

21世纪普通高校经济管理精品教材

从校园到海外——ofo小黄车创业之旅
乐视——多元化带来公司危机
嘉行传媒——打造中国的“CAA”
携程创新引领行业OTA新模式
顺丰速运借壳上市快速成长
京东金融：一站式全金融在线服务平台
华为手机业务国际化发展战略
万科股权之争

中国本土战略管理案例集

曹希绅 陈黎琴 主编
高世葵 副主编

清华大学出版社



21世纪普通高校经济管理精品教材

中国本土战略管理案例集

陈黎琴 主 编
曹希绅 高世葵 副主编

清华大学出版社
北 京

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签,无标签者不得销售。

版权所有,侵权必究。侵权举报电话:010-62782989 13701121933

图书在版编目(CIP)数据

中国本土战略管理案例集 / 陈黎琴主编. —北京:清华大学出版社,2017

(21 世纪普通高校经济管理精品教材)

ISBN 978-7-302-48817-0

I. ①中… II. ①陈… III. ①企业管理—战略管理—案例—汇编—中国—高等学校—教材
IV. ①F279.23

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2017)第 273112 号

责任编辑:周 华

封面设计:李伯骥

责任校对:王荣静

责任印制:沈 露

出版发行:清华大学出版社

网 址: <http://www.tup.com.cn>, <http://www.wqbook.com>

地 址:北京清华大学学研大厦 A 座 邮 编:100084

社 总 机:010-62770175 邮 购:010-62786544

投稿与读者服务:010-62776969, c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质量反馈:010-62772015, zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

印 刷 者:北京富博印刷有限公司

装 订 者:北京市密云县京文制本装订厂

经 销:全国新华书店

开 本:185mm×260mm 印 张:14.25 字 数:335 千字

版 次:2017 年 12 月第 1 版 印 次:2017 年 12 月第 1 次印刷

定 价:45.00 元

产品编号:077374-01

序

案例教学在工商管理教学领域的应用始于 20 世纪 20 年代的哈佛商学院,目前哈佛商学院和加拿大的毅伟商学院都是 100% 案例教学。案例教学通过设立教学情境,以思辨的方式,在分析问题、解决问题的过程中深化学生对理论的理解,因此,案例教学法在商学院教学中具有不可替代的作用。

案例是案例教学的关键,判断案例的基本标准是是否与教学目标相匹配,案例描述的管理情境与探讨的理论问题是否贴切,这就需要根据课程的特点、教学内容以及学生的需要和特点精心选择和编写案例。哈佛商学院和毅伟商学院等商学院的案例是由授课教授根据教学目标而创作和编写的,含有学科理论教学中所含的知识点。我国工商管理教育工作者也积极投身于中国本土案例的撰写,中国案例管理共享中心、中欧商学院等案例库也相应诞生。

距离上一本《中国本土 MBA 创业管理案例集》出版仅仅三年,中国企业界已发生了日新月异的变化。有报道称今日中国新“四大发明”分别是高铁、支付宝、共享单车和网购,给消费者带来便利的同时,也为各企业拥抱互联网带来了新课题。

在传统行业如自行车行业,一些非常年轻的创业者闯入,如 ofo、摩拜这样的公司创新地打造了“互联网+共享单车”商业模式,传统的自行车企业也主动或被动地参与整个行业的变革。GIS 技术不仅产生了高德软件、百度地图,大大地便利了人们的出行,而且大大地降低了传统出租车行业的进入壁垒,滴滴打车不仅让滴滴司机碎片化的时间利用更有效率,而且实现了打车人和行业更好地连接,改变了整个行业。荣昌洗衣拥抱互联网的做法也是非常令人惊叹的,公司竟然将原来的实体连锁洗衣店关闭,新商业模式变成了“互联网下单+中心洗衣车间+平台”的方式。甚至一些便利店都纷纷探索互联网化的新商业模式。传统的影视行业不仅拍摄数字化,而且营销方式的创新也日益大胆和引人注目,微博成为宣传的一块新阵地,新影视作品上映的话题炒作成为考量一部作品的重要指标。

微信不仅仅是一种社交工具,还带来了新的商业模式——“微商”,以中国地质大学(北京)珠宝专业为例,学生创业就可以通过微信朋友圈、微信公众号等新营销方式进行珠宝售卖、店铺营销,例如 CENO 一饰一诺珠宝体验馆就是主要通过运用微信朋友圈、大众点评等新营销方式有效地进行了店铺营销,获得了一定的知名度,同时物流配送系统的存在,大大突破了原来仅仅依靠店铺销售的现象。支付宝、微信支付等则为企业提供了非常便利的收付管理,今天消费者出门随身携带手机即可,信用卡消费甚至都受到了一定程度的挑战。华为、小米等公司积极抓住市场机遇,在手机屏幕这方寸之间大做文章,和苹果这样的国际企业展开国内外竞争。

今天的消费者足不出户就可以轻松买到各种心仪的商品,因为有京东到家、饿了么等企业的存在;顺丰等企业则另辟蹊径,在物流方面连通商家消费者,打造物流企业帝国。



互联网给传统行业带来的挑战和机会前所未有地凸显出来。

除此以外,公司内外部大战也相继展开,万科宝能大战的硝烟仍在,为中国公司治理和控制权之争又添写了浓墨重彩的一笔,为数众多的上市公司纷纷修改公司章程。

本教材紧密围绕战略管理课程教学目标和有关理论知识点,关注不同行业领域特别是新上市公司,选择了万科、顺丰、携程、嘉行传媒、乐视、ofo 等公司的最新代表性事件,分析公司行业环境,探讨其未来发展战略。严格依据全国 MBA 教育指导委员会案例编写规范,每个案例都和案例使用说明紧密结合,结合战略管理相关知识点进行案例编写,例如乐视案例主要探讨公司多元化战略,顺丰案例则关注借壳上市,万科宝能大战涉及收购战略。

