
共享经济还是分享经济？——摩拜单车商业模式案例分析

摘要：共享经济近年来发展迅速，它发掘了闲置资源和能力可带来的效益，使其在经济不景气、环境意识渐长、消费观念变迁的大环境下受到了追捧，以摩拜单车为首的共享单车变得火热起来。与传统的市政单车相比，以摩拜为代表的共享单车摆脱了停车桩的束缚，运用智能解锁、便捷的移动支付等新技术。然而，当下所谓的共享单车到底属于共享经济还是分享经济范畴？其运营方式和技术上的进步能否带来商业模式的创新？本案例通过摩拜单车商业模式的分析，进一步考察其成本性态和盈利特征状况，进而判断其是否真的体现了共享经济的本质和要素，为我们正确理解和运用“共享经济”提供一定的指南和借鉴。

关键词：共享经济；共享单车；商业模式；盈利特征；成本性态

目 录

1 案例简介	1
1.1 共享单车行业概况.....	1
1.2 摩拜单车案例介绍.....	2
2 摩拜单车共享经济商业模式构建	4
2.1 共享单车商业经营模式.....	4
2.2 摩拜单车共享经济模式.....	5
2.3 摩拜单车商业模式构建.....	7
3 摩拜单车盈利特征的进一步分析	7
3.1 当前盈利模式：押金+骑行费.....	7
3.2 未来盈利模式：租金+押金+广告+大数据出售.....	12
4 共享单车是共享经济还是分享经济？	13
4.1 共享经济和分享经济商业模式比较.....	13
4.2 共享单车是共享经济还是分享经济.....	14
5 结束语	16

全球互联网技术的颠覆性发展，为商业活动提供了更有力的技术支撑。与此同时，人们的消费观念以及经济活动中的参与方式也发生了巨大的改变。如今这种生活方式对我们来说已不陌生：打开手机应用，寻找附近的共享单车并开锁使用；打开手机应用，呼叫专车并由陌生司机载至目的地；打开手机应用，在旅行时搜索附近的经济又舒适的酒店、旅馆或是出租民宅的信息。现在说“经济”似乎显得有些老生常谈，加上“共享”二字，世界似乎一下子变得“性感”起来，几乎整个创投圈都在围绕“共享经济”做文章，不少共享消费平台都得到了 N 轮融资。从网约车到共享单车，它们已不知不觉地融入了生活当中，我们一直在“出行”这个领域享受着“共享”带来的便利。自 2016 年下半年以来，以摩拜单车为首的共享单车变得火热起来，媒体热炒，资本热捧，在一个月左右的时间里，摩拜单车已完成 5 轮融资，甚至仅仅凭借 App 上架而未开展实质运营便获得千万级的融资，共享单车俨然成为继网约车之后另一个共享经济的明星领域。

1 案例简介

1.1 共享单车行业概况

共享单车指的是在校园、地铁、公交站点、居民商业及公共服务区提供的自行车共享服务，通常由企业自主或与政府合作提供。目前国内首创的智能共享单车模式是通过 APP 寻找车辆，利用扫码等智能方式一键解锁自行车，通过后台远程实时监控车辆健康和运营状态的单车智能出行新形式。随着互联网经济的发展，“共享单车”这种新模式出现在我们面前，越来越多地吸引人们的注意，也被广大中小學生、大学生和上班族的喜爱，由于它本身帮我们解决了出行最后一公里的难题，加之是绿色出行，既节约能源、减少污染，又益于健康，符合低碳经济的理念，因此，可以说“共享单车”从某种意义上来说，就是一种资源的整合，也是一种资源的共享和文明的担当。

随着 Uber、滴滴出行、摩拜单车、ofo 共享单车和 Airbnb 等共享企业的迅速发展，无数人见证了“共享经济商业模式”在全球范围内的逐步流行，这些新兴的商业模式有着一些共同的特质：用户可获得的是使用权限（access），而非商品所有权（ownership）；依赖于广大的人与物资源的分布式网络，并建立可以依赖和信任的公共平台，从而为陌生人之间提供了可信任的连接平台。共享经济商业模式发掘了闲置资源和能力，使其在经济不景气、环境意识渐长、消费观念变迁的大环境下受到了追捧。其中，O2O 型（online to offline 或 offline to online 等）的共享经济模式具有突破传统的创新性，其发展更是相当迅速，我们如今熟识的共享经济模式大多都是以 O2O 方式运作的。但是，这种商业模式在其发展的过程中受到的讨论和争议从未停歇。特别是交通出行领域，它是共享经济目前在全

球范围影响最广、争议最多的一个领域，主要有共享租车、共享驾乘、共享自行车、共享停车位四种类型。交通出行的共享基于巨大存量市场，它把社会上大量闲置的车资源、司机资源、停车位资源等盘活，在改变人们出行方式的同时，极大地提升了交通闲置资源的利用率。而交通出行租赁型共享领域又是其中非常特殊的领域，企业将自有的交通出行工具资产（汽车或者自行车）通过平台交易而被用户分享。这引起很大的争论，国内有不少人认为这并不是共享经济模式，并且认为必须是做成 C2B2C 模式才能属于这一范畴。另外，在学术上国内外学者的许多研究表明，这种“产品服务系统”模式是被纳入共享经济体系内的。因此，与传统的市政单车相比，以摩拜为代表的共享单车摆脱了停车桩的束缚，运用智能解锁、便捷的移动支付等新技术。然而，当下所谓的共享单车到底属于共享经济还是分享经济范畴？其运营方式和技术上的进步能否带来商业特征的创新？

1.2 摩拜单车基本概况

摩拜单车（mobike）是由胡玮炜创办的北京摩拜科技有限公司研发的互联网短途出行解决方案，是无桩借还车模式的智能硬件。人们通过智能手机就能快速租用和归还一辆摩拜单车，用可负担的价格来完成一次几公里的市内骑行。摩拜单车创建了全球首个智能共享单车模式，自主研发的专利智能锁集成了 GPS 和通讯模块，使用了新一代物联网技术，通过智能手机 app 让用户随时随地可以定位并使用最近的摩拜单车，骑行到达目的地后，就近停放在路边合适的区域，关锁即实现电子付费结算。摩拜单车于 2015 年 1 月成立，初创时仅为一间规模较小的负债企业（见表 1），其财务状况信息如下：

