

共享单车战未休

围绕自行车控制权的博弈仍将继续。多位财务投资人对持续竞争、烧钱难止的未来十分悲观：“业务运营不是为了盈利，是为了融资，为了拖死对方，这不是真的商业模式。”

摩拜和ofo，可谓中国崛起最快的互联网公司。两年多时间内，包括腾讯、阿里巴巴、滴滴、美团点评等互联网公司，以及红杉、高瓴、华平、弘毅、金沙江、真格、创新工场等一众投资机构蜂拥扎入，投资人名单超过35家，两家公司的估值均被快速撑大至25亿美元上下。

创始人、战略或财务投资人之间股权错综复杂，站队和竞合利益盘根错节，致使这单众目睽睽之下的合并案，短期内很难达成结局。投资人近年屡试不爽的先打再合、止损退出的套路，这一次受阻，根源在于站在自行车背后的中国互联网终极势力们，在场景之争上已到了不留退路的地步。

在摩拜、ofo前后宣布E轮融资的两个个月后，2017年9月下旬，ofo早期投资人朱啸虎突然发声，指出两家共享单车企业“惟有合并才有出路”，一改此前“三个月结束战争”“没有合并可能”等好战口径。

一位了解双方财务情况的人士表示，投资人态度转变的最主要原因是两家共享单车企业烧钱太快，现金流几乎只出不进，财务前景堪忧。截至

2017年12月1日，ofo账面包括押金在内的可动用的现金只剩下3.5亿元，共计将超过30亿元押金用于支付供应链欠款；而摩拜方面亦如法使用押金超过40亿元，账面现金尚有70亿元。“朱啸虎其实说了实话。”他说。

10月，各方开启实质性接触，准备合并谈判。摩拜的第一大股东腾讯和ofo的第一大股东滴滴对合并率先达成默契，甚至设计好了合并方案。对一再向外界透露无意合并的双方管理层，处理方法是设立联席CEO，由摩拜CEO王晓峰和ofo创始人戴威分别担任，由滴滴任命董事长，并进一步融资。腾讯对这样的结果满意。“对于腾讯来说，摩拜和ofo合并后，是滴滴做还是摩拜自己做，反正只是左手倒右手的事。”一位接近滴滴的人士称。

此时，阿里巴巴半路杀出。在2017年汇聚中国互联网巨头的浙江乌镇互联网大会上，摩拜和ofo的合并成为焦点之一。2017年12月5日，阿里巴巴董事局主席马云对共享单车表态，称知道腾讯希望将共享单车企业合并：“我们做任何的兼并、合作都要思考对行业的贡献，不能为了垄断、为了早点收钱

而做。”恰在数小时前，腾讯集团董事局主席马化腾在他人朋友圈评论共享单车有关新闻时称：“（共享单车）被当作支付的推广工具了，可惜了其余小股东被锁死”。

这是摩拜和ofo各自阵营中最重量级人物首次隔空对论共享单车合并之事。交锋背后，是两家巨头对单车场景的攻守之局。此前，伴随着滴滴、快的、Uber中国三生二、二生一的“逆生长”，腾讯通过滴滴全面收割了网约车领域，为微信支付打下一大场景，支付交易量直超支付宝。失此城池，是阿里一大心病。

阿里怎么能坐看“腾讯系”再次收割共享单车场景？如若任由滴滴主导摩拜和ofo合并，滴滴的网约车单量加上单车单量，日交易量将直逼电商霸主淘宝，无论从大数据、支付场景等任何角度看，都会是阿里在中国市场的不二劲敌。

实战又比这还复杂几分。尽管阿里、腾讯（简称AT）同是中国互联网商业版图两大寡头，但羽翼日渐丰满的小巨头公司也各怀心思；同时，各方投资人、创始人亦各有所图，AT既是他

