

## 1. 资金之困

## 成也资本败也资本

从2015年到2018年四年时间里，ofo先后获得了11轮融资，总额度超过150亿元。不过，无限风光背后，深藏隐忧却逐渐浮现。

2018年年底开始，ofo陷入资金链危机，并因无法退还押金饱受诟病。当年12月17日，ofo上线退押金系统，24小时内申请退押金用户突破千万。随后，曾经风光无限的小黄车黯然宣布破产，时年27岁的创始人戴威被纳入失信名单。

戴威是那种别人眼中含着金钥匙出生的人，不但家庭条件好，学习好，还从小当班长，属于那种德智体美劳全面发展的好学生，后来还成为北京大学高才生、北大学生社团领袖。

在共享出行的刺激下，2014年，刚刚大学毕业的戴威看到共享单车的广阔发展前景，于是便喊上自己三个好友一同创办了ofo这一共享单车品牌。四人选择在北大校园内投放2000辆共享单车，开启了自己的创业之路。牛刀小试，反响良好。ofo迅速走上扩张之路。

不过，前期单车的定制生产和后期的维护保养都要投入大量费用，ofo要快速发展必须找到投资金主。好在当时国内正处于投资热的年代，共享单车的新颖模式很快吸引了投资者们的关注，其中有投资界的大佬金沙江创投的董事总经理朱啸虎。

当时，有人问朱啸虎：“为什么投ofo？”朱啸虎回答：“因为ofo商业模式非常清晰。一辆自行车两百元，在校园里每骑一次五毛钱，每天能骑十次，就收了五元，两百元可能四十天就赚回来了。加上维护成本、偷窃、损坏，可能三个月时间，成本就赚回来了。三个月能赚回投资的商业模式，是非常好的商业模式。”

有了资本的加持，ofo迅速走上了发展的快车道。2016年12月，小黄车走出北京；2017年，小黄车就迅速走出国门。从走出北大校园一直到铺向海外市场，ofo只用了不到三年的时间。

新颖的商业模式和“明朗”的商业前景，吸引了众多资本的涌入，各种颜色的单车开始充斥各大城市的大街小巷，其中就有和ofo缠斗的摩拜单车。

谁铺的城市越多，谁的市场份额越大，拥有更大的规模优势和成本优势，就能击垮对方。市场各方暗自较劲，陷入了一场激烈的融资、烧钱、抢地盘的拉锯战。

2016年10月，ofo完成滴滴领

投的1.3亿美元C轮融资后，开始招聘大量的运维人员入驻三、四线城市，开启了全国性的疯狂扩张和补贴大战，并宣布以“一天一城”的速度在10天内密集进入11座城市，在2017年春节后，ofo计划将覆盖城市数提高到100座城市以上。2017年7月，ofo进入泰国市场。随后，ofo在海外市场迅速扩展到21个国家。

有了巨额资本的加持，互联网烧钱模式开始上线。

典型的互联网烧钱模式是指互联网企业大量投入资金，通过补贴、降价等手段快速扩大市场份额和用户规模的一种经营策略。这种模式一般发生在互联网企业竞争激烈的市场中，尤其是在新兴市场或新技术领域。互联网企业通过烧钱来迅速抢占市场，形成垄断地位，然后再通过提高服务价格或添加增值服务来盈利。

通俗地说，就是先用低价甚至免费吸引用户、击败对手，形成行业垄断地位后，再独享收益。

为了抢地盘和击败对手，一时间，免押金、免租金、一元骑行活动层出不穷。高峰期，小黄车每天能烧掉4000万元，烧钱速度惊人。

谁的资本更雄厚，谁就能笑到最后，问题是对手的家底也很厚。虽然小黄车背靠滴滴、小米、经纬中国、中信产业基金、云璟等资本大佬，但摩拜也毫不逊色，背后有腾讯、红杉资本、携程、华住酒店等资本的支持。