表 1 摩拜单车的财务状况信息

企业资产状况信息	2016 年度报告	2015 年度报告
资产总额	企业选择不公示	482.51 万元
营业总收入中主营业务收入	企业选择不公示	0 万元
所有者权益合计	企业选择不公示	-132.57 万元
净利润	企业选择不公示	-552.57 万元
营业总收入	企业选择不公示	0 万元
纳税总额	企业选择不公示	0 万元
利润总额	企业选择不公示	-552.57 万元
负债总额	企业选择不公示	615.08 万元

资料来源：国家企业信用信息公示系统

2015 年 10 月，摩拜单车完成 A 轮融资，并于 2016 年 4 月 22 在上海推出智能共享单车服务，正式进行经营业务。随后它迅速发展，将经营地域不断扩大，并已先后进入新加坡、英国、意大利、日本、泰国、马来西亚、美国、韩国等 9 个国家超过 180 个城市，运营着超过 700 万辆摩拜单车，为全球超过 2 亿用

户提供着智能出行服务，日订单量超过 3000 万，成为全球最大的智能共享单车运营平台和移动物联网平台。摩拜单车每天产生的骑行数据超过 30TB，在全球拥有最为全面的骑行大数据，为智慧城市、健康城市、低碳城市的规划提供科学参考。从 2016 年下半年开始，摩拜单车连续完成多轮融资，在共享单车行业的竞争格局中逐渐获得领先地位（见表 2）。

表 2 摩拜单车融资情况

序号	融资轮次	投资日期	融资金额	投资方
1	天使轮	2015-03-01	146 万元人民币	李斌
2	A 轮	2015-10-30	300 万美元	JOY capital 愉悦资本
3	B 轮	2016-08-19	1000 万美元	熊猫资本、JOY capital 愉悦资本、创新工场
4	B+轮	2016-09-02	1000 万美元	祥峰投资 Vertex、创新工场
5	C 轮	2016-09-30	1 亿美元	华平投资 Warburg Pincus、高瓴资本
6	C+轮	2016-10-13	1 亿美元	高瓴资本、华平投资 Warburg Pincus、腾讯、美团王兴（个人）、红杉资本中国、启明创投、贝塔斯曼亚洲基金
7	D 轮	2017-01-04	2.15 亿美元	腾讯、华平投资 Warburg Pincus、携程、华住、TPG 等
8	D+轮	2017-02-20	1 亿美元	Temasek 淡马锡、高瓴资本、富士康
9	E 轮	2017-06-16	6 亿美元	腾讯、交银国际、工银国际、Farallon Capital、TPG、红杉中国、高瓴资本
10	战略投资	2017-11-15	未透露	高通 Qualcomm Ventures
11	战略投资	2018-01-25	10 亿美元	投资方未透露

资料来源：摩拜单车官网、企查查《企业基础信用报告》

在完成多轮融资之后，摩拜单车的管理层依旧持有超过 70%的股权，拥有最多的企业话语权，具体见表 3。

表 3 摩拜单车 2016 年股东出资信息

序号	股东	是否管理层	认缴出资金额（万元）	出资比例	管理层职务
1	胡玮炜	是	180.6	36.12%	摩拜单车创始人、总裁
2	李斌	否	146.25	29.25%	无
3	王晓峰	是	100	20.00%	摩拜单车联合创始人、CEO
4	夏一平	是	73.15	14.63%	摩拜单车联合创始人、CTO

资料来源：国家企业信用信息公示系统、摩拜单车官网

摩拜单车在所到的城市中掀起骑行的热潮，推动让自行车回归城市，为更多人的出行带来方便，也给城市倡导绿色出行提供了可持续发展的智能解决方案。自正式运营以来至今，摩拜单车用户累计骑行超过 56 亿公里，节约碳排放量超过 126 万吨，相当于减少了 35 万辆小汽车一年来行驶的碳排放量。摩拜单车注重于提升供应产品与服务的技术手段，它创建了智能化的共享单车模式，自主研发的专利智能锁集成了 GPS 和通讯模块，使用了新一代物联网技术，通过智

能手机 app 让用户随时随地可以定位并使用最近的摩拜单车，骑行到达目的地后，就近停放在路边合适的区域，关锁即实现电子付费结算。2017 年 11 月，中国信通院和摩拜单车等通力合作共同起草的《基于物联网的共享自行车应用系统总体技术要求》标准发布，这是自共享单车行业诞生以来，国内出台的首个基于物联网的共享单车系统团体标准，体现了摩拜单车在共享单车行业中，技术水平处于领先地位。2018 年 4 月 4 日凌晨，摩拜单车召开股东会议表决通过美团收购案。美团以 35% 美团股权、65% 的现金收购摩拜单车，其中 3.2 亿美元作为未来流动性补充，A、B 轮投资人及创始团队以 7.5 亿美金现金出局。由此可见，当共享单车行业出现了巨额收购或站队的案例，新的运营资源将加速共享单车平台的精细化运营进程，共享单车的运营模式将出现百花齐放的局面。

2 摩拜单车商业模式与共享经济

2.1 共享单车商业经营模式

中国共享单车市场已经历了三个发展阶段。2007-2010 年为第一阶段，由国外兴起的公共单车模式开始引进国内，由政府主导分城市管理，多为有桩单车。2010-2014 年为第二阶段，专门经营单车市场的企业开始出现，但公共单车仍以有桩单车为主。2014 年至今为第三阶段，随着移动互联网的快速发展，以摩拜单车为首的互联网共享单车应运而生，更加便捷的无桩单车开始取代有桩单车。O2O 型共享经济商业模式的创新要素有：发掘闲置资源、建立有效的共享网络和建立信用机制等。利用这些共性特征，可以更深入地对摩拜单车商业模式的创新要素进行具体分析。

