2017 年 4 月 12 日，发起成立城市出行开放研究院，同时发布《共享单车与城市发展白皮书》，当日，正式发布行业大数据人工智能平台——“魔方”；

2017 年 4 月 28 日，公布一份“成绩单”，3 月 29 日全面接入微信以来，摩拜单车 4 月活跃用户量环比增速超过 200%，过去一个月摩拜单车新增 2 400 万注册用户，继续保持市场领先地位；

2017 年 6 月，在英国曼彻斯特开展“无停放点”共享单车项目，初期工程计划投入 1 000 辆单车。

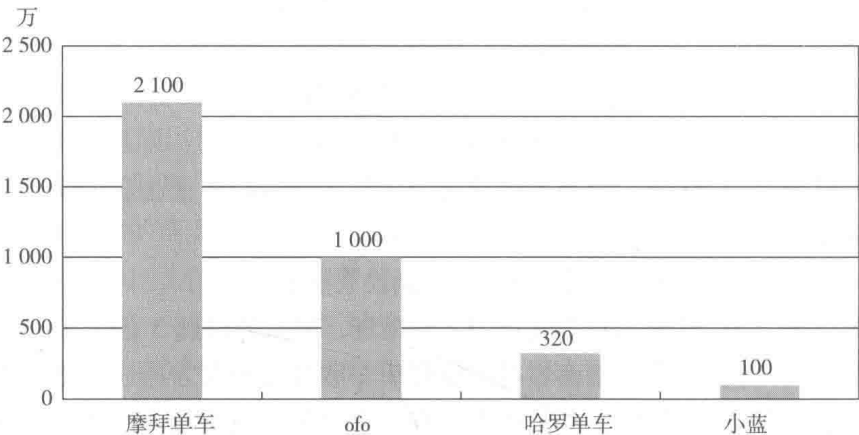
（三）市场份额

作为共享单车行业龙头企业，摩拜单车拥有的优势日益明显。2017 年第一季度收官，摩拜单车已华丽斩获近 6 成市场份额，二八定律下的共享单车新格局正在悄然形成。而除了“跑得远”，摩拜单车更可怕的地方还在于“跑得快”——入驻微信 1 个月，摩拜单车 4 月活跃用户量环比增速超过 200%，短短一个月新增 2 400 万注册用户。

根据速途研究院最新发布的《2017 年第一季度国内共享单车市场调研报

告》显示，摩拜在市场份额、APP 下载量、用户好感度等多方面指数都领先于 ofo，领先优势进一步扩大。最核心的市场份额层面，摩拜单车已占据国内共享单车市场份额的 56.56%，领先行业第二位的 ofo 近 30 个百分点（ofo 市场份额为 29.77%）。

2017 年第一季度国内共享单车日均订单量如图 2 所示。



资料来源：速途研究院（sootooinstitute）。

图 2 国内共享单车日均订单量（2017 年第一季度）

在日均订单量方面，摩拜单车日均订单量超 2 000 万单，ofo 日均订单量为 1 000 万单。

同时，速途研究院认为，摩拜单车以城市白领为主力用户群，对于品牌、品质和安全更加看重，用户黏性较高；ofo 以学生群体为主力用户群，更偏向价格敏感型，因而对于促销和“免费”有更高的认同感，但品牌忠诚度较低。

此外，在苹果的应用商店内，截至 2017 年 6 月，摩拜单车拥有五星评价以及 24 694 条评论，远超 ofo 的四星半以及 823 条评论。可见，在苹果系统用户中，摩拜单车热度远超 ofo。

（四）城市覆盖规模

- 1. 2016 年 4 月 22 日，mobike 在上海率先上线。
- 2. 2016 年 9 月 1 日，mobike 正式宣布进入北京市场。

从 8 月 15 日凌晨开始，深夜驶入北京城的车辆中多了一些从江苏开来的卡车，上面都装着一排排橙黑相间的自行车。卡车在中关村的一些路口停下，几个工作人员将这些刚出厂的自行车搬到路边——往往是地铁口、写字楼附近。

