无心参与“共享单车之战” 更愿坚持初心

——摩拜单车联合创始人兼CEO王晓峰访谈

本报记者 **裘正义**

寄语后来者

不能看什么火就随意去做,别人的成功不代表你也能复制,要想清楚自己要做的是什么,自己是否有资源、是否有志同道合的伙伴,你所要做的事情是否有社会意义,是否能坚持到底。创业成功的关键:有梦想,勇于拼搏、坚持,从0到1,把不可能变成可能。 **王晓峰**

本报记者 陈梦泽 摄

中国创客100人

创客卡片

王晓峰

43岁,摩拜单车联合创始人兼CEO

加入摩拜单车之前,在互联网及消费品行业拥有近20年的管理经验,曾分别就职于五家跨国及国内著名公司。他从销售代表、销售经理、项目经理一路升职到宝洁公司区域经理;此后加入谷歌中国,一手建立谷歌早期在华东的搜索引擎广告渠道;担任全球最大的香水集团——科蒂集团销售总监;任腾讯集团副总经理,负责腾讯的绩效广告业务的增长及拓展,包括搜索引擎,手机以及社交媒体在内。作为Uber在中国的早期管理团队成员之一,将优步带入中国。

2015年,加入摩拜单车创业团队。摩拜单车创建了全球首个智能共享单车模式,根据第三方数据显示,在相关APP领域,摩拜单车周独立设备渗透率已达88%,市场份额居行业首位。

记:作为一位资深职业经理人,你是怎样加入这个从0起步的创业团队的?你是如何认识摩拜的?

王:2015年年底,摩拜创始人胡玮炜通过天使投资人找到我,跟我讲了对共享单车的设想和摩拜的雏形。第一次见面后,打动我的是项目本身的社会意义,“如果真能让人们在三四公里的路程内不开车,不坐出租车,不使用打车软件,这是特别有意义的一件事。”在面临交通拥堵的时候、面对空气污染的时候,我们得做些什么。能不能有一群人、一些组织率先行动起来,通过共享经济的方式,可持续地推进绿色出行?

2016年2月莱昂纳多获得奥斯卡最佳男主角,在三分钟的致词里,他花了一半的时间讲人类与环境的关系,讲我们不能把地球给予的资源当作理所当然,呼吁大家一起来保护环境。我把这个视频分享给了所有团队成员,后来也促使我们决定把产品正式发布的时间放到了4月22日,因为这一天是地球日。

当我们把车放到上海街头试运营那天,大家都很激动,一早站在路边观察用户的表现——要知道我们从开始到现在没做过任何广告。第一位停下来扫码下载APP并使用摩拜的用户是上海的一位大学女教师,背着LV包包。这给我们很大的鼓舞和启发,自从中国百姓将开车视为“成功”身份象征之后,骑自行车似乎成了没面子的事,有的人“宁可坐在宝马车上哭,不愿坐在自行车上笑”,这位用户恰恰让我们看到,一个酷炫、有格调的自行车产品同样可以让背LV包包的人接受。

到今天,摩拜累计骑行次数超过2亿次,共享单车成为许多城市的新风景线,今年上海两会上,不少代表委员提出,希望年内恢复部分自行车禁行道路通行权。这样的情形在300多天以前是难以想象的。

记:2016年下半年开始,共享单车成了TMT领域最疯狂的资本盛宴,据不完全统计,已经投入50多亿元,30多家机构参与投资。你是如何看待这场烧钱大战的?在募集资金方面,摩拜更是遥遥领先,300多天里完成了7轮融资,你能否说清摩拜的赢利模式何在?

王:流行的东西各领风骚三两年就没了,我们希望做的是有社会意义的事情。比如说交通拥堵、雾霾,这些年引发社会各界的普遍关注,如果说风口,这也许是最大的风口了。在商言商,你做的事情有社会意义,与民生密切相关,就会有广泛的需求、有大量的用户。当你的用户基数几千万、上亿,就会是一个具有社会意义的民生项目。只要一部分机动车短途出行被替代,交通拥堵和空气污染的情况就会有所缓解。

国内有太多从硅谷抄来的项目,摩拜单车是中国原创的,我们要做别人没做过的事情,做对社会有意义的事情,做有望走出中国的创业项目。这是摩拜在本质上吸引人的地方。摩拜为什么能为国内外众多投资者所青睐?任何职业投资者都很聪明冷静而有远见,他们每周都会看无数的项目,也会看你的同行其他企业,他们主要看的无外乎几点:团队、核心技术、财务报表、增长潜力。

摩拜正式上线至今还不到一年,说什么时候赚钱,我觉得不用这么早去讨论,这不是我在躲避它或者有什么秘密要藏着。说到赢利模式,就拿曾服务过的谷歌作比方,回到1998年谷歌刚刚成立的时候,它们的产品很快地流行起来。当时是门户网站的时代,商业逻辑是尽可能让用户停留更长的时间,然后它可以在网页上展示各种广告;而谷歌的逻辑是将两个不同的点精准地联系起来,停留的时间越短越好。如果当时抄袭了门户网站的广告展示模式,就会把这个伟大的产品做死了。结果最终谷歌找到的是点击类广告这一全新的模式,它的赢利模式与产品特性得到了完美的结合。摩拜开创了一个新的细分领域,在这个细分领域里,可以说有着无限的想象空间。如果都拿既有的商业模式来套,就有可能把这个新东西给抹杀了。摩拜将自行车的生产、技术、运营等等价值链捏在一起,上下游整合了,就能获得更大的利益;此外我们还在探索在智能共享自行车之外其他赢利模式,比如像物联网、大数据、甚至广告等等盈利的事情,摩拜都可以做,但并不急着做,我们是在等待合适的时机,目前我们考虑的就是把产品做得更好。

记:研究报告显示,截至2016年底,中国共享单车市场整体用户数量已达到1886万,预计2017年底将达5000万规模。摩拜作为行业领跑者覆盖速度似乎“快”不起来,目前还不到30个城市。而其他公司的势头好像更为迅猛,特别是在一些二三线城市,甚至形成明显优势,你是否感到有陷入竞争者缠斗的压力?