1、发掘闲置过剩产能。摩拜单车的创立之初，主要是解决城市中“出行最后一公里”型服务的需求用户的痛点——大城市的人口逐年增加，交通出行需求急剧上升，然而道路拥挤、停车资源紧缺等问题造成了“离目的地较近但步行时间长”的问题。摩拜单车的解决方式，是建立起 Rachel Bostman 所提出的“产品服务系统”，即租赁型的共享模式，实现单车租赁业务 O2O 化，为各地急于赶往短距离目的地但没有代步工具的需求者提供“共享单车”这种代步工具，其理念为“用技术的手段向用户提供便捷、经济、环保的城市出行解决方案”。是否存在闲置的或过剩的产能，是共享经济存在和发展的前提。因此理解共享单车行业是否是真正的共享经济，就必须理解其所闲置的或过剩的产能是什么。摩拜单车创立的初衷正是为了将其运营的、一定数量的单车的使用权不断转移来满足更多人的出行要求，而不需要让每个人都拥有属于个人的单车，强调的是使用权的转移而非所有权。从这点上看，摩拜单车的提供的业务属于共享经济。

2、有效的共享网络。摩拜单车在整个服务供给的环节中，既是闲置资源或

能力的供给方，也是连接供给方与需求方的平台，因此对摩拜来说，它只需应对单侧用户，即需求方用户。闲置出行资源能力的需求方广泛地分散在社会中，跨空间和时间的供需整合、集中和对接，是平台生存的最关键之处。因此，先进的互联网技术是交通出行共享类企业构建高效率的 O2O 平台的必要条件，O2O 平台的 SOLOMO（社交化、本地化和移动化）特点依靠现今的大数据互联网技术支撑得以体现。摩拜单车投放单车的同时，打造了一个出行数据精准匹配的智能系统，这一个完整的系统提供了随区域变动的单车定位。这使得摩拜单车的 O2O 平台——资源能力的供给和资源需求方的连接平台，撮合速度快且有效性高。在这种情况下，其共享网络的构建快速、及时、精准且灵活，提高了效率而降低了成本。

3、建立信用机制。Bostman 在一次 TED 演讲中提到了与互联网相关的三大信任浪潮：第一大浪潮是指人们可以接受在线分享信息，且社交网络的出现使其强化；第二大浪潮是指人们开始信任电子商务中的在线支付系统，且与“第三方支付”制度的出现关系密切；第三大浪潮即现今的信任状况，人们可以根据状况接受与完全陌生人发生在线乃至线下的联系。正如 Bostman 提出的第三大信任浪潮出现，没有有效信用机制，没有平台提供的“可靠性”，共享经济这种典型的陌生人经济很难实现，尤其是在强调供需双方协作的交通出行类共享经济中。摩拜单车建立起了名为“信用分”的信用体系。有不当的单车使用行为将使信用分降低，这会提高用户的用车费用甚至被拒绝用车。由此，订单的可靠性大大增加。最后，需求用户在交易结束后提供的评级数据进一步使信用机制的构建得到良好循环。

2.2 摩拜单车共享经济模式

共享单车这么火，各路诸侯蠢蠢欲动，想要赢得这场没有硝烟的战争，其实并不容易。滴滴模式在今天，已经被证明只是个成功的模式，但很难被复制，类似烧完资本后轰然倒下的 app 不胜枚举。作为网约车的一种转型思路，共享单车其实是对传统有桩自行车的智能化升级改造。滴滴共享模式建立在私家车基础上，而共享单车最大的难点在于自行车的供应链。最重要的一点，以往纯轻资产运营、靠“烧钱”赢取完用户之后的时代已然结束。而共享单车中核心资产自行车的采购、运输、投放，都是重资产运营。所以说，共享单车公司注定不是单单开发出一个 app 就结束了，面临的是重资产运营，其中就包括供应链、物流等诸多问题。

首先，在车辆数量上，国内共享单车市场在一二线大城市中已经向“饱和”状态靠近，企业投放的单车产品数量可得出明确上限。2017 年 8 月起北京、上海、广州和深圳等 12 个城市已经宣布暂停共享单车新增投放。据中国互联网络

信息中心发布的数据显示，截至 2017 年 12 月，全国共有互联网租赁自行车运营企业将近 70 家，共享单车累计投放数量超过 1600 万辆。其中，广州市内的共享单车数量超过 80 万，上海市的数量超过 100 万，深圳的数量也达到 89 万。共享单车用户规模就已达到 1.06 亿，仅共享单车领域的存量押金规模就接近 100 亿。这说明，共享单车企业在特定区域内的车辆数目有限度，产品密度将不能成为竞争优势，开拓新城市市场以及国外市场是必然趋势。单车停放规范性上，由于共享单车不像公共自行车一样设有定点锁桩，它在方便用户停车的同时，也可能由于“乱停乱放”对公共秩序造成严重影响，另外，这也可能导致下一位用户的“找车难”。这说明发展电子锁和与之相匹配的互联网软件技术是规范停放的必然趋势。而在车辆耐用度上，由于用户素质参差不齐，共享单车的故障损耗出现较快，低制造成本往往意味着更高的维护费用和更短的报废时间。面对庞大的共享单车投放量，杭州、深圳、福州、郑州、南京、北京等城市已相继宣布暂停新增投放共享单车。北京市交通委 2017 年 9 月 19 日，发布共享单车新政配套文件，提出共享自行车一般投放使用三年应更新或报废。这表明平衡单车制造成本和维护费用是共享单车企业重要的战略决策之一。2017 年 11 月初，由中国信通院和摩拜单车等通力合作共同起草的《基于物联网的共享自行车应用系统总体技术要求》（以下简称“技术要求”）标准发布，《技术要求》规定了基于物联网的共享单车应用系统总体架构，并围绕该架构中的用户智能终端侧、共享单车侧和企业应用平台侧的功能、性能和信息安全等规定技术要求，是国内首个基于物联网的共享单车系统团体标准（见表 4），这也更加说明各个方面的技术规范对共享单车企业发展的重要性。