本教材主要有以下特色。

1. 寻找近期本土最有声音、最受关注的企业。

本教材是在战略管理课程和创业管理课程中累积起来的教学研究成果。紧密围绕战略管理及相关课程教学目标和有关理论知识点,寻找不同行业领域特别是电商领域的上市公司,关注大事件和环境变化对公司成长和发展的影响,所选公司均具有很强的代表性。选择了万科、顺丰、携程、嘉行传媒、乐视、ofo 等公司的最新代表性事件,其中一些案例尚未尘埃落定,因此更有研讨的必要性。

2. 综合案例为主,但兼顾不同的知识点。

根据战略管理课程综合性的特点,本教材以综合性案例为主,同时根据教学目标有重点有针对性地带领学生对行业环境、商业模式、战略分析等多个典型案例情境展开分析研讨,并针对最新时势关注公司未来发展。例如 ofo 案例侧重于整个战略分析框架的掌握和互联网+共享单车商业模式创新;携程案例则是关注旅游行业的 OTA 模式创新。从中可以看到技术对于整个行业的影响,如果公司积极拥抱新技术进行商业模式创新,则创立的新企业往往进入了蓝海。

3. 案例正文和案例使用说明紧密结合,与相关知识点紧密结合,编写规范。

本教材不仅案例选择有特色,而且在编写案例时精心布局、资料翔实,并附有每个企业公布的财务数据和相关行业资料,每个案例都和案例使用说明战略管理相关理论知识紧密结合,对于每个案例的实践分析严谨准确,决策指导有较强的参考性,符合当前商学院案例教育的发展趋势。

编写案例的过程中,很多问题迭出,但同时,企业通过自己的实践回答了这些问题。

优秀创业企业家的性格特质、创业机会的辨识与把握、创业企业融资和商业模式创新等问题都在案例中都有涉及。

国际化战略也是我们关注的一个问题。本土企业能够做到固守本土市场已属不易,国际化战略对很多企业无异遥不可及。本教材中,华为手机则通过自己的实践证明本土企业国际化道路的可行性,而 ofo、摩拜的海外市场拓展让我们看到的更多的是国际化战略实施中的具体问题。总之,本土企业的国际化战略仍然任重而道远。

本书案例依据中国管理案例中心案例结构编写,由陈黎琴编写大纲并总撰,各章编写作者标注在各个案例中。感谢 MBA 中心主任高世葵老师从选题到成稿的耐心指导,感谢曹希绅老师在工作中的鼎力支持,感谢杨子明老师一如既往的参与,感谢工商管理学术型研究生、MBA 以及工商管理本科专业的同学在案例编写过程和使用过程中的积极参与! 本教材

中的部分案例已经在中国地质大学(北京)MBA 和工商管理本科专业战略管理和创业管理等相关课程中试用。感谢中国地质大学(北京)人文经管学院和教务的支持,本教材的出版由中国地质大学(北京)教务处教学专项基金支持!

在编写过程中,参考了包括公司年报、行业报告、战略管理研究等在内的大量文献,在此对所涉及的专家学者表示衷心的感谢!编写本书也是我们学习的过程,由于水平所限,书中难免存在问题和不足之处,恳请广大读者批评指正!

优秀的案例通常是非线性的,它注重真实地还原企业所处的市场背景、行业现状和商业情境。对于学习者来说,要从如此纷纭的背景资料中独具慧眼、浪里淘沙,做出正确的判断,从而找到最佳的企业决策方案,是需要不断学习和历练的,而这也正是案例教学的精髓和价值所在。本教材为学生提供最新的、切合实际的战略管理理论和案例指导,适用于商学院战略管理教学,可以供本科、研究生和 MBA 学生学习;同时,由于涉及公司创业阶段,相关案例可以应用于创新与创业管理课堂;本书案例多数是综合性课程,相关职能案例可以应用于相关课程,例如顺丰案例侧重于公司融资的借壳上市,ofo 小黄车案例侧重于营销和商业模式;万科控制权之争的案例也适用于公司治理课程。案例集将战略管理理论和实践问题紧密结合,撰写也较规范,相信一定会使战略管理及相关课程的教学和实践者获益。

目 录

案例一 从校园到海外——ofo 小黄车创业之旅	1
案例正文	1
案例使用说明	15
案例二 乐视——多元化带来公司危机	29
案例正文	29
案例使用说明	45
案例三 嘉行传媒——打造中国的“CAA”	55
案例正文	55
案例使用说明	70
案例四 携程创新引领行业 OTA 新模式	77
案例正文	77
案例使用说明	90
案例五 顺丰速运借壳上市快速成长	110
案例正文	110
案例使用说明	125
案例六 京东金融：一站式全金融在线服务平台	138
案例正文	138
案例使用说明	152
案例七 华为手机业务国际化发展战略	158
案例正文	158
案例使用说明	180
案例八 万科股权之争	191
案例正文	191
案例使用说明	208

案例一 从校园到海外——ofo 小黄车创业之旅

◇案例正文

从校园到海外——ofo 小黄车创业之旅^①

摘要：本案例以 ofo 为对象，介绍了该公司依托“互联网+共享单车”模式的成长经历，公司的创始人是北大学生，公司创立在北大，最初的市场是北大，初期的投资人也是北大毕业生，可以说是北大的一个创业成功案例。在资本的寒冬期，公司在创立的短短时期内成功获得多轮融资，并且把市场从北大校园拓展到多地高校校园，从校园到城市，并开始开发海外市场。同时整个共享单车行业也井喷式发展，摩拜是其最大的竞争对手，行业发展最大的问题可能是颜色不够用了，市场格局尚存在较大变局。快速发展的行业也存在着大量管理问题，海外市场更是有新问题。如何适应市场，在激烈的竞争中高速增长并保持持续竞争力，是公司面临的主要问题。