王:商场如战场,离不开竞争,那些网上传的几十个共享单车应用图标的图片,反映了这个行业存在一定的竞争态势,但也并不准确。事实上,并没有那么多的竞争者,无论在哪个城市,都没有20种颜色的车,其中一大半是来凑热闹的,有的仅仅投放了一两千辆,有的甚至只是注册了一个标识,更多的是刷参与感吧。另外一小半推出来没多久就准备撤了。我认为,竞争并没到十分激烈的时候。

这个行业有三个特点:一是进入门槛低,二是形成规模慢,三是退出门槛高。进入门槛低,似乎投放一批车就都可以来做;但要形成规模,就要有海量的资金投入,需要系统的资源配套,这就很困难了;由于你的资金都积淀到固定资产上了,就不可能轻易地抽身而退。的确有些搞投机的,直接找上门来求收购,想赚一笔走人。我告诉他们,你退出门槛高,我收购成本高、价值低,你的车我得找回来,改涂装、维修、加设备,还不如自己弄。因此,不少人事实上处于进退两难的境地,过几个月,也许大家会看得更清楚。

摩拜无心参与所谓“共享单车之战”,更愿意坚持初心,做一些对社会有意义的事,更着眼于长远。比如我们没有选择低成本的标准件自行车而采用耐用的非标件,用智能锁而不是普通密码锁,内置自发电系统和GPS系统,用户采用严格的实名注册等等,这些似乎反商业逻辑的做法,正是为了保证及时、高效的管理和必要时的干预,避免政府在运营和人员的管理投入和成本;正是为了提高骑行安全,实现4年免维护或少维护,避免因为零件盗拆、车况破旧对市容市貌的负面影响。事实上,摩拜不是一家自行车租赁公司,而是一家数据或者科技公司。

记:城市街头越来越多的共享单车,“几家欢喜几家愁”,市民多了低碳出行的新选择,而乱停放、恶意损毁、违反交规等现象也屡有发生,企业无序投放占用社会资源,城管部门每天清理乱停车的工作量大增,有人说企业迅速推广共享单车的同时,却把巨大的社会成本扔给政府买单了,你是怎么看这个问题的?

王:最近《共享单车,真是一面很好的国民照妖镜》在网上热传,也有不少朋友把乱停车、损毁车辆的照片转发给我,的确让人痛心。但是,这种不文明现象代表不了市民的整体素质,可以看看我们的骑行大数据图示,每一次单车开关呈现为一个亮点,可以看到上海地图上这些亮点基本上都沿道路两侧分布,其他散布点占总体比例相当低。

记得十多年前我和未婚妻在夏威夷游船餐厅享用自助餐时,因为不爱肉食,我拿了一大堆各种水果,发觉周围旅客盯着我看,细心的未婚妻提醒我,船上的食品是限量的,我超量取用了水果,事实上是占了他人的份额。这件事让我感受到群众自身就会形成规范个人行为的社会压力。我愿意跟大家分享上海市民庄骥的故事,他利用业余时间寻找被乱停乱扔的共享单车,对不文明行为进行警示,得到众多网友的响应,自发组建了“摩拜猎人”的公益组织。我们需要有这样的先行者。许多地方政府,包括基层街镇也采取了各种有效措施,比如济南市与摩拜联手在全市范围划定指定停放点,北京石景山区组织环卫职工规整车辆停放。

作为共享单车的始创者和推广者,我们企业不能“只生不养”,回避自己的社会责任。由于摩拜每一辆车都有GPS定位,而每一个使用者都有实名注册信息和有效的联系方式,谁、在什么时候、在什么地方乱停车,完全可以从技术上监控,目前我们对乱停放者采取扣信用分及提高租金的方式进行惩戒,同时还在研究奖励措施,对正确停放者给予某种奖励。

2月17日我们在全国范围发表了《致广大摩拜用户、市民的文明骑行倡议书》,希望每一个市民学会遵守交通法规,自觉维护交通秩序,养成文明骑行良好习惯,做文明骑行的参与者、宣传者、监督者,“骑行时,你是城市一景,还车后,共享单车仍是城市一道亮丽风景”。我们愿意跟大家共同努力。

专家点评

摩拜以一个与我们熟悉的单车不一样的产品,开启了创业历程。乍看起来,其不过是一个出租自行车的企业,技术含量有限,进入门槛不高。正因如此,短时间内已有数十家模仿者跟进。其实,这个看似简单的产品融合了智能技术和共享、众包等先进理念,有效解决了人们短距离出行的最大“痛点”,还具备电子管理等功能,尽量做到给公众提供便利的同时,不给市政管理添乱。显然,摩拜是个有心的企业,做了有社会效益的创业,还主动承担了社会责任。这样的企业值得敬重。有人担心摩拜的盈利模式,其实一个给社会、公众都创造了价值的企业,总会找到合理的分享价值机制。摩拜面临的更大挑战可能在于:以自律方式向大众提供服务,需要大众做到自律。这不仅影响企业运行成本,甚至影响其生存状态。因而,以自律回报给了我们便捷的企业,是公众应有的文明水准,也是我们这个社会对摩拜这样创新企业的最好支持。

张玉臣(同济大学经管学院教授)