们的终极靠山，也是他们在博弈时借力打力的“法宝”。

一位接近ofo和摩拜双方高层的人士告诉记者，摩拜董事长李斌，战略投资人美团创始人王兴，以及ofo创始人戴威，均对滴滴图谋撮合两家共享单车企业合并后取得控制权不满。李斌创业蔚来汽车，其重要落地场景就是共享出行，而美团点评业已试水专车业务，滴滴图谋造车，还在研发外卖业务，三方入侵各自领地只是时间问题。

王兴意欲进一步投资摩拜，以防滴滴成为单车合并的最大受益者；而不愿意放弃公司控制权的ofo创始人戴威，亦靠紧阿里，借势抵制滴滴的强力干预。去年12月8日，ofo一名主要投资人告诉记者，早在半个月前，摩拜和ofo无法合并已经有定论：“阿里和蚂蚁金服对ofo的投资承诺已经明确，资金分两步走，部分已经到账。”

这意味着，ofo暂时不会因为现金流吃紧而引发合并。一位接近阿里的人士认为，阿里是由戴威拉入，搅局摩拜，ofo合并并非阿里本意。

但无论如何，当年在判断滴滴、快的烧钱战局时稍显迟疑，被腾讯抢占控制权的阿里，此次在共享单车局势中不再甘当后来者，其手中握有“哈罗单车+永安行”联盟牌，再叠加下注ofo，已为自己进攻共享单车创造了多种打法。

围绕自行车控制权的博弈仍将继续。多位财务投资人对持续竞争、烧钱难止的未来十分悲观：“业务运营不是为了盈利，是为了融资，为了拖死对方，这不是真的商业模式。”

据《财新周刊》

天津王庆坨镇的一年：共享单车“轮回”

一年间，共享单车来了又走，但天津王庆坨镇的人还要靠单车存活，他们有些人甚至成了共享单车的“接盘侠”。

A 春天的繁荣

苏勇接的是酷骑单车的单子。与其说是“接”，不如说是“抢”。融资、扩张、全球化，2017年3月份的共享单车，还是一个“风口上”的行业。名声在外的王庆坨很早就与共享单车建立了联系。这里产能充足、价格便宜，可以源源不断地提供单车。不过，共享单车公司极少愿意承认自己的供应链就在这个镇上。

将王庆坨镇与共享单车拧在一起的是“中间商”。他们是知名自行车厂的工作人员，这些自行车厂从共享单车公司拿来订单，但是由于产能不足，就分派给王庆坨的厂房。

王庆坨镇自行车产业有着20年的历史，虽然被誉为“自行车王国”，但大多数厂房都属于作坊式的，一般只承担自行车零部件的生产、制造。

苏勇的厂房在王庆坨镇上的一个巷子里，如果不仔细找，很容易就会错过。那是一个专门做车筐的地方，旺季时，会雇用二十来个工人。“一个车筐赚3块，5万个就是15万。”苏勇回忆，这样的大单已经很久没有在王庆坨镇出现过了。往常接到的订单大多只是几百个，好一点的也就两三千个。如果一年接两三个共享单车的大单，就很有赚头了。

苏勇的这个单子，是用两瓶女儿红换来的。他把中间商拉到镇上的一个火锅店，两瓶酒下肚后，单子就归了他。王庆坨人做生意，有一点江湖气，遇到老客户，有时酒桌上谈妥的事情，连合同也不立，第二天就开了工。

共享单车出现之后，想买代步单车的人更少了。“订单量暴涨，让人们看到了春天，但做这一批共享单车的同时，传

统代步单车的单子也没了。”天津富士达自行车有限公司CEO孙昊说。

富士达是位于天津静海的一家大型自行车厂，每年的产量可以达到1300万辆，与整个王庆坨的产量相当。它的另一个身份是ofo战略合作伙伴，今年有500万台的小黄车在这里生产。富士达是共享单车的受益者。与ofo合作，让这家老牌单车公司重新获得了生机。在孙昊看来，这是一个正常的产业升级过程，机会只能留给头部企业。