而且一个城市的成功，并不等于所有城市的成功，一线城市的成功，并不等于三、四线城市的成功，这其中，ofo忽略了用车者的人性和地方政府的配合，也忽略了对手的顽强和背后投资人的力量。

而那些拿投资拿到手软的戴威，因为投资人的钱来得容易，更想独自战斗，并且花了很多不该花的钱。

不仅在快速扩张和补贴大战中持续烧钱，据ofo员工透露，戴威还经常在微信、钉钉等工作群狂发红包，2017年年会上，戴威亲自送出数百万元的期权和几十万元的牧马人汽车。哪怕在公司最缺钱的时候，戴威也花费1400万元发射卫星。

僵局持续到2017年年底，朱啸虎向两家握手言和，与其毫无意义地打“两败俱伤”的消耗战，不如放大格局、共同发展，却被戴威一口回绝，“资本要理解创业者的理想和决心”。

对这场长期拉锯战，戴威自信

## 小黄车为什么黄了？

编者按/你还记得遍布大街小巷的小黄车ofo吗？

2014年，戴威与北大校友共同创立了ofo。随后，公司在共享经济的风口下高歌猛进，一度在全球连接超过1000万辆共享单车，日订单量超3200万单。

数据显示，2016年中国共享单车整体市场份额中，ofo以51.2%的市场占有率，位居行业第一。曾经的ofo，也在资本市场上风光无限，短短四年内就完成了11轮融资，吸引了阿里和滴滴等巨头的投资，估值曾高达30亿美元。

然而，看似坚不可摧的ofo，从成立到辉煌再到败退却只经历了四年时间，其崩溃速度之快令人震惊。如今，依然有1600多万用户排队等待退押金，两档押金199元和99元，即便是都按后者计，待退的押金也超过16亿元。

ofo，曾经是共享模式的开创者和共享单车市场的霸主，不仅深刻改变了人们的出行方式，更在资本市场上一度风头无二，却在其巅峰时期轰然倒塌，留下诸多的遗憾和疑问。这场失败注定是要载入商业史的。曾经的“新四大发明”（高铁、扫码支付、共享单车和网购）之一，曾经在聚光灯下受到资本和各方追捧的明星独角兽何以如此惨淡收场？ofo何以如此迅速地成功，又何以如此迅速地失败？本期商业案例，《中国经营报》记者带你一起回顾ofo的勃兴与速衰，以及由此带给我们的借鉴和启示。



2018年3月27日，ofo小黄车进驻日本“和歌山市”。2017年起，ofo曾迅速铺向20多个海外市场。

满满，可朱啸虎却没了耐心，他将所持ofo股份以30亿美元卖出，套现离场。

朱啸虎在ofo最需要的时候扶持了ofo，但资本是无情和逐利的，资本可以选择ofo，也可以放弃ofo。正如此后滴滴和ofo的分道扬镳。

中国政法大学传播法研究中心副主任朱巍认为，ofo之所以走向败落，首要原因就是资金链发生断裂。而资金链之所以断裂，是因为资本不再热捧。共享经济，包括以ofo为代表的共享单车刚出来时，资本非常热捧。但事与愿违，由于美团和摩拜，滴滴和ofo间的微妙关系，造成摩拜和ofo间的合并几乎不可能。加上现在竞争压力大，大量的车经历3—4年时需要大规模换车和维护，成本太高。

“资本投入不可能是无底洞，

中国的资本很澎湃但没有持久耐心。”朱巍对记者表示，互联网共享经济本质是互联网经济，互联网经济的本质是没有老二，持续烧钱的过程中，如果大家不看好你，或者有另外好的点出来，你马上就会变成弃子。

实际上，开始时ofo的确不缺钱，缺的是对资金使用的效率。但商业的本质不光是增长还要有效率，没有效率的增长不是慢性自杀，而是加速自杀。ofo一直试图寻找一个可持续的盈利模式，但始终没有找到。这使得公司在资金紧张时无法自我造血来维持运营。

