

共享经济潮退 谁在“裸泳”？

文/李甜 吴可仲

似乎一夜之间，处于“风口”上的共享经济跌至谷底，资本逃离后，留下“一地鸡毛”。特别是在2018年，共享单车ofo退押金风波撩拨着共享经济创业者的敏感神经。

刘彬从事的是共享充电宝行业，他认为同处于共享经济领域的ofo的执行力很强，但是管理未跟上，以至于“很多钱是无用的”。

刘彬告诉《中国经营报》记者，他所在的公司非常注重省钱，营销费也没怎么花过，毕竟活着才是王道，而现在行业正在将并非真正做生意的企业淘汰掉。

回归生意本质

在国内，共享经济创业公司主要分为两类，一类是将已存在的闲置资源进行盘活，与国外共享经济定义接近，网约车、民宿偏向此类。另一种是创业者先向市场投放单车、充电宝、雨伞、健身仓等基础资源，以实现为将来节省资源，即B2B2C模式。

其中，共享单车被喻为中国新四大发明之一，是两年前最火的创业“风口”。但经历激烈的烧钱大战后，共享单车可谓哀鸿遍野，一批小众品牌纷纷倒下，ofo则还在为押金问题苦苦支撑。

黄越则是木鸟短租的CEO，在他看来，共享经济项目无论是打着何种概念，需要回归生意本质衡量。有一个计算公式能够评价共享经济项目是否能存活久远，商业模式是否已成立，即获客成本+生产成本<用户生命周期贡献出的价值，这样才具备盈利能力。

“大部分的生意表面看很复杂，本质是一个数学公式，可以说短期之内不成立，但是长期一定要成立。”黄越不着急，他认为做民宿短租生意是一场马拉松，这个行业

不可能一两年就决出胜负。

“我觉得如果要回归到用户的本质就是有时不要去跟别的企业较劲，你要跟用户较劲，每天潜心地把用户的体验做好，服务做好，把运营成本降下来，打造‘护城河’，即便融到不少资金，目标与方向也应当是‘与用户较劲’。”黄越表示。

刘彬目前在一家共享充电宝公司工作，他告诉本报记者，“共享经济这个行业是没有问题的，只不过还是需要成熟的创业者和团队来做会更好一点儿。”在他看来，现在行业正在将并非真正做生意的企业淘汰掉。

此前，2017年共享健身仓刚出现时，就涌现出很多同类型的项目。觅跑健身仓CEO毕振向本报记者介绍，如今这些创业公司或仅剩两三家。由于重运营、重资金，且得有强大的渠道打通能力，要在这一领域坚持并不容易。

毕振在2017年下半年拿到天使轮与A轮融资，且迅速铺设设备，未给后来者留下多少机会。至2018年底，觅跑下沉到9个城市，目前进入约800个小区，共铺设了约1000台自助健身房。据悉，觅跑在2018年还兼并了小鹿悦跑。

实际上，联合办公行业也经历了“大鱼吃小鱼”，有分析认为，在探究商业模式、向租金差、增值服务要利润的过程中，企业败下阵来，经历井喷之后行业出现兼并整合。

2017年10月在接受本报记者采访时，无界空间CEO万柳柳表示，公司新扩展至上海，已进驻3个城市。但是公司命运转折迅速，2018年3月，无界空间就与优客工场合并。

一位关注联合办公行业人士对本报记者指出，国家在2018年补上了一些对联合办公平台的补贴漏洞，原本靠补贴生存的企业基本在这一年受到了清算。

“运营得好的、在逆流中急流勇进的还是有不少企业，所以我一直认为到最后其实考量的是每一个联合办公企业综合的资本及管理能力和客户服务的能力，最后退潮时涌现出谁在裸泳，谁具有真实实力。”该人士说。

潮退未必是坏事

2018年，滴滴乘客安全事件给黄越带来极大触动。

“那个时候对我触动特别大，安全不是锦上添花，它其实是本质，生意有几个是本质，好像桌子有四条腿，安全其实是一条最重要的本质。”黄越说。

安全问题其实也是民宿短租行业痛点。为了保护房主，木鸟短租曾新增用户在预订时进行身份证的验证这一环节，当时实际影响到转化率，“数据掉了将近一半”，但是之后触底反弹；公司与公安系统联网，避免具有犯罪前科者入住。为了保护房客，公司对房东的籍贯、学历、职业，甚至其社交关系需要经过验证。