表 4 《基于物联网的共享自行车应用系统总体技术要求》内容概要

序号	主要方面	具体内容
1	用户服务	共享单车 app 应在行程结束后自动结算；应具备押金支付、退回功能；此外，为了规范用户停车，宜具备停放区引导功能，向用户推荐目的地附近的停放区域，以及禁止停放/骑行区域等信息
2	车辆技术	智能车锁是共享自行车的信息化主体，应具备远程自动开锁、车辆定位、数据通信、移动报警、电源管理、信息上报等功能；开锁后应在 30 秒内停止计费，开锁状态下自行车位置信息上报不低于 1 次/4 小时；应满足不低于 8000 次无故障开锁循环。在信息安全方面，应具备防止暴力破解的能力。
3	企业平台	共享单车企业应建立用户信用体系，对于用户不规范用车或违法违规行为在信用体系中予以体现；应具备大数据管理功能，具备不同区域自行车分布数量状况、活跃用户数量、一天各时段行程数量、活跃地区分布、自行车及人员属性统计等分析能力；宜支持电子围栏服务，对于用户是否遵守规则在电子围栏中停车予以记录，该记录在用户信用体系中体现
4	其他	企业应用平台的数据安全、接入安全、业务安全以及管理运维安全的规范

资料来源：根据摩拜单车官网相关资料整理

2.3 摩拜单车商业模式构建

“共享”能够让闲置或者过剩的资源能力得到利用，有利于实现效益最大化，这也是共享经济近来备受追捧的原因。摩拜单车通过交通出行租赁类共享经济模式从更广泛的意义上发掘利用了闲置的“短途出行”资源和能力，并建立其独立的平台网络，将这些资源和能力有偿分享给了各大城市中短途出行服务的需求者，这使供给方通过让渡使用权获得了收益回报，使需求方用户的使用权需求得以满足。而在没有参与共享经济的情况下，以上局面大范围的实现不太可能出现，也就导致资源的效益不能最大化。另外，共享经济促进了人们的消费从所有权转向使用权，这能够大大减少新产品的销售量，进而减少资源消耗和温室气体排放。尤其是在交通出行领域，“共享”将减少新交通工具的购置数量，这符合绿色消费的理念，有利于环境保护。为此，本案例构建摩拜单车的商业模式总体架构（见图1）。

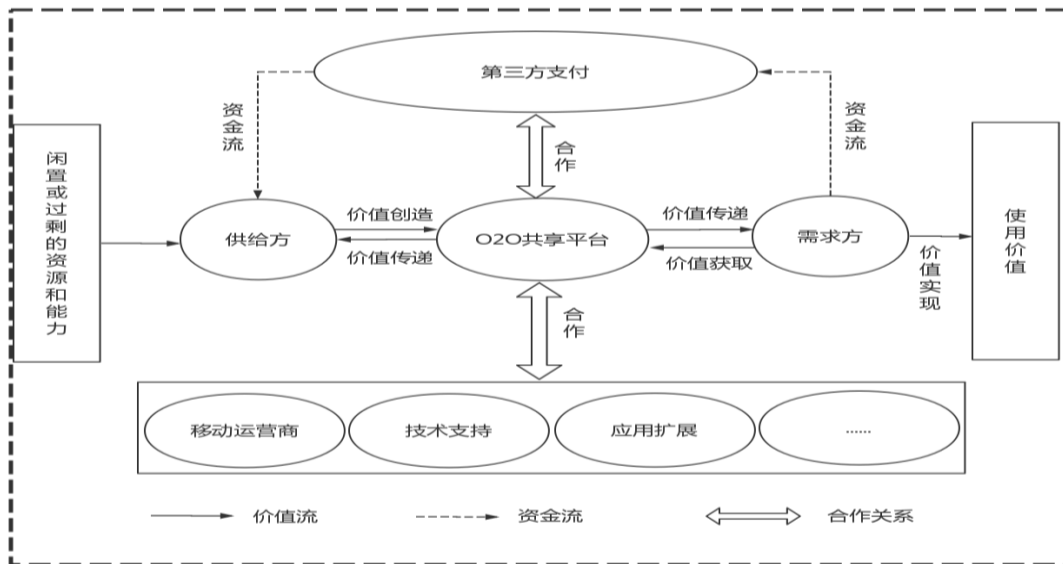


图1 摩拜单车 O2O 型共享经济商业模式总体架构

3 摩拜单车盈利特征的进一步分析

3.1 当前盈利模式：押金+骑行费

共享单车行共享之名，却行租赁之实。用户骑行的单车并非来自共享，而是直接由单车服务商提供，用户付的实质上是骑行费。就摩拜单车而言，在量产后其造价成本在 1800 元左右，用户骑车 1 次最低 0.5 元-1 元，即使 1 辆车 10 人用，依靠租金回本遥遥无期更别提盈利了，而且时间长了，单车还会损坏。共享单车的盈利模式在于其押金模式。目前，摩拜单车的直接收入包括骑行费和押金收入，骑行费根据车型的不同分为两种价格，经典版（运动版）为每半

小时 1 元，轻骑版为每半小时 0.5 元，押金为 299 元。在骑行结束后，押金不会自动退还，而是需要用户手动提交申请，这部分可能是考虑了用户再次骑行的便捷体验。摩拜单车的押金退回需要 2-7 个工作日到账，按照上面的例子，如果 10 人用 1 辆车，则押金在 2990 元，实际上的退款周期需要 2 天。如此，就为单车服务商依靠大数据获取押金收益提供空间。另外，目前处于显性状态的盈利途径则是 app 内的广告。而处于隐性状态的盈利途径则是对滞留资金的运作以及大数据技术的运作。摩拜单车未来发展的方向便是利用其掌握的大量用户数据，这也将成为其最具潜力的盈利能力。