从意气风发的资本宠儿，到黯然退场的资本弃儿，ofo只用了三年时间。资本的追逐，曾让ofo在短短数年就打造起一个商业帝国；资本的逐利，则让这个商业帝国轰然崩塌。

## 3. 管理之殇

## 一票否决权和膨胀的欲望

2018年12月，马化腾在“谁杀死了ofo”的朋友圈讨论中，评论称ofo衰败的真正原因，是veto right（一票否决权）。

据报道，ofo内部拥有5个“一票否决权”，分别是：戴威、滴滴、阿里、经纬和金沙江创投。这种一票否决权的分散，直接导致ofo在关键时刻无法作出有效决策，从而错失了挽救公司的机会。

据说，在面临资金链断裂危机时，ofo曾尝试引入软银的15亿美元投资，但因滴滴的一票否决而告吹；后来与摩拜合并的方案，则遭到戴威的否决；而滴滴有意收购ofo，却因阿里的一票否决而未能成行。这些关键机会的错失，最终导致了ofo的崩溃。

这其实也好理解，投资人委派的董事为维护各自投资方的利益，会干预公司具体运营，但投资方对公司发展方向的理解往往又和创始团队不一致，投资方大多想尽快回本，创始团队却对业务有着更长远的规划。

“站在资本的角度，滴滴维护自身利益无可厚非，但在戴威看来，滴滴的做法难以接受，于是他选择最强硬的方式进行反击，却因此斩断了ofo自身的资金链。”李荣阳说，而ofo前期激进的扩张使其很难支撑庞大的单车规模运营，资金链断裂、供应商翻脸、员工离心离职，ofo来到了至暗时刻。

ofo的失败给创业者和投资人留下的一个深刻教训是：公司在关键决策上需要保持统一，避免多头领导导致决策混乱。为了确保公司的稳定发展，创始人应掌握足够的投票权以保持对公司的控制。这可以通过股权架构设计来实现，比如在董事会分配权力时，应有主次之分。

这是ofo管理失策的一个重要侧面。实际上，经历了野蛮生长后的ofo各种问题开始浮出水面，ofo的危机从内部开始发酵。

对于任何一家企业来说，急剧的扩张很多时候并不是一件好事，小黄车也同样如此。在管理上，ofo这个被资本迅速催大的企业表现出不成熟的一面，ofo早期的企业文化氛围就像高校中的学生会组织，随意、松散、粗放、缺少治理章法。

比如运营方面，为了业绩，有人虚报人员数量，多领薪水；比如维修方面，有员工钻各种空子，多赚各种各样的钱，大量的内部员工爆料说小黄车的钱太好赚了。

因此短短一年后，小黄车由于内部管理的问题，出现了各种各样的危机。

作为刚大学毕业的创业者戴威，有理想、有目标、有冲劲，但也正是他的学生气，让团队管理松散，缺少对困难的准确认知和灵活应对，在摸爬滚打

多年的资本和残酷的市场竞争面前，表现出不专业和不成熟的一面。

朱巍认为，ofo的失利无疑与其自身平台的发展、企业文化、创建者的思维都有直接关系。保持独立和傲气都需要本钱，ofo得罪了滴滴、阿里，尤其是在自身造血能力不强，行业的天花板已现的情况下，得罪金主的后果很严重。

“企业发展速度太快，管理很难跟上，如果ofo用十多年一步步发展起来，还会好些，但短短几年就膨胀到这么大，问题开始集中爆发。”李荣阳对记者表示，企业管理真是一个高复杂度的问题，一个新创业者想要管好一个大企业，尤其是短期发展起来的企业很难。