“我觉得还能做得更好，以前滴滴也很重视安全，但是在这件事情出来之后滴滴公司又出了很多新的举措。所以其实人定胜天，只要你往这方面去想，大家去钻研，一定会有解决方案的。”黄越说。

2018年，有些共享经济项目鲜闻其声，例如共享马扎、共享玩具、共享篮球等，毕振认为，这些项目不是那么刚需。

毕振表示，ofo、摩拜能够被人们日常使用，已经证明项目具备需求，但是出现无序发展。

“不管是2018年资本寒冬也好，或者其他原因也好，我觉得真正有需求、能活下来的企业，可能会有更好的机会，把那种本身就是追逐资本、追逐噱头的创业者洗出



2018年，共享单车ofo遭用户集体退押金。 本报资料室/图

去，所以不见得是个坏事。”毕振向记者如是表示。

补贴大战在共享经济领域曾呈现得淋漓尽致。从2014年起滴滴与快的、Uber先后掀起补贴大战，ofo与摩拜也用此策略。

黄越认为，投资人和创业公司通过补贴拉动用户增长本身并非坏事，当没有补贴时，若用户量缩水，创业者可能需要重新评估商业模式，趁着资本仍有青睐时，把这笔钱利用好也是一种策略。如果为了资本喜爱头部，就去做头部，最终项目失败，对于创业团队和资本都是伤害。

市场曾对一些项目是否真正存在需求有过争议，王思聪就曾质疑共享充电宝的可行性。毕振认为充电宝能够存活至今，证明有需求，只

要有序发展，认真去做运营，企业有机会构建一个好的商业模式。

存活者的坚持

共享经济泡沫挤破后，存活下来的企业依然面临不少问题。

与共享单车存在一字之差的共享电单车受政策制约，选择在2018年到三四线城市和县城做生意，部分公司针对校园、景区、工业园区投放，并允许加盟代理，依靠项目盈利来扩大规模。

无锡共享电动车品牌租八戒CEO胡文涛告诉记者，金融模式如今也出现在共享出行领域，电单车企业除了自投外，还设立“领养”模式，个人付出车辆成本，就可在未来获得收益分配，企业以此来吸引资金扩大规模。

十字路口 京东向哪走？

文/李静

2018年1月31日，京东股价站上了50.68美元的高点，市值达到上市以来最高的733.34亿美元，一度逼近百度。

然而，京东股价没过多久便开始下滑，业绩增速也逐渐放缓，股价最低曾探至19.21美元，市值跌至277.97亿美元，较2018年年初的最高市值蒸发了400多亿美元。

人们不禁会疑惑，京东究竟怎么了？是掉队了吗？为何会在2018年触底？经历至暗时刻之后，京东将以什么面貌出现在中国互联网阵营中？

2018年12月26日，《中国经营报》记者获悉，京东董事会批准了一项股票回购计划，京东可能在未来12个月内回购至多10亿美元的股票。

股价坐上过山车

2018年伊始，京东股价开门红，一路攀升，并在1月31日达到历史最高峰50.68美元，市值高达733.34亿美元，非常接近百度当时的市值。

然而接踵而至的，却是持续下跌。2018年8月京东掌舵者刘强东遭遇美国明州事件，京东疲软的股价再度被重击。

2018年下半年，长达114天的明州事件一直处于调查中，涉案女方通过美国媒体不定期发布所谓的案件细节，而京东方面则缄默不语，舆论的一边倒对京东股价造成持续性的影响。

截至12月22日，三个多月里京东股价从30多美元跌至20美元，累计跌幅约36%，2018年以来京东股价累计下跌约55%，最低时已经接近京东上市时的发行价。

12月22日，美国明尼阿波利斯市亨内平县检察官办公室公布刘强东事件的调查结果，决定不予起诉，明州事件终于告一段落。消



图为京东商城宿迁全国客户服务中心。

本报资料室/图

息发布后，京东股价快速拉升，涨幅一度达10.45%。

单从股价走势图来看，京东在2018年上演了一场刺激的过山车之旅。不过，对比其他中概股而言，2018年阿里巴巴、百度单股跌幅也不小，最大跌幅分别超过35%、40%。“2018年京东及大部分中概股股价表现都不好，主要是受全球资本市场不景气、投资环境不好的影响。”中国电子商务研究中心主任曹磊说道。