B 与共享单车赌成本

王庆坨镇并不是没有意识到共享单车的风险，只是不想错过这个发财的“良机”。用苏勇的话来说，接单子就像一场赌博，赌的是共享单车公司至少可以存活两年，到了那时，即便后期订单结不了款，前期所赚的钱也够用了。但让他们始料不及的是，不到半年，风光无限的共享单车就走下神坛。

苏勇就是被这些订单给套住的。他前后接到的三个单子，都是只支付30%的定金。第一个单子还没有做完，马上就来了第二个单子，对方承诺等货都发了一起结尾款，然后没多久又来了第三个单子。当他还在等待着剩下的尾款打来时，这家单车公司就开始爆出押金难退的新闻，直到倒闭，尾款也没有拿到，至今还有几万个车筐在厂房里放着。

在王庆坨镇的自行车生意场里，关系好的签单连合同都不用，只需一个口头协议。这也为这些厂商埋下了隐患，出现纠纷时，很难维权，到最后也就自己认了。“以前是赌利润，现在是赌成本。”李星说出了这种协议的危害。他是王庆坨镇上的一个老厂商，从2004年就开始经营自己的自行车厂。

据李星介绍，一种“三六一”的打款模式在王庆坨镇很流行。“三”是指前期

30%的押金，开工之前就付；“六”是指“60%”的货款，发货时付；“一”是指剩余10%的尾款，等两年之后盈利了再给。自行车是个薄利的行业，厂方拿到90%的款之后，基本可以保本，剩下的10%就是利润，如果“校园车”倒闭，厂商们最起码不亏。这种“三六一”模式赌的是两年后能不能拿到利润，共享单车的单子直接把成本也压上去了，风险明显要大很多。

在王庆坨镇，李星是少有的一个没有做共享单车的人。当时也有人找过他，但这让他想起了三年前的事情。当时，一些电信运营商开展“充话费送自行车”的促销活动，大量的单车订单涌进了王庆坨镇，也是口头预约。

李星接了几千辆整车的单子，整个生产线都加班加点运转。天气热，李星就给工人们买啤酒；晚上加班，他就准备一大锅炖菜和馒头，一天能赚1万块钱。不过，好日子没多久，活动被叫停了，合作终止。李星库房里的2000辆单车也就没人要了，按照250块钱一辆的价格，就是压了50万的货，直接让他的工厂无法运转。无奈之下，李星只能把这些单车低价给处理了，忙活了大半年，一分钱也没赚到。

C 接盘“共享单车”

还有一批人重新做起“共享单车的生意”。他们低价回收一批单车，简单维修之后，再转手卖出去，每辆车子能赚二三十块钱。在王庆坨镇做自行车配件

生产的刘荣最近就以100块钱的价格收了几百台“骑呗”单车，再以130块钱的价格卖给了广东湛江的一家批发商。不过，由于质量太差，被湛江的批发商一直吐槽，为了以后的合作，刘荣给他转了1500块钱的红包，以表歉意。

共享单车还以另一种模式回到这里。在距离王庆坨镇二十多公里的汉沽港镇，有一家天津光宝车业有限公司，是家有着12年历史的老牌自行车厂，早些年也曾在王庆坨镇开展业务。在他们办公室的黑板上写着“共享单车进度表”的字样。

此前，酷骑单车、小蓝单车发布公告称，自己被四川拜客科技有限公司接管运营，该公司背后的大股东正是光宝车业。光宝如何运营酷骑和小蓝，至今仍是一个谜。多位天津自行车行业人士均表示不理解，有的人认为，光宝可能借此低价收购酷骑和小蓝的库存单车。但是一位光宝车业的内部人士表示，小蓝和酷骑的单车，他们不对外出售。

无论是过去还是现在，对于王庆坨人来说，自行车是他们的饭碗，从早晨睁开眼，到晚上睡觉，没有一天不谈论自行车。（应采访者要求，文中苏勇、李星、刘荣为化名）

据《南方周末》



王庆坨镇一家自行车厂房里的场景。