极速膨胀的ofo，就像几岁智商的小孩却拥有成人般的身体，难以驾驭、最终失控。

曾红极一时的共享单车备受资本青睐，催生出一系列共享经济，然而在资本疯狂烧钱、野蛮生长的模式下，包括ofo在内的大量共享单车企业纷纷倒下。

ofo无节制扩张的行为，是导致其失败的重要原因，但这种扩张并非ofo独有，而是共享经济在中国的共同遭遇。因为不依赖资本迅速铺开和抢占市场，就意味着出局。

同时，共享单车行业在发展过程中，面临着诸多法规问题，如道路停放、占据公共空间等，这些问题给共享单车企业带来了很大的压力。而随着更多出行方式的涌现，用户对共享单车的需求相应减少，部分转向其他出行方式，如网约车、电动车等。

仅在2017年，众多共享单车就陆续出局。6月13日，悟空单车退出市场；21日，3Vbike单车停运；7月17日，小鸣单车爆发退押金潮；8月2日，叮叮单车被纳入异常企业经营名录；9月17日，部分地区开始清理酷骑单车；11月16日，小蓝单车宣布解散。

当时，已经倒下的ofo还时不时因为“花式自救”上热搜，而它曾经的对手也都走上了不同的道路。如今，市面上的共享单车主要由哈啰、美团、青桔三家品牌主导，他们身后分别站着阿里巴巴、美团、滴滴三大互联网巨头。

整个行业也在监管之下从疯狂烧钱走向良性竞争，从大规模投放比拼到如今的注重运营效率PK。共享单车行业也从早期的野蛮生长，发展到目前更加规范理性的阶段。

作为“新四大发明”之一的共享单车熬过了寒冬，但ofo却已感受不到春天了。当戴威在2017年喊出“ofo会和Google一样改变世界”时，正处于巅峰和各路聚光灯下的他那时肯定想不到，ofo只是一颗划破夜空的流星。

## 2. 决策时机

## 低成本扩张 VS 高质量发展

“世界上每100家破产倒闭的大企业中，85%是因为企业管理者的决策失误造成的。”

相比资本的取舍，更为致命的是，在公司发展战略上，ofo出现了数次大的战略错判。

第一个战略误判就是，想着用低质低成本和速度耗死对手，迅速结束市场争夺战。在戴威团队看来，用低价快速抢占市场才是王道。小黄车采用的是传统链条、充气轮胎，将每辆车成本控制在300元以内。这样ofo就具备了成本优势，且能凭借足够的投放量和轻便的骑行体验获得大批忠实用户。

而摩拜采用轴承传动、防爆实心轮胎，还加入了物联网GPS、小型太阳能充电器等，光生产成本就高达2000元，是小黄车的4倍，押金则是ofo的3倍。这么大的成本劣势怎么和小黄车竞争？当时连朱啸虎也认为“不消90天，共享单车之战就会结束”。

但他们忽略了，背靠众多资本的共享单车市场是一场持久战，远不是一战能定胜负的。骑了一段时间后，人们就发现小黄车要么没气，要么掉链子，有的还被加私锁，勉强能骑的还不到一半。所以对于ofo，大家的普遍心理感受都是从期待、欣喜到最后的失望甚至愤怒。

业内认为，ofo选择低价快速扩张模式的重要原因是，最初ofo在校园市场起家，大学生是素质较高的群体，同学间又相互熟悉，大家都会比较爱护自行车，而且校园是一个相对封闭又集中的地方，大量的投放有助于快速占领市场。

但当ofo走出校园，走出北京、上海等一线城市，来到二、三、四线城市甚至到海外时，市场特性变了，客户群体变化了，而ofo没有及时移世易、同步成长，还是那个象牙塔里的ofo。

在监管持续规范后，疯狂投放的ofo来了一个急刹车，“共享单车已经饱和，不允许投放新车”。换句话说，此时共享单车间的竞争变成了“谁的车耐骑，谁就能笑到最后”。

“低廉的配件和配置，给用户带来糟糕的体验，让ofo逐渐失去了竞争力。越来越多的小黄车因质量问题被淘汰，维修运营成本高企，小黄失去自己为数不多的优势。”共享单车产业人士李荣阳对记者表示。