关键词：共享单车；ofo；创新；独角兽企业

引言

“共享单车经济和以滴滴、Uber 为代表的分享经济是有区别的，因为后者并未放弃所有权，而 ofo 希望倡议人们以所有权换使用权，这是 ofo 的‘城市大共享’计划，是一个连接车而非生产车的尝试。”

——共享单车 ofo 创始人兼 CEO 戴威

新学期开始，北大的同学们发现校园中出现了一项新变化，宿舍楼下、食堂外、教学楼门口、未名湖边……许许多多印着“ofo”符号的小黄车“攻占”了校园。“让大家在校园内随时随地有车骑”，ofo 开始宣传的时候，不少人还以为这只是一群北大毕业生口出狂言，如今 ofo 共享单车却成为了一种现象。

“科学增量，盘活存量”，通过共享让出行变得更简单，这是全世界第一个单车无桩共享解决方案。现在小黄车已遍布北京城的大街小巷，其创业故事非常令人感兴趣。

^① 本案例由中国地质大学(北京)人文经管学院的陈黎琴、赵恒海编写，作者享有著作权中的署名权、修改权、改编权；本案例授权中国地质大学(北京)管理案例中心使用，中国地质大学(北京)管理案例中心享有复制权、修改权、发表权、发行权、信息网络传播权、改编权、汇编权和翻译权；由于企业保密的要求，在本案例中对有关名称、数据等做了必要的掩饰性处理；本案例只供课堂讨论之用，并无意暗示或说明某种管理行为是否有效。

1 公司简介

ofo 萌起北大校园,初衷是希望更多的人关注自行车,更多地去骑车。它最初是一群北京大学自行车协会的同学做的骑游项目,但爱好者有,人却比较少,由此,怎么大规模让更多的人来分享自行车加入骑行行列,共享自行车的想法就应运而生了。最开始实践共享的是一批大四快要离开的同学,他们把单车共享出来,同时关注每天单车被哪些人骑过。小黄车由此诞生。



图 1-1 小黄车样图

ofo 对普通自行车车身进行了硬件升级,比如采用了转动车铃、车把采用了三角形把立、22 寸车轮、实心胎、密封中轴、鼓刹,此外,小黄车还采用了可调节车座以及加固的车圈(见图 1-1)。新版本小黄车升级了密码锁,从原来的方盘式按键密码锁升级为圆柱式转盘密码锁(见图 1-2)。开锁密码多了,小黄车被猜出密码的可能性就会变小。2017 年 3 月 9 日,小黄车宣布与 700Bike 联合发

布新一代共享单车 ofo Curve。据介绍,新车在多个方面进行了优化设计,并进一步强调“低运维”概念。在产品层面,一方面,of0 Curve 采用机械式升降坐管,以适配多数用户身高,用户可以根据升降座管上标出的身高刻度,把车座调整至符合自己身高的高度。of0 Curve 新车使用了 PU 实心内胎,PU 实心内胎不会爆胎,同时其骑行体验和普通充气胎相比几无差异,在与充气内胎路感对比测试中,在负重 125 千克以内,PU 实心内胎与充气胎的骑行舒适度近乎一致。of0 Curve 配备了全新的人体工学掌托把套,给手掌提供额外的支撑,能够有效缓解手部疲劳。同时,Curve 采用宽臀点设定坐垫和避震球减震设计,能吸收更多路面震动,也更贴合人体,让用户在整个骑行用车过程中更舒适。在车身车架方面,Curve 整体视觉效果更时尚,车身车架采用了高强度铝合金一体式设计,这使得 of0 Curve 车身也变得更轻。另外,of0 Curve 配备了收纳车筐,方便用户放置随身包。收纳车筐采用固定重心设计,不会随着骑行的转向而摆动。同时,车架一体式护链罩设计,能有效防止用户在骑行时裙摆和裤腿卷入盘齿链条。

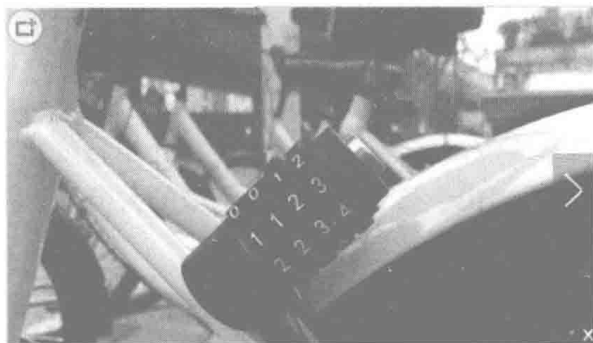


图 1-2 小黄车车锁

更重要的是,ofo 小黄车是一个无桩共享单车出行平台,缔造了“无桩单车共享”模式,致力于解决城市出行问题。用户只需在微信公众号或 APP 扫一扫车上的二维码或直接输入对应车牌号,即可获得解锁密码,解锁骑行,随取随用,随时随地,也可以共享自己的单车到 ofo 共享平台,获得所有 ofo 小黄车的终身免费使用权,以 1 换 N。

自 2015 年 6 月启动以来,ofo 小黄车已连接了 650 万辆共享单车,累计向全球 150 座城市、超过 1 亿用户提供了超过 10 亿次的出行服务。

ofo 的理念是,“骑时可以更轻松”。在未来 ofo 希望不生产自行车,只连接自行车,让人们在全世界的每一个角落都可以通过 ofo 解锁自行车,满足短途代步的需求。ofo 同样以开放平台和共享精神,欢迎用户共享自己的单车加入 ofo,以共享经济的互联网创新模式调动城市单车存量市场,提高自行车使用效率,为城市节约更多空间。ofo 倡导文明用车,通过技术手段引导用户规范使用 ofo 共享单车,与市民和政府协同优化共享单车出行解决方案,让城市更美好。