电子商务交易技术国家工程实验室研究员赵振营则认为，京东2018年的股价涨跌并不是企业价值的真实反映，“随着京东在物联网、云计算、人工智能、工业互联网等方面业务的推进，京东企业价值在进一步提升，但这些并没有在2018年京东的股价上反映出来。”

在京东股价低迷的情况之下，2018年12月26日，京东董事会批准了一项股票回购计划，准备回购至多10亿美元的股票。

赵振营分析道：“2018年京东的股价和市值背离是比较明显的市场现象，在这样的情况下，京东回购自身股票可以说是一种比较正确的选择，随着2019年中国经济

切换赛道过程的结束，京东的这些新的业务布局的价值会慢慢体现出来，股价应该会有一个比较不错的上升空间，现在股票回购一方面可以稳定投资者的情绪，避免股价的进一步下跌，另一方面也可以为未来在二级市场的操作提供一定的空间。”

不可否认的是，京东掌舵人刘强东遭遇明州事件，确实对京东股价造成了一定影响，这次意外让京东的“关键人风险”凸显出来。

为了规避“关键人风险”，京东正在推出刘强东之后的“二号人物”。“明尼苏达”案落幕的前一晚，京东商城进行了新一轮组织架构调整，将各大业务整合重组后，确定了前、中、后台的组织模式，前中后台各负责人的汇报对象不是刘强东，而是CMO徐雷，他也是京东商城首任轮值CEO。

调整之前的前三大事业群总裁王笑松、闫小兵和胡胜利继续担当要职，同时一批业务能力突出的高管升任中、前台的负责人，共同构成京东新的管理团队。

而对于徐雷担任京东商城首任轮值CEO，也是有迹可循。相较于京东不少空降派的高管，徐雷是

个十足的本土派，在京东十年时间徐雷分管过京东商城的主要业务，还主导和推动了“京东618”“京X计划”等重大项目。“比较能掌握全局”“执行力和对刘强东的忠诚度毋庸置疑”是一些业内人士对徐雷的评价。

“我认为京东这一次组织架构的调整更多的是以一种积极主动的形式来应对整个行业外部形势的变化，而非股价或者其他方面倒逼京东改革。”曹磊表示。

京东的未来在哪里？

2018年对京东而言险象环生。外部环境上，主打拼购的拼多多快速崛起，并在美国上市，市值和京东已经非常接近；在内部环境上，除了股价遭遇过山车之外，京东的业绩增速在2018年放缓。京东发布的2018年第三季度财报显示，其第三季度营收为1048亿元人民币，同比增长25.1%，而前两个季度营收增速分别为33%和31%。

根据京东财报显示，第三季度活跃用户数量为3.05亿。京东主要针对的是“注重品质、价格不太敏感”的用户群体，按照中国的用户群体结构来看，京东的目标群体

已经接近天花板，按照“电商的零售额=流量×转化率×客单价×复购率”这个公式，流量红利对京东而言早已是多年前的往事，但是拼多多的崛起让京东看到了另一片天地。

京东完善的供应链和配送体系对于京东的复购率有非常明显的提升作用，即使是刘强东深陷明州事件期间，也并未影响京东用户的剁手频次。在流量获取方面，“京X计划”相继囊括了包括腾讯、今日头条、百度、奇虎360等流量大户。另外，京东早在2016年就上线了拼购业务，并且入驻了微信九宫格、手机QQ、微信小程序等。而在这次京东架构调整之中，京东前台新增的平台运营业务部、拼购业务部也备受注目。

“京东此前在社交电商领域的布局虽然比较全面，但是获取的流量没有形成很好的裂变，只是单纯的B2C引流模式，拼多多的快速崛起证明了C2C让用户发展用户形成裂变这一模式，因此京东加强了对拼购业务的重视程度和投入。”曹磊分析称，“京东有3亿多的高净值用户，以拼购作为营销工具，想象空间是存在的。”

