

“摩拜”实验，商业创新出行方案

◆ 王煜

解决几个社会问题

“我从一开始就是想解决一些社会问题。”谈到创业的初衷,摩拜单车CEO王晓峰这样告诉记者。在他看来,交通的拥堵、空气的污染,是上海这样的特大型城市长期存在但尚未有效解决的两大顽疾。

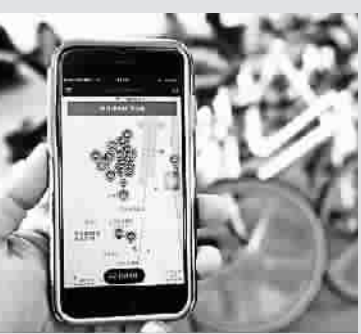
他说,一辆汽车一般至少要占地10平方米,而一辆自行车只占地1平方米,如果全上海有100万人愿意选择不开车而用自行车出行,那就能让路面多出900万平方米,即9平方公里的空间。这比上海老静安区的面积还要大。

而上海市的自行车保有量也非常大,王晓峰获取的数据是1200万辆,其中有许多是停在路边或者丢在车库里许久不骑的“僵尸车”。他设想,如果让其中一部分车主不用留着车而是改骑共享单车,又能省出许多空间来。同时,骑行绿色低碳,1万辆自行车的骑行相较于开车,一年可以减少碳排放约4000吨。

这让他毫不犹豫地选择了公共自行车来实现自己的愿望。当然,这个概念本身并不新鲜,仅在中国,目前就已经有180多个城市开通了城市公共自行车服务,但主流的模式基本都是政府出资购买企业的服务,而且是采用有桩的模式,即借车和还车需要到固定地点。这个模式目前运行得比较好的是杭州,诀窍在于站点密度足够大:在杭州主城区,已经基本实现任意一点的300米范围内都有公共自行车的服务点。

但这个模式并不能照搬到上海。很显然,上海对自行车的需求量大得多。2008年以来,上海共有9

橙色的摩拜单车,以所有人都没有想象到的速度风靡申城。创始团队把它们的产品称为“全球首款无桩共享单车”,而在城市规划专家看来,服务社会、商业创新与政府鼓励这些因素共生出的“摩拜模式”,或许可以看作新一代公共自行车的有效实验。



个区推行了公共自行车租赁项目,已建立公共自行车网点1021个,投放自行车27812辆,累计办卡数205689张。办卡、租还的不方便,以及大多数自行车并不能跨区租还,让这些项目一直不温不火。

固定桩位的存在让公共自行车的建设成为一个耗费大量资源的漫长过程,王晓峰看准了这个痛点,于是摩拜最大的革新就在于“无桩”:在路边合理的停车区域可以随意停放,落锁就是还车;通过车锁的GPS定位,用手机App就能找到附近的车,扫码就能开锁骑走,相当方便自由。半小时1元的费用,人们都已熟悉的手机支付方式,也让人没有压力。于是摩拜迅速火了起来。

同济大学可持续发展与管理研究所所长诸大建撰文道:“自行车共享或公共自行车系统从1960年代问世以来已经有过三代:第一代是荷兰1967年;第二代是丹麦1995年;第三代是法国2005年。欧美城市的自行车共享基本上是第三代的技术与体制模式。国内的杭州2008年开始

搞公共自行车,基本上也是第三代模式。摩拜单车的创新有可能开启第四代模式。”

不过王晓峰并不特别在意这些“模式”的说法。O2O、互连网+、共享经济……这些热词几乎都能和摩拜沾上边儿,但他最初并没有想去套某个模式,现在也没有。他一直强调的是,他现在做的一切都是想让许多年后,身处的这个城市变得更美好。对于一个在这里已经生活了12年的“上海女婿”而言,这种感情真实而淳朴。他还想让这样的美好的范围更大一点,于是特意把产品的上线日选在了4月22日——世界地球日。

让骑行成为时尚

和滴滴、优步等共享出行的平台不同的是,摩拜不仅做软件,还自己生产自行车。在设计产品前他和团队问自己、问政府、问用户,什么样的公共自行车是他们想要的。为了维护便利,单车不能“掉链子”,于是就用轴传动代替了链条,尽管后