2 ofo 小黄车创业故事

2.1 早期创业

2010 年的时候,戴威读大二。此间他结识了金和茶餐厅老板。当时该店老板正处于经营低谷期,开业一年多一直在赔钱,而戴威又发现自己和同学每晚做 PRT、头脑风暴都要去清华附近的 24 小时咖啡厅,北大附近并没有。于是,他和老板商量,晚九点到早九点归戴威,白天归老板。他买了几个插线板、台灯,把自家的路由器搬过去,把附近酒店大堂的网线拉过去,只用了大概五千块钱就打造了一个 24 小时刷夜学习的地方。开业时间选在期中考试前夕,第一天免单。让戴威意外的是,一下子涌入几十人,整晚爆满。此后,每人每晚收 12 块钱通宵费,最夸张的时候,要提前三天才能订到座位。更让戴威兴奋的是,当时雇了一个人看夜场,解决了一个社会就业问题。这次“初体验”持续了半年时间,之后的经历曾被多家媒体报道,戴威从学院干部晋升为北大学生会主席。杨品杰清楚地记得,戴威竞选学生会主席时的主题就是,学生会产业化。

从创业起,尽管屡屡受挫,戴威始终在自行车出行领域闯荡。

2009 年,他第一次参加北大车协骑游凤凰岭的活动,搭帐篷、开篝火晚会,兴奋得不得了。他也由此结识了张巳丁,“那天半夜下暴雨,我们俩就背靠背坐了一宿。”戴威的室友薛鼎同样热爱骑行。共同的爱好令他们拥有共同语言,几次骑行经历让他们结下了深厚的情谊。

读本科时,戴威设想过做太阳能移动自行车车棚,也设想过用厢车装载自行车预约出租送货上门。2014 年结束青海支教返校后,戴威与张巳丁、薛鼎创业,做山地车网络出租,设想一天租金 80 元,周转 30 次就能回本。“做自己喜欢的事,总会比出去找个一般工作,更符合我们的心愿。”ofo 共享单车联合创始人、北大考古文博学院研究生张巳丁如是说。

“ofo”这一 logo 早在创业前就确认下来,他们参照了苹果谷歌等公司简洁、易懂的命名规则,不断自我否定,最终选择了“ofo”,这不仅像一个骑着自行车奔驰的小人,也象征着一



往直前的公司文化。

网站上线后,两个月只有一笔订单。戴威认为问题是没有找到用户,9月放弃网站,转向使用微信。

通过转发参与抽奖赢自行车的活动,ofo 微信公众号在一个月内获得了 15 000 人关注。ofo 推出两个卖车业务,一是分期消费,2 000 多元的山地车一年支付 600 元,到业务关闭时卖掉了 5 辆车。另一是精选二手车,800 元收进来的二手山地车,翻新后 1 200 元卖出去,卖掉了 20 辆。

折腾了两个月,戴威他们商议转向做长途骑游项目,如环海南岛、环台湾岛等,切入在线旅游这个上万亿的市场。为了融资,这几个年轻人反复演练,叫来朋友做观众,并且分配好任务,戴威讲述支教经历,薛鼎讲自己的奋斗史,张巳丁讲自己如何勇敢的故事。也是北大毕业的唯猎资本创始人肖常兴听戴威聊支教 40 分钟,聊项目 3 分钟,就打断戴威:行了,就这样,我们投你 100 万元,我后面还有个会。

ofo 推出 12 天 7 999 元台湾岛骑游等路线,春节组成 5 个团,流水二三十万元,利润几万元。为了增加用户,ofo 在春节后做了一次激进的推广,和 200 个租车店谈合作,扫码送脉动,一天涨粉 10 000 人。但是,每天 3 万元的补贴成本并没有带来实际订单,反而将 100 万元资金用得差不多了。在 2015 年 4 月这个资本火爆的时间点,戴威用了三个月时间聊了几十家投资机构,却没有一家肯投钱给他。

2.2 从 0 到 1

100 万元就这么烧完,戴威团队当然非常内疚,但的确也不甘心。他们思考了失败的原因,觉得项目的确是太理想化了,完全只是一个预设的想法。戴威那时候看了孙陶然写的《创业的 36 条军规》,对里面的一句话印象非常深,即创业一定要解决真需求,不要做伪需求。怎么区分真需求与伪需求?用中文不太好区分,但用英文就很清晰:伪需求叫 want,真需求叫 need。want 的东西,用户不一定会掏钱,need 的东西,用户一定会愿意掏钱。戴威 4 年本科生活丢了 5 辆自行车,还都是一两千块钱的山地车。于是 5 月份,戴威决定要在共享单车这个方向上试一试。

团队认为 ofo 可以解决短途出行的窘境,即人们 3 千米和 20 千米的出行可能会占用相同的时长,可能都会花费 20~30 分钟,对此,ofo 希望帮助人们找到附近可以使用的自行车,提供从 500~5 000 米的代步解决方案。张巳丁说,“是因为我们深有体会。我们院面见自己导师,要从 38 楼骑到北大最北边的博物馆。如果身边没车就只能一路狂奔。还未见到导师人就已经累趴下了;还有一次聚餐,小西门出发但从东门回来。车停在小西门,回去取太不方便了,但不取车第二天上课就只能走着去”。“要是能随时随地有车骑就太好了!”