本案例尝试以 2017 年前 11 个月的国内摩拜单车用户数据估算摩拜单车从单车骑行业务中的直接收入。摩拜单车的直接收入可分为押金和骑车费两部分。其中，摩拜单车的押金是 299 元，押金偏向于非流动性资产，以保守的角度，本案例用活跃用户数计算摩拜单车所持有的较为稳定的押金资产，再以新增用户作为押金的现金流量参考。骑车费部分则需考虑骑行时间、车型及由此产生的不同收费情形，经典型 1 元/半小时，单车 Lite 车型 0.5 元/半小时。由于 2016 年 10 月摩拜单车已上线 Lite 型单车，本案例假设两类单车的骑行比例各占 50%；此外，由于摩拜单车自 2017 年 6 月 29 号推出了月卡活动，使用月卡则当月每次骑行前两个小时免费，本案例将在 7-11 月的区间考虑这一因素，同时，由于大部分月卡都建立在用户缴纳押金的基础上，本案例不考虑使用月卡且免押金的情况；再次，摩拜单车有自带的信用分系统，低于 80 分的用户骑行每半小时 100 元，由于此项规定的出发点是规范用户文明用车，低信用用户很难有消费动机，本案例不考虑低信用用户的极端骑行费用；最后，由于摩拜此前并未像 ofo 接入蚂蚁信用免押金，在 12 月腾讯推出腾讯信用后才有合作举动，并未影响本案例研究的数据期间，所以本案例未考虑免押金情形的影响。

1、押金收入。摩拜单车将押金设定为 299 元，一方面，这与摩拜的偏向高端的品牌定位、中高收入中青群体的消费者定位相呼应，另一方面，这也使摩拜在资金安全性上获得更多空间。摩拜在 2017 年前 11 个月的月度活跃用户数（MAU）如表 5 所示，从表中可以明显观察到摩拜单车的骑行业务量存在季节性，1-2 月受中国春节影响，月活数增长缓慢，而 10 月以来受气候变冷影响，月活跃用户均出现了明显下降。用月活跃用户计算摩拜单车的稳定押金金额，在未考虑免押金情况下，摩拜单车在 2017 年 6 月以后稳定押金总额均在 100 亿元以上，这部分资金的稳定性较强，如果流动性所受限制小，将有很大的潜在价值。

表 5 摩拜单车 2017 年 1-11 月月活跃用户及稳定押金

日期	月活跃用户 (万人)	稳定押金金额 (万元)
2017 年 01 月	576.29	172310.88
2017 年 02 月	1019.05	304694.98
2017 年 03 月	1866.40	558054.51
2017 年 04 月	2924.17	874327.06
2017 年 05 月	3170.83	948078.16
2017 年 06 月	3548.59	1061028.41
2017 年 07 月	3672.86	1098185.76
2017 年 08 月	3799.79	1136137.83
2017 年 09 月	3707.60	1108571.00
2017 年 10 月	3409.83	1019539.59
2017 年 11 月	3393.70	1014716.19

资料来源：易观智库网

另外，由于受可获取资料限制，本案例取月度独立设备数为月用户数的近似数进行进一步分析（见表 6 和图 2）。由表 6 和图 2 可知，摩拜的新增用户的波动性较强，如不考虑新增用户的试骑活动（免交押金）对押金流量的平滑作用，2017 年 2-5 月及 9 月有 10 亿以上的押金流入，2017 年 3、4 月是摩拜用户数增长最为迅猛的时期，押金流入分别为近 38 亿元和近 77 亿元。但是值得关注的是新增用户在 2017 年 5 月后增长放缓，期间 7 月与 9 月的回升应是由于月卡的推出与开学季的利好影响，但并不具有持续性，在 2017 年 10、11 月用户数出现了下降，假设流失的用户 100% 选择立即退还押金，那么将对摩拜带来 5 千万和近 5 亿的押金资金流出，考虑气候因素和来年的春节的冲击，摩拜的资金压力将有所增加。综上所述，基于保守的角度，以月度活跃用户数估计的稳定押金金额目前稳定在 100 亿左右，但新增用户的增长放缓会对摩拜押金的现金流带来压力。

表 6 摩拜单车 2017 年 1-11 月用户及押金资金流量

日期	月用户数 (万人)	月新增用户 (万人)	押金资金流量 (万元)
2017 年 01 月	1171	-	-
2017 年 02 月	1519	348	104052
2017 年 03 月	2823	1304	389896
2017 年 04 月	5395	2572	769028
2017 年 05 月	5838	443	132457
2017 年 06 月	5925	87	26013
2017 年 07 月	6213	288	86112
2017 年 08 月	6299	86	25714
2017 年 09 月	6643	344	102856
2017 年 10 月	6626	-17	-5083

2017年11月	6465	-161	-48139
----------	------	------	--------

资料来源：艾瑞咨询

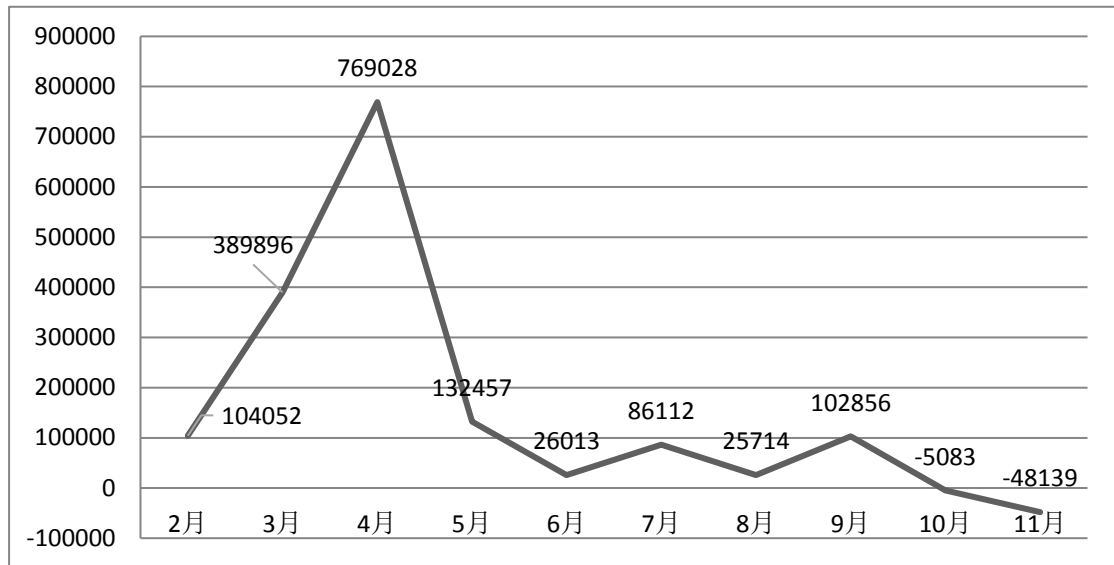


图 2 摩拜单车押金资金流量波动情况 (万元)