零售进入新时期，除了拼购业务之外，线下新的零售门店更是各大巨头争夺的焦点，包括京东的7fresh、阿里巴巴的盒马鲜生等。当前看来未来商品零售会上切多快速崛起，并在美国上市，市值和京东已经非常接近；在内部环境上，除了股价遭遇过山车之外，京东的业绩增速在2018年放缓。京东发布的2018年第三季度财报显示，其第三季度营收为1048亿元人民币，同比增长25.1%，而前两个季度营收增速分别为33%和31%。

新的零售环境下，对每个玩家而言都是既有机遇又有挑战，京东

2018年，黄越的一个挑战在于推动民宿行业分级。他希望，民宿能够如同酒店行业拥有分级标准，用户出行时，也可选择星级，对用户来说，确定性增加，避免遇到高价格低服务质量情况。

黄越从2017年下半年开始着手验证分级的可行性，他用“四木”说法代替四星级民宿，共评估出近1万套四木房源，他表示，预订率是未标星级民宿的三倍。

这项工作黄越还在推进中，同时，黄越也在等待技术变革对行业的进一步升级，比如未来智能门锁功能变革对民宿行业的升级作用不可小觑。

商办地产服务平台好租的联合创始人、数据研究中心主任匡健锋表示，好租坚持统计与发布联合办公行业的数据变化，因为坚信“联合办公这一定是大趋势”。

匡健锋表示，联合办公的狭义理解指空间共享，广义则涉及对空间持续的升级、运营、资产管理，这门生意是后续至少十年、二十年的大趋势。

与匡健锋相似，毕振相信觅跑健身仓能促进全民运动，他不愿被打上共享名头，作为创业者本质是希望撬动社区场景消费需求，从中分一块蛋糕。

2018年，毕振未进行融资，精力放在了扩大设备的市场投放量方面。毕振表示，目前手里的钱“足够”，在2019年，公司将回归运营方面。毕振是饿了么团队早期成员，此前也有过其他创业经历，这多少令他与其他创业者对资金的两面性更为警惕。

“因为最后，还是看你手里的粮食有多少。有可能你一味地向前冲，不管不顾，手里剩下的粮草不多了。因为很多公司不是死在盈利上面，而是死在现金流上面。”毕振如是表示。

最大的优势无疑是对品质商品的控货能力。“京东拥有完善的供应链体系，依托自营体系严控B端产品品质，依托自营的仓储、配送体系，确保配送效率，这一点京东在整个电商行业处于绝对领先地位，并且形成了很高的壁垒，短期内不会被其他电商平台超越。”曹磊认为。

其实，零售业务之外，2018年更被看作是京东切换赛道的关键一年。这几年京东从零售切入企业服务，先后上马了云计算、物联网、人工智能、智慧物流等业务，逐渐形成京东即将仗仗的第三条增长曲线——基于智能供应链、数据服务和门店科技等零售基础设施能力的输出。另外，第一条增长曲线是依托家电、3C、日百等核心优势品类；第二条增长曲线是京东的文旅、大健康、大客户、全球购、汽车、房产等成长性非常快的业务。

从目前的财报数据来看，第三条增长曲线仍然处于蓄势期。2018年第三季度净服务收入为109亿元人民币（约16亿美元），占到总净收入的10.4%，但同比大幅增长了49.4%。

但可以看到的是技术在京东已经被提到前所未有的高度。在京东2017年年会上，刘强东曾明确提出：“未来12年京东只有三样东西：技术！技术！技术！”2018年第三季度财报显示，京东用于技术研发的投入达34.5亿元，同比增长超96%；2018年前三季度，京东集团的技术研发投入则达到86.4亿元，已经超过2017年全年的66.5亿元。

京东的另一个重要亮点，其实是形成了仅次于阿里的产业生态闭环，包括电商、物流、金融、科技、大数据、人工智能。赵振营认为，京东的技术业务逐步成长起来后，未来将逐步拉低零售在京东的收入中所占的份额，也会为其财务报表增光添彩，拉动股价打开上升通道。