此外,当初宿舍的几辆车经常是混着骑,但混来混去就发现分不清哪把钥匙开哪把锁了。后来他们想了个主意,改用密码锁,然后商定用统一的密码,这样就省去了分辨钥匙去开锁的麻烦。后来大伙就觉得,这个方法可以用到更多的自行车上去。所以这是公司做的第二件事,把车的锁都换成了密码锁,然后开发一个 APP。这样北大的同学只要在学校里看到 ofo 的车,就可以从 ofo APP 获得一个解锁密码,打开锁就可以骑上走了,而到了目的地,只要把车一锁,整个骑行过程也就结束了。

原来一辆车只能服务一个人,丢了一辆车,人的出行就会受影响;但通过共享,现在一辆车可以服务十个人。也就是说,同之前相比,自行车的使用效率提升了10倍。

戴威认为共享是一种需要长期培养的习惯,于是他决定自掏腰包先采购200辆小黄车投入校园,这样用户共享了一辆车,就能获得200辆小黄车的使用权。虽然这时公司已经没钱了,但是戴威硬着头皮又去找那位投资人师兄,没有想到师兄竟然同意再给100万,“虽然我不太看好你这个自行车共享,但经历了失败,你们的团队也有了成长,我给你钱,估值再给你涨一倍。”公司获得了创业初期的关键投资。

但是仅仅靠买车的方式做租车,融来的钱很快就会花光。戴威提出用共享的方式收车。在正式行动前,戴威曾在校园里做了一圈调研,几乎都是质疑的声音,连张已丁都觉得这无异于空手套白狼,大家都不傻,“为什么要把车给你呢?”但几人觉得既然CEO这么决定,那就先按照这个想法试一下,看看到底能不能成。

与戴威一起远赴青海支教的杨品杰也是ofo联合创始人,他见证了ofo从骑游到共享单车的进化全过程,“老戴要想折腾点什么事情,一定会往死里磕。”杨品杰最自豪的是,2015年年初百度搜索“共享单车”,什么都搜不到;但是现在一搜一大堆。

2015年3月加入ofo的联合创始人于信认为自己领导力也不差,但愿意给戴威当副手。因为戴威有想法,执行力强,曾经竞选北大学生会主席,在竞选对手胜率更大的情况下,主张学生会由学生主导,支持学生创业,争取了一些期待变化的同学的选票,以1票险胜。“他是个敢作敢为的人,后来学生会领导下有3家创业公司。”于信说。

执行力强的不仅仅是戴威。决定关闭青海湖“环湖399元”业务后,接到电话的薛鼎等人,当晚就清理完手上业务,连夜赶回北京。2000多千米的路,花了不到三天,抵达北京之后只休息半天就投入工作。

王耿是ofo的第1名员工,同为年轻人的他毅然辞去了制药厂的工作,加入了ofo团队。第1位共享车主就是他谈下来的,“我们谈了足足两个小时,他终于同意了。到现在我还记得他的姓名和共享车牌号”。第一位共享车主的出现,就像点燃了一簇微弱的火苗,将ofo共享单车的理念传递给更多的北大人,越来越多的同学加入到共享的行列中来。就像互联网从“0”到“1”的过程一样,ofo从无到有,规模开始不断壮大。

ofo陆陆续续收了几百辆车,到8月底一共收到1000多辆。

一路走来,ofo遇到了不少的困难和难题,员工们一个个都成为了体力与脑力“两面手”,既要完成搬运维修等脏活累活,又要针对新出现的问题不断思考解决策略。

直接对他们造成打击的就是同学们的意见,“我骑ofo小黄车去银行取钱,一出来车被骑走了,找其他的又没有,让我很麻烦。”“小黄车被很多无良的人私自上锁了,我们骑不了。”“这车动不动就坏了”……一时间,信任问题、质量问题、维护问题、丢失盗窃问题、硬性的数量不足问题让他们焦头烂额,他们不断反思是哪一步做得不好,尝试用各种方法去解决。但令人欣慰的是,在未名BBS上,还是有许多同学对他们报以理解和鼓励,甚至义愤填膺地一起谴责盗车者。这让他们更有信心面对问题,将项目进行下去。

对于共享单车维护的难题,作为运营主管的张博瀚,不但负责执行新的推广方案,同时还亲自出马,处理搬车、修车、换锁等一系列烦琐的细节问题。他的小队没有固定的修车地点,哪里有需要就去哪里解决。现任ofo深圳城市总经理的纪拓当时专门负责给要

共享的车装车牌、上车锁、喷漆。不管走到哪儿他包里都背着铁丝、钳子,还有车牌和锁。收车高峰他一天要接三四十个电话。上门取车不光要给车上车牌,还要给共享自行车的同学讲解什么是共享计划,如何在后台录入信息。那段时间,他觉得把一辈子的话说光了。

2015年9月7日,1000多辆小黄车解锁后,第一天 ofo 立马有了 200 笔订单,第二天 300 单,第三天 500 单……扫码借车的单量一路上扬,到9月中旬,ofo 共享单车计划开放第 10 天的时候,订单一天达到 1500 单。按照首次使用预付 10 元计算,稳定上涨的订单一天可以为 ofo 带来 5000 元收入。

10 月底,北大单校日均订单 4000 笔,项目终于运转了起来。“投车——订单量增长”的模式被验证成立后,几个人想试试这个模式在其他学校行不行得通,选择了北航、中国地质大学(北京)、中国农业大学、北京语言大学、人民大学开始复制。购车、开发、技术、运营等高额成本随之而来,100 万天使融资很快就要用光了。

杨品杰回忆,“最后是东方弘道和唯猎资本共同投了 900 万 pre-A 轮,我们才挺过来”。

在这一过程中,也是形形色色的问题辈出。公司在进校时先由卡车把小黄车拉进校园。在人大,因为没有提前跟校方沟通,卸车时引起了校保卫部的警觉。后来 ofo 进驻北理工,正赶上全国两会,卸车的员工被特警端着枪指着问:“你们要干什么?”这些都成为经验教训。