同样因为廉价单车的高磨损率和高故障率，需要大量的维修和维护、服务人员，后期公司的高运营成本也会拖垮公司。

而开始时摩拜单车为了保证耐用性和质量，比较笨重，而摩拜

单车的领导层放慢脚步，听取市场的声音，并投入大量资金进行研发，很快从最初笨重、难骑的反馈中吸取教训，推出lite版本，变得越来越好骑，大家对摩拜单车的认可度更高，口碑更好。市场定位准确，又懂得反思，聆听消费者意见，为消费者服务的公司，显然更容易笑到最后。

“在大量引入资本和摩拜单车上市的背景下，戴威开始时为解决客户3公里出行的初心转变为打倒竞争对手的强烈欲望，将所有的钱用于打市场，而不是用在优化单车质量上，导致用户经常找不到能骑的单车，大大地影响了用户体验，最终导致用户持续流失。”李荣阳说。

毕竟，市场才是检验产品的唯一标准。在很多人看来，ofo的心中并没有服务大众的意识，有的只是KPI，只是市场占有率和投资人的钱，那市场和用户就会用脚投票抛弃你。此外，ofo在发展过程中，有几次错过拯救自己的机遇。

明明陷入极度缺钱的艰难境地，还赶走大股东滴滴，间接失去了潜在金主软银，导致ofo资金链困境加剧。而除被滴滴收购外，ofo其实还有一条出路：与劲敌摩拜合并，停止无止境的消耗战，但依然被戴威团队拒绝了，这也让投

资者心生不满，抱怨道：“他把自己的权益凌驾在所有投资人的权益之上。”

而2017年年底ofo与摩拜合并无望后，2018年又屡次拒绝滴滴的收购要约，ofo错过本就不多的自救机会。商业江湖就是这么残酷，一步错步步错，ofo逐渐滑向了深渊。

## 观察

## 其兴也勃焉，其亡也忽焉

从ofo的勃兴和速衰中，我们可以窥见各种所谓新兴商业模式的脆弱性。一个曾被视为创新标杆的企业，在短短几年内便走向没落，这无疑给我们敲响了警钟。

ofo的失败也让我们重新审视流量经济和互联网烧钱模式。在追求市场份额和流量的过程中，ofo忽视了用户真实需求和服务质量。大量烧钱虽然能带来短期繁荣，但若无持续的用户留存和转化，终究是昙花一现。

迷信资本和流量，却从根本上忽略了用户体验和赚钱的逻辑，本身的盈利模式也不清晰。ofo在极

速膨胀过程中，迷失了自我和初心，未能对共享单车的模式和产品进行持续的创新和优化，未能解决用户的痛点和需求，也未能形成稳定的用户群和忠诚度。

在这种情况下，小黄车的结局几乎是注定的。

历史无数次告诉我们，真正能赢得市场的，一定是用心对待消费者，提供好用产品的企业。真正的商业模式应当能够抵御市场的波动，穿越经济周期，而不仅仅是一时的热情。

ofo小黄车的失败实际上就是在于不负责，对用户不负责，对投资者不负责，对自己也不负责。因此，

企业在追求流量的同时，更应尊重商业规律，关注用户的长期价值和满意度。

短短的两年间成功推向市场，覆盖两亿多用户，共享单车因为软件App+硬件单车的双轮驱动，并融合了线上线下的创新模式，催生出一系列共享经济，而被评为了中国的“新四大发明”之一。作为共享单车的首创者，ofo虽然已经倒下，但它掀起的共享经济热潮还在持续，共享经济模式对用户的教育意义影响深远，而它的成功和失利依然值得后来者细细品味。

本版文章均由本报记者吴清撰写