者轻便和便宜许多,骑行的速度更快;车铃做成旋不下来的,自然防掉防盗。政府说不能容易生锈,不然放在路边影响市容,于是车轮上几十根易锈易断的辐条被镁铝合金的五根轮毂取代。有用户说不能样子太丑不然不愿骑,于是单车的颜色变得很亮丽……

小小的一辆单车,上面几乎每一个细节都有设计,难怪摩拜把业务扩展到北京的第一周,就有车辆被人偷去“研究”,后者承认是想搞山寨产品。这样的产品俘获了年轻人的心,王晓峰说,他们的用户里一半是80后,四分之一是90后,这群人的带动力很强,靠着他们的双腿和口碑,小橙车在城市到处飞驰。

王晓峰坦承摩拜目前还只有六七十分,但他会努力慢慢把它做到90分。

公共自行车走向何方

摩拜目前的收费,肯定是烧钱的,将来要怎样盈利?王晓峰总是对媒体说“我还没想好怎么赚钱”,他觉得现在他还在事业的山脚下,现在就想盈利模式,可能到了山顶之后完全用不上。持续关注公共自行车领域的同济大学教授潘海啸则认为,如果盈利模式不清晰,可以考虑成为政府采购的对象,因为摩拜毕竟有社会和公益属性。

其实,政府也一直在给予摩拜鼓励和支持。他们成立一个月的时候,街道领导来访;两个月后,区领导就重视了;四五个月之后,在上海管理交通的副市长蒋卓庆来调研。上海临汾街道,一口气就建了16个推荐停车点,几乎每个小区门口都

有一处;在虹口和长宁等政府支持下,截至2016年8月5日,针对摩拜免停车费的地铁站点增至71个。上海市城市规划设计研究院已经把摩拜放入上海街道设计导则。9月1日,中央政治局委员、上海市委书记韩正也听取了摩拜单车的介绍,并谈起他年轻的时候会花上一整天的时间拆装研究一辆自行车。

各种规划研究院,包括潘海啸这样的学者,对摩拜最感兴趣的是他们收集到的骑行出行的数据。王晓峰给记者展示了一张图片,深色的上海地图背景上,闪着无数疏密相间的黄色小点。“这可能是人类第一次有了城市骑行规律的轨迹图。”王晓峰说,他愿意把这些数据分享出去,请运筹学、统计学等领域的专家一起来研究出行的规律。

做公共自行车的不只摩拜一家。对于已有的政府主导的公共自行车,潘海啸认为,摩拜模式不会代替它,而是互为补充。在他看来,桩式公共自行车适合骑行需求量稳定维持在比较高的地点,而摩拜适合分散的不确定的骑行。

王晓峰也认为,如果有固定的骑行需求,最好的选择还是买一辆自行车而不是租车。摩拜将来会成为一种绿色出行的便捷选择,出门是坐地铁、公交,是骑自己的车还是骑公共自行车,完全看当时的需求而定。

潘海啸认为,公共自行车没有必要完全代替个体的出行。它的最大意义,在于成为自行车文化回归的一种触媒。这是绿色出行价值观的回归。

摘自《新民周刊》2016年第36期

傅海澜传

董煜



14.竞争激烈

燕大如画的校园和西化的生活方式,吸引了很多世家子弟,有位考生回忆,他家在南方,也一直在南方上学,他完全可以就近去复旦、圣约翰、中央、金陵等名校读书,可是因为燕京如日中天的名声,使他执意要北上赴考。别的学校报名截止时间是下午五点,燕大却提前了一小时,等他匆匆赶到,校方的工作人员已经收拾资料准备离开,在他再三说明自己的情况请求通融之后,工作人员才为他报名登记。以后,他同时被南开和燕京录取,可他志在外交,还是放弃了南开选择燕京。从他当时的描述来看,能进燕大是一件非常值得庆幸的事。据说,曾国藩的17个曾孙都是燕大的学生,梁启超的5个孙子和孙女也都在燕大读过书,很多银行家、企业家和大商人的子弟,都能进燕大读书看成一种时尚和荣耀。