12 月,ofo 日订单接近 2 万单。

2016 年 1 月 30 日,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。罗斌打客服电话,介绍自己是投资人。戴威当时不知道对方是谁,但到了晚上,他还是觉得应该礼貌地回复他:“感谢关注,有时间我去给您汇报。”当时春节临近,大家都准备放假回家了,觉得不可能有投资人还在上班谈项目。可是没想到一分钟以内,对方就回复戴威一条短信:“明早十点,国贸三期 56 层见”。朱啸虎中途加入交流。戴威给朱啸虎算了一笔账,如果未来所有从地铁、公交下来的乘客都用 ofo 的自行车做短途接驳,使用频率可能有几亿次,是个比打车大十倍的市场。“我感觉他当时眼里放出了光。”戴威说。朱啸虎认为“有些模式太重了,互联网要靠轻模式迅速占领市场,以后再慢慢做重,这是互联网的一贯打法。戴威的思路很清晰,而且很多打法都很 young(年轻化)”。戴威并未着急做决定,“我和已丁当时还是比较淡定的”。走出金沙江创投办公室,两个人都不说话,站在国贸三期地下一层的围栏边,拿出手机百度这个朱啸虎到底是谁,一百度才知道原来他竟然也是陌陌和滴滴的投资人,所以戴威赶紧就答应了金沙江的投资。

这件事到目前为止,是 ofo 发展中最重要节点。因为从拿到金沙江的投资款后,ofo 的扩张就开始了,同时 ofo 的债务压力消失了,因为他们后来都债转股了。此外,金沙江也开始给 ofo 后续带来很多的资源。2017 年 ofo 的融资速度加快,大家也看到 ofo 之后又融资了多轮,但创业早期的这些画面永远留在了 ofo 创始人团队的心里面。

2.3 快速扩张

2016 年春节后,拿到 A 轮融资的 ofo 向北京 20 多所高校扩展,同时逐步向武汉、上海等

南方城市拓展。

虽然在北京 ofo 进驻的学校增加了 5 倍,但订单量却没有明显增长。公司当时算过一个学校 100 辆车的边际效应最大,投多了浪费,就把原来一所学校的车分散到了几所学校。单校单车数量减少后,好多刚刚培养起来的用户觉得不方便就不再用了。这样到 4 月,订单还停留在每日 2 万多单。

戴威很焦虑,周末组织所有运营人员开会,分析从 12 月到第二年 4 月订单没有增长的问题。

“200 辆车的时候,1 天 1 辆车只被用两次,500 辆车的时候,1 天 1 辆车就能被用 4 次,相当于 200 辆车一天只有 400 单,500 辆车就有 2 000 单。”

ofo 不可能满足所有人的需求,只能满足大部分人的需求,站在这个角度,戴威决定调整投放策略,不再以撒胡椒面的方式向多所学校投放单车,而只挑选 8 所重点学校集中投放;同时推出单双号策略,单号车只限校内使用,双号车在支付押金前提下可以骑出学校,但必须由本人骑回来。

“2.0 计划”实施后,小黄车订单一下从 2 万单涨到 8 万单;“5·17”活动当日达到 106 322 单。5 月 26 日 ofo 获得经纬 B 轮投资。

“如果还是 2 万单肯定拿不到 B 轮。”这句话戴威说了好几遍。

这里还有一个小插曲。2016 年 5 月,当时戴威见了一个比较有名的基金,他们给了公司一个较高的估值,并且逼着早点签字。“这是我第一次遇到有人逼着我们签字,这在以前可是从来没有遇到过的啊。于是那两天我又失眠了。失眠两天后,到 5 月 26 日早晨,我起得很晚,然后没有去公司,而是去了金源购物中心,买了三件衣服,然后把一块我想要了很多年的 4 000 块的手表买了下来,之后吃了一顿火锅,直接去了经纬的办公室,从下午三点谈到晚上九点,并和他们签了协议。经纬并不是逼我签字的那一家机构,但是我们最后还是放弃了更高的估值,选择了它。为什么?因为我觉得金沙江和王刚可以帮我们从一些成功者的视角看问题,但投资过快的经纬也可以从另外一个角度给我们启示。”

虽然过去的一年时间里,戴威所带领的 ofo 迅速完成了多轮融资。但他坦言,“我依然不是一个擅长融资的人,我的判断主要基于双方的价值观是否有认同感,但这不是一个常规的融资办法。尤其是在 B 轮融资的时候,我们选择的甚至不是价格最高的那个,而是和公司的感觉最像的那个。”但是在 ofo 联合创始人兼 COO 张严琪看来,在 ofo 几乎很少有纯凭感觉做决定的事,有了感觉之后会把这个感觉的内容分析清楚,有时对有时错,但是这个感觉需要有,不能无感,这是在战斗中锻炼出来的。

当往全国各地高校扩张的时候,ofo 联合创始人杨品杰感觉到,越往西走越难做,东部市场经济发达,学校很容易听懂 ofo 在做什么。

ofo 团队进入武汉时,80% 的高校同意,只是要走流程。直到第 20 天,才开始产生订单,第 30 天日订单量破 10 000 单,第 35 天破 20 000 单。杨品杰一开始选择了湖北大学做突破口,首批共投放 500 辆车,每辆车日均周转 11 次,日均订单 5 700 单。武汉大学坐落在山上,杨品杰顾虑安全问题,没有投放,结果发现有些学生把小黄车从其他学校骑到武汉大学,这才开始投放,250 辆车带来日订单 3 000 单。在正式开放服务前几天,ofo 会找到学生会、社团一起联合做推广。这时候,小黄车已经进入校园。一排车用链条锁着,每辆车车座后面都