2、骑行费收入。本案例针对月活跃用户进行骑行费的估计，因为骑行费计价本身偏低，本案例认为非活跃用户产生的骑行费用可忽略不计。由表 7 可知，摩拜单车月活跃用户人均单日访问时长从未超过 20 分钟，结合人均单日启动次数考虑，人均单日单次骑行时间将更短，说明摩拜单车所代表的共享单车的确解决的是短距离出行问题，也说明摩拜单车的骑行费基本停留在起步价计算。

表 7 摩拜单车 2017 年 1-11 月使用情况

日期	人均单日启动次数(次)	人均单日访问时长(分钟)
2017年01月	3.24	12.97
2017年02月	3.23	13.41
2017年03月	3.47	14.11
2017年04月	5.11	18.03
2017年05月	4.90	16.78
2017年06月	3.10	11.86
2017年07月	2.83	12.28
2017年08月	2.76	7.06
2017年09月	2.60	6.72
2017年10月	2.58	4.51
2017年11月	2.51	4.31

资料来源：易观智库网

基于前文假设，本案例取两类车型计价的平均数 0.75 元/半小时计算月活跃用户骑行费收入，月活跃用户骑行费收入=月使用时长*0.75*2。前已述及，2017 年 7 月开始摩拜单车开通了月卡服务，设有①2 元 1 个月，②5 元 3 个月，③60

元 6 个月，④120 元 12 个月，四种服务，观察可知③和④明显反映了摩拜引导客户选择①和②业务的意图，因此本案例假设 5%的月活跃用户使用①类月卡，5%的月活跃用户在 7 月和 10 月开办②类月卡，月活跃用户单人单月使用时长取平均值。计算结果如表 8 和图 3 所示。2017 年 1-11 月月活跃用户骑行费收入平均每月 4294.09 万。月卡的使用有提前收拢资金的作用，2017 年 7 月结合月使用时长增加的利好，骑行费收入强势扭转了 6 月的颓势，但由于 8 月以来月活跃用户月使用时长持续下降，10 月的收拢资金作用体现不明显，而且对未来几个月骑行费收入会产生一定影响。

表 8 摩拜单车 2017 年 1-11 月月活跃用户骑行费收入

日期	月使用时长（万小时）	月活跃用户骑行费（万元）
2017 年 01 月	481.39	722.09
2017 年 02 月	905.13	1357.69
2017 年 03 月	2333.68	3500.52
2017 年 04 月	5099.97	7649.95
2017 年 05 月	5245.08	7867.62
2017 年 06 月	3795.58	5693.37
2017 年 07 月	4679.59	8891.21 ^①
2017 年 08 月	2708.83	3496.74 ^②
2017 年 09 月	2443.28	3085.15
2017 年 10 月	1549.55	2944.15
2017 年 11 月	1457.38	2026.51

① $4679.59 \times 0.8 \times 0.75 \times 2 + 4679.59 \times 0.1 \times 2 + 4679.59 \times 0.1 \times 5$

② $2708.83 \times 0.9 \times 0.75 \times 2 + 2708.83 \times 0.1 \times 2 - 4679.59 \times 0.1 \times 0.75 \times 2$