燕大能被那么多考生垂青,竞争的激烈程度可想而知,实行考试制度之后,燕大考生报考和录取比例一直在6:1左右。就是侥幸进去了,也未必能顺利毕业,司徒雷登实行了在校学生淘汰制,据当年燕大医学预科的学生回忆,同她一起入学的70名学生,最后毕业升入协和医院的仅30余人,淘汰率近50%。据校档案记载,有时一年之中,就有43位学生因成绩不合格而被劝退。

1928年5月,为检验私立大学的教学质量,中国教育部对国内14所私立大学的学生进行了特别考试,结果得分最高的是两名燕大学生。与其他学校相比,燕大一、二年级学生的考试成绩是最好的。同年,美国加州大学对亚洲高等院校的学术水平进行调查,燕大被列入全亚洲最好的两所基督教大学之一,并认定燕大的毕业生可以直接进入美国的研究生院读学位。这些评价说明,短短数年,燕京大学已经跻身一流大学的行列。

此外,燕大还与许多美国著名大学建立了合作关系:与哈佛大学共同建立了“哈佛燕京学社”;与普林斯顿大学合作成立“普林斯

顿——燕京基金会”,创办了法学院,开设了政治学系、经济学系和社会学系;燕大新闻系与美国一流的密苏里大学新闻系合作办学,每年的毕业生都成为各大报社眼中的香饽饽,供不应求;自然科学学院和北京协和医学院结成了亲密的伙伴关系,上完燕大的课程就相当于完成了医学院的预科,因此吸引了许多愿意成为白衣天使的优秀女生。司徒雷登还要求,燕京大学的学生必须在双语环境下工作和学习,教师们自由选择用何种语言授课,来访学者举办讲座也从来不需翻译,在这样的训练中,学生自然大受受益。

燕大严谨的治学方针和良好的学校氛围,为中国造就了一大批享誉世界的专家学者。

为燕大的发展呕心沥血的司徒雷登,自己的生活又是怎样的呢?

那时,司徒妈妈已经去世。说起司徒妈妈,有必要在这里提一下。自打司徒雷登的父亲1913年去世后,母亲就一直跟着儿子,先是南京,后是北京。她是个闲不住的老太太,儿子忙自己的事业,她也参与创办了中国第2所女子学校,为社会最低层的穷人家的女孩提供学校的一切所需,衣、食及学习用品,录取条件只有两个,一是不能缠足,二是学校有权否定女孩父母的包办婚姻。

司徒妈妈是个和蔼而快乐的老人,有思想、有理想,不顾自己年岁已高,仍热衷参与公共事务,常倾其所有给其他人帮助,整个燕京大学的师生都亲热地称她“司徒妈妈”。她为中国服务了整整50年,为了庆祝,司徒雷登还特地把母亲以前资助教育过的学生一并请来热闹了一下。谁知,在过完80大寿之后不久,身体一向健康的司徒妈妈即离开人世追随丈夫去了。一年半以后,体弱多病的司徒妻子艾琳也撒手人寰,等司徒雷登的独生子杰克去美国上学之后,临湖轩就只留下了司徒雷登孤身一人。

司徒雷登白手起家,创办了一所一流的大学,学生的就学环境和教授的生活待遇都得到很大的改善和提高,可作为校长,司徒雷登却依然遵循着传教士的习惯,过着极其清贫的日子。那时,燕大教授的月薪是360元,司徒雷登是校长,但也跟大家一样拿360元。

32.再也见不到肉团子了

肉团子好像真的通灵性,似乎预感到了什么,我在烧猫食的时候,它不像平时那么激动,十分平静地趴在我的脚下。就是在吃的时候,它也不像平时那么猴急,突然变得文气起来,细嚼慢咽,老是抬头看我。我觉得鼻子又开始酸了。

肉团子吃饱后,我抱着它,一路朝北。刚下新闻桥,那边走过来两个高年级学生模样的,似乎是中午刚放学。我心里暗暗叫了声不好,想避开已经来不及了。不是冤家不碰头啊,我认出了其中一个打老太婆拳的阿四头。