印有二维码,旁边放着宣传的易拉宝。三五天的预热期就能养出两三千的用户。回想当初做骑游时靠扫码送脉动一天也不过增长1 000个用户,杨品杰越发深信共享单车绝非是一个想象出来的伪需求。

选择湖北大学作为武汉市场的突破口,事后看并不是很好的选择。ofo反思,这个市场不是农村包围城市,而是城市引导农村,一开始就应该选择名气大的学校作为突破口。

在成都,杨品杰选择了电子科技大学作为第一站,投放1 500辆,日订单15 000单。

2016年9月全国各大高校一开学,ofo订单“噌”的一下涨到日均40万单;收入从每个月一百多万元,涨到一千多万元。疯狂上涨的订单量背后,ofo也遭遇了成长的烦恼。“刚上线时愁增长,后来订单噌噌涨,服务器又不行了。”最初的那段日子,戴威经常陪技术员一起熬通宵。这样的通宵持续到2016年9月初,“大学开学的时候日订单从几万单一下子涨到40万单,学校数量从30个涨到200个,整个服务器的压力非常大”。戴威在公司旁边的酒店开了一间房,技术通宵奋战,困了就去睡,醒了继续干活。整个后台的架构全部重写一遍,在40万单的峰值时终于扛住了。

10月,ofo融资1.3亿美元,来自滴滴出行等。滴滴教会了他们如何玩红包。最开始,张巳丁他们的红包完全没有策略,随机全员发放。然而,滴滴告诉他们,对于经常使用的用户可以少发放红包,使用频率低的用户需要推送更多的红包刺激其转化。3~5折、6~7折、8~9折的折扣也是按照算法调配比例,过一段时间就看看用户留存情况,再进行调整。杨品杰强调一定要做红包群,他所负责的高校最多的一所有280多个红包群,用户骑车后直接在群里分享生成的红包,其他人就忙着抢红包。“骑车最好的场景就在校园,短途代步需求太大了。”杨品杰说。

2.4 从校园市场到城市市场

2016年9月1日,无桩共享自行车摩拜单车正式进入北京市场,凭借时尚的橙色自行车通过媒体圈引爆了关注度。埋头做校园市场的小黄车ofo也因为被滴滴投资而大面积曝光。紧接着媒体上又先后传来小鸣单车、优拜单车融资的消息。一家市政出租车服务商的负责人也公开表示将启动无桩车计划。

有美团网中层到ofo面试,说饿了么坐了几年的江山他们半年就打下来了。这提醒了戴威他们,自己还是走慢了,忽视了城市市场巨大的势能。

2016年9月,ofo吹响了进军城市市场的号角。

进入城市市场后,ofo吸取在学校推广的经验,直接投放小黄车,而没有立刻花大力气倡导市民共享自有的单车。

为了加速城市推广,团队商议定价规则应该更简单一些。之前“1分钟1分钱,1千米4分钱乘以动态调价倍数”的计价方式,不够直截了当,不如调成学生1小时0.5元,非学生1小时1元便于用户计算。此前投资方的问卷调查显示,1 000多名受访者有80%表示,因为有需要,就算涨价也能接受。然而,新的定价规则施行后,ofo校内订单还是受到了影响。“这是我们自己的战略失误,应该先在一个城市试点,然后再全部执行。这一步我们确实走了一个大弯路。”戴威说。

进入城市,ofo 面临的挑战是,如何让用户想骑车的时候有车骑。在城市这个更为开放的空间里,投放 1 万辆车也很快被巨大的需求稀释。城市和校园最大的差异在于有无边界,没有边界的话调车的效率就会下降,城市市场自行车日周转 5~6 次。

戴威说解决这个问题的第一步就是增加供给,同时提高匹配效率。目前,ofo 在 22 个城市开通服务,日订单近 100 万单(含高校与北上广深城市市场)。ofo 预计到年底可连接超过 100 万辆自行车。

进入陌生的城市市场,ofo 专门设置了岗位专职研究城市交通,实地跑,画地图,清晰地告诉运维同事,从几点到几点在哪个地段投放多少辆车。“面对新困难,可以通过新岗位来解决,分工是最高效率的手段。”

2016 年 9 月,ofo 向全国推广时,因为用户猛增,又遭遇恶意攻击,系统招架不住,出了问题。技术团队连着 3 天谁都没回家,忙着“救火”。危机渡过后,ofo 进行了系统重构,将响应速度从秒级提升至毫秒级。

2016 年 12 月,ofo 宣布正式进入厦门和成都两地,至此,ofo 全国覆盖城市已达 24 个,其中厦门为 ofo 直接开辟城市运营的首座城市(也即并非先进入的学校,而是直接进入白领市场)。过去两个月,ofo 共拓展了 6 个城市。ofo 厦门负责人表示,选择进入厦门,原因是厦门城市环境良好,气候宜人,非常适合骑行。成都方面,成都市政府特意设立了共享单车停车位。

截止到 2017 年第一季度,公司已经进入了 46 座城市。

3 共享单车行业现状

自行车的价值越来越被“油电气”驱动的汽车、电动车包括电动单车、三轮车取代。摩拜、ofo 让自行车重回大众视野,尤其在人群密集、通勤需求旺盛的短途出行场景下,单车与城市的化学反应正在显现。