资料来源：易观智库

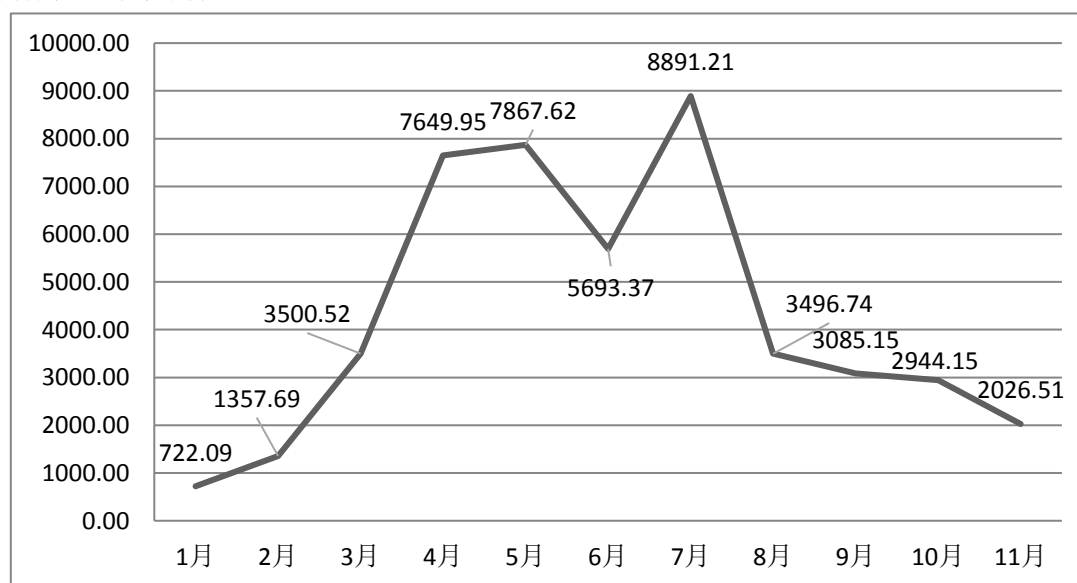


图 3 摩拜单车 2017 年 1-11 月月活跃用户骑行费收入（万元）

由表 8 和图 3 可知，总的来说，摩拜单车的骑行费收入与其押金所带来的资

金收入相比非常有限，目前的骑行费不可能作为摩拜单车的主要收入来源，这就让摩拜如何运用其高额的押金显得更为关键。

3.2 未来盈利模式：租金+押金+广告+大数据出售

从政府主导的公共自行车盈利情况来看，大部分的城县的公共自行车系统仍然依靠政府补贴来维持运营，只有杭州等个别城市能基本实现盈亏平衡。杭州的公共自行车系统主要由杭州公交系统来负责建设和运营，在前期设备建设上，杭州公交集团依靠政府补贴；后期运营中每年的运营成本高达 8000 万元，由于目前公共自行车系统的公益性，面向终端用户的收费不构成收入的主要来源（公共自行车一般在 1 小时使用时间内免费为主，超过 90% 的市民的使用时间都在 1 小时内），因此的收入主要来自于广告资源和模式输出。未来，互联网共享单车的盈利模式有望多元化，在租金和押金的基础上，增加广告和大数据收入。从当前政府主导的公共自行车上来看，广告收入是大头。而对于互联网公司而言，大数据是其优势，比如摩拜表示它是一家技术和数据主导的公司。因此，共享单车想要盈利一定是两种商业模式相结合。第一种就是收费，第二种是间接的商业模式，但间接的商业模式是基于市场份额和用户基础去变现，单车还在拼市场份额，没到进一步探索的阶段。

另外，共享单车企业的主要成本构成都比较相似，在不同阶段形成的不同成本费用主要有以下几种（见表 9）。

表 9 共享单车主要成本拆解

成本类型 \ 所处阶段	研发阶段	运营阶段	维修阶段
软硬件采购成本	√		
技术研发与生产费	√		
网络运营商费用	√	√	
广告营销费用		√	
人力成本		√	√
车辆零配件维修费			√
调度运输费用			√

资料来源：艾瑞咨询网

由于摩拜单车偏向高端的品牌定位以及中高收入中青群体的消费者定位，其在单车质量以及单车智能技术应用上进行了大量投入，率先研究并使用了共享单车专用的智能锁，并自行设计单车外型，以达到“高安全性、低损毁率”的目标，从而降低对损毁单车进行维修产生的费用，因此技术研发与生产费是摩拜单车成本中最大块的构成成分。因此，摩拜单车的单车造价高出许多，其推出共享单车之初，官方宣称经典版造价高达 6000 元，后来才逐渐降至 3000 元。然而，高造

价带来的是增加单车投放数量时的资金压力。在其它共享单车企业以大量投放低造价单车以抢占市场的过程中，摩拜单车为了适应竞争抢占市场，于 2016 年 10 月 17 日推出了造价更低、更轻便的同时也兼顾安全性的 Lite 款单车，造价为 500 元左右。随着几次车型的更新，目前摩拜单车的总体造价已降至每辆 1000 元左右（见表 10）。

表 10 摩拜单车的产品更新变化过程

时间	摩拜单车车型	特点	收费方式
2016.4.22	运动版（即经典版 1.0）	—	1 元/半小时
2016.10.17	轻骑版（又称为“Lite”）	采用鼓刹，可达到 5 年免维护	0.5 元/半小时
2016.11.15	运动版迭代（即经典版 2.0）	—	1 元/半小时
2017.4.22	“风清扬”（经典版 3.0）	轻巧：有史以来最轻巧的摩拜单车	1 元/半小时
		安全：在城市环境下 5 年无需维护随时可用。采用汽车级碟刹系统，制动效率比普通刹车高 20%	
		第一次出现可调节座垫，能快速调节车座高度	
2017.9.22	发布新车型及自动变速版本车型	重量进一步降低，并将有自动变速功能	—

资料来源：根据摩拜单车官网、微博等信息整理

4 共享单车是共享经济还是分享经济？

4.1 共享经济和分享经济商业模式比较

随着摩拜单车、Uber、Airbnb 等产品和服务的快速兴起，“分享经济”尤其是“共享经济”也成为非常时髦的词语和话题。由于英语中“Sharing”一词有“分享”和“共享”这两层含义，许多学者包括所谓“共享经济”的权威就把“Sharing Economy”翻译“共享经济”或“分享经济”，强调二者没有什么特别区别。

然而，现代“分享经济”是传统租赁行业充分利用互联网尤其是移动互联网和物联网技术而发展起来的。移动互联网大大便利了人与人、人与物、物与物之间的联系，便利了社会闲置资源的重新利用。移动支付和定位技术的运用、社交网络的普及、用户评价系统的完善，则为供给者将闲置资源有偿分享给他人使用，降低分享成本和消费者搜寻等成本，满足消费者需求创造了物质技术条件。加上人们环境保护、低碳生活等意识的增强，体验消费和个性化消费方式被普遍接受，共同推动了分享经济在全球的快速兴起。可见，“分享经济”是互联网时代出现的一种新型租赁经济模式，是“互联网+”经济。但它只是赋予传统租赁业新的经营方式，扩大了市场，并没有从根本上改变租赁业的商业模式及其盈利模式，仍然属于租赁经济的范畴。在产权上，摩拜单车拥有单车的所有权，用户获得使用权。这种所有权和使用权都具有排他性，不能由不同经济主体同时拥有，也就

不能实现真正意义上的共享。在盈利模式上，单车企业依靠消费者购买骑行服务获得收入。在经营方式上，共享单车虽然简化了业务经营流程，改变了业务资金的收付方式，扩大了市场范围，但仍然受到经营场所、政策法规、公共利益与安全等方面的限制（见表 11）。

表 11 摩拜单车分时租赁模式盈利预测

内容 1	内容 2	摩拜单车
	租金单价	0.5 元/次、1 元/次
单车使用均价格		0.75 元/次
	日订单量	1600 万次
	总投放量	350 万辆
单车日均使用次数		4.6 次
单车年收入		1259 元
	单车制造成本	1500 元/台
	使用年限	4 年
年折旧额		375 元
运营成本		600 元
维修成本		100 元
车辆报废率		5%
每辆单车年净损益		-157 元
每辆单车成本回收期		14 个月

资料来源：艾瑞咨询

基于现有数据及相关假设，我们对摩拜单车的盈利能力作了初步推测：由表 11 可知，考虑到上述实际影响因素之后，我们推算得到：每辆摩拜单车净损益为-157 元/年，这种仅仅依赖于单车租金的盈利模式十分悲观，更谈不上该模式盈利持续性。