阿四头看到我抱着一只猫,眼珠子一转,说:“找了半天,原来我家的猫被这个大耳朵偷走了。”我听了觉得很奇怪。他旁边的那个家伙也没听懂,说:“怎么回事?好像你家不养猫啊。”阿四头说:“就是我家的猫。这只猫可是我八十六岁的老阿奶的命根子,都养了十多年了。快还给我。”说着朝旁边那家伙眨眨眼睛。旁边那家伙算是听懂了,笑着起哄,让我把猫还给阿四头。我说这只猫叫肉团子,是我从小养大的。你家丢的肯定是只路也走不动的老猫,和你八十六岁的老阿奶差不多老的老猫。肉团子还只有半岁多。阿四头说:“大耳朵嘴巴老,我们先把猫抢过来,再拖他到派出所去。”他们朝我围过来。我退后几步说:“去就去,又不是没有到派出所去过。我用弹皮弓打碎路灯的时候,就到派出所去过,还到居委会去过,我不怕的。”阿四头说:“哎呦,厉害的,进过派出所的嘛,比我厉害嘛。把猫还给我,我就放你走,否则不要怪我不客气了。”我说:“大欺小,盐水泡。我阿爸是全上海最有名的小皮匠,有一千多只楦头,你们要是敢欺负我,我阿爸就能带着一千多只鞋楦头来找你们算账。你们怕吧?”

阿四头知道讲话讲不过我,直接上来抢。我叫了一声:“人民警察来了!”他们慌了,回过头去看。我趁机转身就逃。那里全部是七高八低的弹路路,我心急慌忙绊了一跤,还没来得及爬起来,阿四头已经追上来了。我放开肉团子,大叫:“肉团子快逃!”

肉团子没有逃,抖了抖身体,背一下子弓得很高,头紧贴在地上,胡子张开来,朝阿四头发出嘶嘶嘶的声音,肉团子发威了。肉团子发脾气了。肉团子脾气上来,身体好像一下子膨胀了三四倍,像只小老虎。阿四头和另一个家伙看到肉团子这副样子,有点吃不准,一时也不敢冲上来。我跳起来,袖口一卷,朝手心心里吐了口唾沫,手心对手心一搓,摆出一副横竖横打一架的姿态,瞪着阿四头。阿四头本来以为我人小好欺负,想不到碰到个拼命的,一面孔的尴尬。马路上的人看到一个小孩和一只猫,居然和两个大孩子对峙,都觉得十分有趣,哈哈大笑。

一个拉板车的家伙说:“打相打不是看模子大小的,看啥人敢拼命。这个大耳朵男小囡蛮勇敢的,不要看他人小,真的打起来,那两个大的不一定是他对手。”

我听了很得意,不知道这个时候应该见好就收,抱起肉团子赶快离开。我看到阿四头想转身走了,旁边的家伙也是缩头缩脑的样子,以为他们真的不是我的对手,便一头撞了过去,朝阿四头一拳接一拳乱打。肉团子在一边嘶嘶嘶地为我助威。旁边看热闹的人连声叫好。阿四头其实和我打架的心思一点也没有了,刚想走已经吃了我好几拳,只好勉强应战。我大概只占了五秒钟的上风,接下来就被阿四头一只划勾子摔倒在地上。阿四头趁势压在我身上。另一个家伙脱下衣服,蒙住肉团子,抱着肉团子先逃走了。我听见肉团子的闷叫声越来越远。我拼命地挣扎,想去救肉团子,但挣脱不开,只好朝阿四头吐口水,一口接一口吐。我的口水资源十分丰富。阿四头抹一把脸,朝我连打七八拳,打好就逃,一溜烟钻进弄堂不见了。拉板车的家伙似乎有点失望,说:“到底还是人太小,不经打。”说完拉着板车走了。我鼻青脸肿,号啕大哭。我再也见不到肉团子了。

小皮匠又要相亲了。小皮匠上一次相亲已经是好几年前了。那时我娘死了半年还找不到。当时隔壁的宁波阿娘气得不得了,说老婆做死做活生病死了,男人做做样子嘛也要等个一年两年再寻女人,这死臭皮匠太猴急了。