2016 年是资本市场低迷的一年,而共享单车领域却一枝独秀,屡获融资。作为共享经济的产物、主打“最后一公里”的单车租赁行业,在资本倾注下迅速在一二线城市蔓延,竞争激烈。除了摩拜、ofo 等几家,绝大多数企业的单车于 2016 年 9 月之后才正式运营,过去几个月不到一星期就冒出一个新品牌。在整个 2016 年,至少有 25 个新的共享单车品牌涌入局,其中甚至还包括电动自行车共享品牌。这 25 个品牌包括:小鸣单车、小蓝单车、智享单车、北京公共自行车、骑点、奇奇出行、CCbike、7 号电单车、黑鸟单车、hellobike、酷骑单车、1 步单车、由你单车、踏踏、Funbike 单车、悠悠单车、骑呗、熊猫单车、云单车、优拜单车、电电 Go 单车、永安行、小鹿单车、小白单车、快兔出行。值得注意的是,这些还是数得上名字的共享单车品牌。上述品牌中包括全国性品牌,还包括部分区域性品牌(如熊猫单车)、共享电动车品牌(如 7 号电单车)。一张共享单车 APP“满屏”的手机截图过去几个月一直在网络流传。

已有十几家共享单车企业披露了融资消息,其中,ofo 与摩拜单车均已完成 D 轮融资;优拜单车在 3 个月内获得 3 轮融资,已完成 A+轮;小鸣单车在 1 个月内完成 B 轮融资(见图 1-3)。

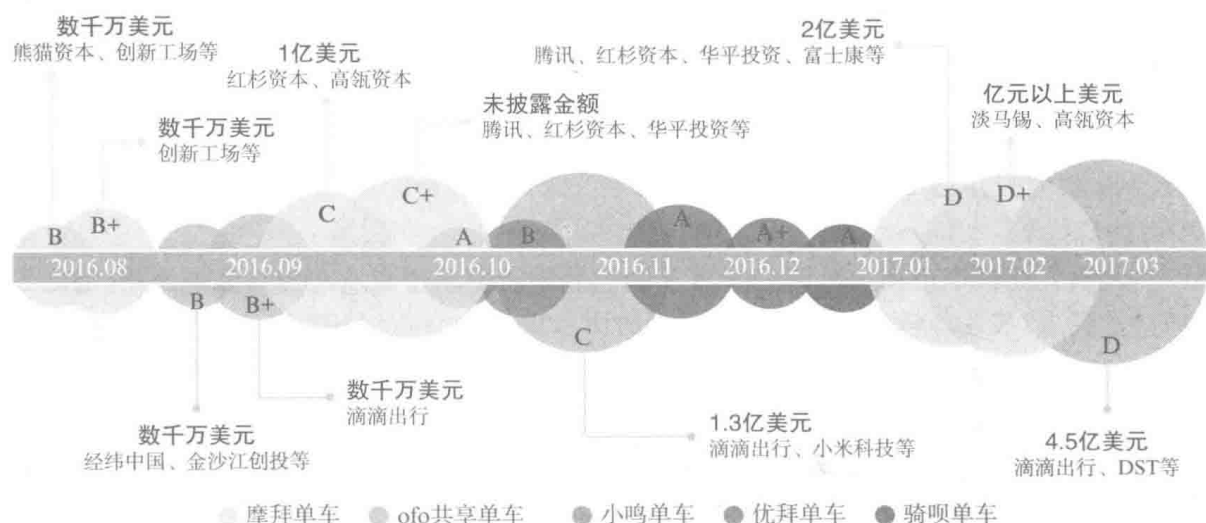


图 1-3 共享单车公司融资情况

资料来源：艾瑞咨询

有咨询机构预计 2019 年中国单车租赁市场规模将上升至 1.63 亿元，用户规模将达 1 026.15 万人。而现实比预测惊人，ofo 2017 年 1 月宣称，ofo 已连接的单车总量达 80 万辆，总用户人数超 1 000 万，日订单量超 180 万。来自 Trustdata 的报告则显示，摩拜单车月活跃用户量已超 313 万人，日充值笔数超过 10 万笔。因此，过了不到 4 个月，比达咨询大幅度提升了市场预测，2017 年共享单车市场用户规模将继续保持大幅增长，年底或达 5 000 万用户规模。随着微信小程序的上线，让共享单车这类“用完就删”的 APP 更具魅力，也能更好地获得用户。

根据公开信息显示，包括摩拜、ofo 在内的近 30 家共享单车厂商累计投放在城市的共享单车已经超过 30 万辆，主要集中在北京、上海、广州、深圳、成都等，其中仅广州就有 10 万辆的投放量。从现阶段的共享单车 APP 下载量来看，摩拜、ofo 小黄车在市场上遥遥领先（见图 1-4）。

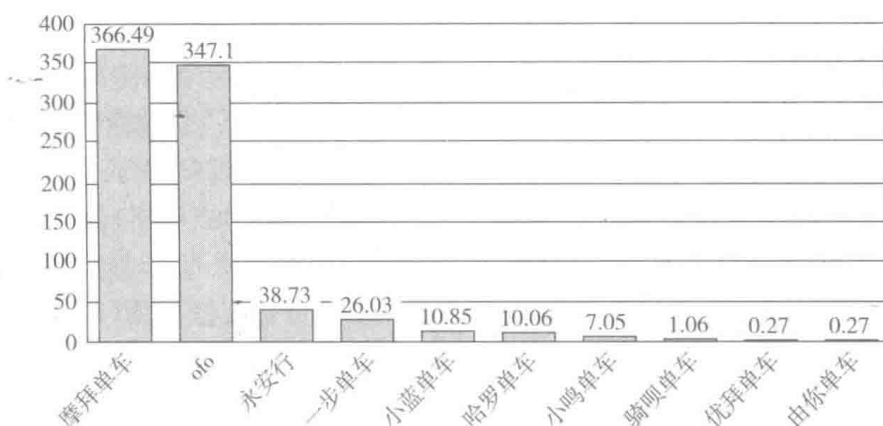


图 1-4 主流共享单车 APP 下载量排行（万次）

资料来源：速途研究院网页