自行车被搬下卡车之后，工作人员用手机扫描车身上的二维码“激活”每一辆车，再将车辆整齐地摆放在路边。这些车每辆自重达到 24 公斤，搬起来是非常吃力的。五条轮毂的车轮安装了夜光条，即使是在夜里，也很容易和周围的环境区别开。

3. 2017 年 3 月 21 日，mobike 宣布在新加坡投入运营。

摩拜单车于 2015 年 1 月成立，2016 年 4 月 22 日地球日当天在上海正式推出智能共享单车服务，并已先后进入北京、广州、深圳、成都、宁波、佛山、厦门、武汉、东莞、昆明、南京、珠海、海口、南宁等 30 多个国内城市和海外城市新加坡，稳居全球最大的智能共享单车运营平台。摩拜在所到的城市中掀起骑行的热潮，推动“让自行车回归城市”，为更多人的出行带来方便，也给城市倡导绿色出行提供了可持续发展的智能解决方案。

4. 2017 年 6 月，摩拜在曼彻斯特投放 1 000 辆，开始了海外业务。

四、商业模式

相比于 ofo，摩拜单车一开始就有资本的身影。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也问她，有没有想过做共享出行项目。后来，胡玮炜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任上离职的王晓峰担任摩拜的 CEO。

“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具有核心要件。

（一）短距离出行“痛点”——解决刚性需求

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，地铁或公交车站和目的地之间还有段距离，或者一些汽车不方便或无法进入的地点，一直都是没有规范解决方案的巨大痛点。当时，唯一的解决方案是非法运营的摩的或三轮车。一些城市尝试的“公共自行车”，由于区政府各自为政，投入主体不清，自行车投放不足，支付不便，还车困难等一系列问题，最后都无疾而终。

而以摩拜为代表的“共享单车”有许多创新：由公司投放车辆；用户打开手机 APP 就能查看附近的车辆，有合适的可以提前预约；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 1 元，甚至 0.5 元，用车成本低到可以忽略。这个解决方

案简单、方便、易用，几乎完美解决了城市“最后一公里”的困扰。相对于国外昂贵的共享单车费用，该方案完全符合我国国情。

（二）不触动任何相关者利益

共享单车需求巨大，而且所处区域恰好是出行的空白区域，没有任何一种可替代产品，唯一的可替代产品是非法运营的摩的。

（三）盈利模式：押金

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（见表1）。

表1 ofo 与 mobike 的盈利模式分析

	押金	收费	使用年限	成本
ofo	99 元	1 元/小时	1 年	300 元
mobike	299 元	1 元/小时, 0.5 元/小时	2 ~ 4 年	1 500 ~ 3 000 元

分时租赁的收入对于共享单车公司来说并不是主要收入，因为即使有一亿用户，每天用一小时，即1亿元的收入，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，不可能盈利。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”，定价上浮空间有限。所以，通过租赁收入来实现主要盈利目的是不现实的。

共享单车通过一个非常有创造力的方式——押金来实现盈利。

摩拜需要所有注册并需用车的用户缴纳299元的押金。第一，押金可以退，所以多数人不会抵制缴纳这笔钱；第二，押金可以退，但公司不会自动退，多数人为了方便随时用车，不会主动要求退，其结果是大量资金沉淀在公司，相当于无偿占用；第三，押金不能动用，不能用作租赁车费的支持，相当于这笔钱只会增加，永远不会减少；第四，由于一份押金对应一个注册用户，而非一辆车对应一个注册用户，意味着投放一辆车，能锁定远超过一个的用户。摩拜目前是一辆车锁定8人，相当于投放一辆车，获得2400元（300×8）的“存款”。从这个意义上说，摩拜投放的每辆单车，都类似一个移动储蓄所。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，每年总产能预计将超过1000万辆。仅以1000万辆投放为假设，每辆车锁定8人，每人299元押金，沉淀资金总额将将近240亿元。

摩拜不去着眼解决盈利，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