4.2 共享单车是共享经济还是分享经济？

目前真正意义的共享经济有没有呢？答案是肯定的。除了空气、阳光、公共设施和服务这些早就存在的非盈利共享产品和服务外，乔布斯在苹果公司打造的应用商店（App Store）可以算是出现比较早的共享经济及其盈利模式。苹果 App Store 里有大量应用软件供用户下载，有免费的也有付费的，但它们都没有排他性，任何用户都可以同时下载和使用。淘宝网、BAT（百度、阿里巴巴、腾讯）、TMD（今日头条、美团、滴滴打车）、BDS（中国北斗卫星导航系统）、GPS（美国全球定位系统）等互联网平台则是目前共享经济的典型形式。从某种意义上说，共享经济就是平台经济。这些借助现代信息技术搭建起来的平台，有的有偿或无偿出售产品或服务，如苹果 App Store 更多的不提供产品，只提供服务，而且对消费者完全免费，其收入来源于其他消费者或渠道，如 BAT、GPS 等。正是这

种商业模式和盈利模式的创新，可以打破原来的产业链及其竞争格局，实现跨界渗透和发展，进而对产业链内外的行业都将产生巨大的挤出效应甚至颠覆效应。例如，网购共享平台的出现，颠覆了传统零售业态，使大量传统实体店因此受到巨大的冲击而举步维艰，甚至倒闭。免费共享的杀毒软件彻底改变了整个电脑杀毒收费市场的格局。需要强调的是，滴滴打车、Uber、Airbnb 等作为提供交通工具、民宿租赁预订服务的平台是共享经济的典型形式，但它们具体提供的出租车和私家车、民宿则是分享经济产品或服务。

由此看来，分享经济不等于共享经济，共享经济包含分享经济。“共享经济”是指利用互联网等现代信息技术整合、分享海量的分散化闲置资源，快速高效满足多样需求的经济活动总和。“共享经济”依靠现代信息技术建立的共享平台，对国内外社会资源进行分享、利用和整合的一种全新的经济模式。把“分享经济”和“共享经济”严格区分开，就能够看到，凡是可用于租借的产品和服务都具有分享的性质。但不是所有可用于租借的产品和服务都适合采用分享经济模式。共享经济可以最大限度地实现全球资源的分享、利用和整合。互联网平台由于具有开放、共享、使用费用极低等优势，成为发展共享经济的重要形式和载体，对促进中小企业发展、为大众创新创业、创新新产品和商业模式提供了更多的机会，创造了更加便利、成本更低的条件，还有利于扩大市场需求，缓解信息不对称带来的问题。因此，足够多的供方和足够多的需方共同参与是分享经济得以发展的前提条件。而摩拜单车一开始就采用自主研发的方式，自己生产显然不属于共享经济范畴。目前其 90% 车辆为自营，仅 10% 车辆为共享。君不见小区内众多布满灰尘而且质量尚可的自行车，倘若这大规模的闲置自行车拿出来共享，那才是真正的单车领域的共享经济，而现在，这一目标却无法实现。一方面是因为拥有者基于信任原因不愿意，自行车共享和汽车、房屋、思想等的共享不一样，汽车可以分享因为始终有司机跟着，房屋可以分享因为不会自己走掉，思想可以分享因为拥有者不会失去什么，而自行车分享却不行；另一方面是平台企业还无法找到使普通单车低成本和高效率共享的方法与模式。虽然闲置资源很多，但要将校园小市场内的共享模式推广到社会大市场还存在着障碍。显然，中国目前所谓的“共享单车”和许多“共享经济”都不具备这些特征，因而不属于真正意义上的共享经济及其产品。

既然共享单车还不具备闲置资源共享的条件，那么其就不具有共享经济的特点。一方面，共享经济下的闲置资源再利用比即使是再便宜的单车生产成本也要低。而当下的共享单车就注定了无法摆脱重资产模式，单车公司要承担不菲的包括车辆制造、维护、丢失、损坏、寻找等在内的成本，仅制造成本而言，据称摩拜单车初期设计生产一辆车的费用高达 6000 元，尽管后来随着原材料采购量的

增加，单车成本逐步降低到 3000 元左右，甚至 1000 元以内，但这笔投入依然是巨大的。另一方面，共享经济属于典型的双边市场，即供需双方通过平台进行交易，一方参与者越多，另一方得到的收益就越大，两个群体相互吸引，相互促进，网络效应会进一步得到放大，置身其中的平台企业就可以较快地成长为“独角兽”甚至于获得“至高无上”的话语权。提供 C2C 型互联网应用的平台会利用低成本汇聚效应，免费汇聚亿万用户，由于平台控制了供给方接触顾客的入口，会对供给侧参与者形成巨大的影响，正是因为这一点，平台型公司才会获得资本的热捧和风投的青睐。而当下的共享单车市场或许不会具有上述特点，“拼车、代驾战场均在 90 天结束战斗，单车不会例外”，“90 天结束战斗”那是共享模式下的发展速度，或许不具备共享经济特征的单车市场大一统的格局真的不会这么快形成，或许这只是风投公司的错觉和一厢情愿而已。

如果不能用共享经济来考量当下的单车市场发展，那单车运营企业至少应该具有差异化或者说新颖的盈利模式，不然如何为那些投资方带来回报呢？因为单靠收取 1 元或 0.5 元的租车费用来盈利似乎显得很单薄。很多人通过计算得出了单车每天使用几次就可以保持盈亏平衡的结论，但要知道，单车运营市场发展是有自己的边界的，比如骑行会受时间限制，北方太冷的冬天和太热的夏天、雨雪天气等不太适合普通大众骑行；发展会受地域限制，在很多西部地区连自行车道也没有，普通民众并没有骑行的习惯等，所以这些可以保持盈亏平衡的频次是否可以达到是有疑问的。而且频次计算仅仅是考虑了制造成本等可以预见的成本，还有其他的丢失、损坏、寻找等成本需要考虑，但这些成本却是无法预知的。遗憾的是，对于更丰富的盈利模式，单车公司自身也还没有明确的目标或者说根本还没有去考虑。

5 结束语

传统经济时代是独享的世界，独享才能创造垄断，才能保持稳定的现状，也才能铸就坚固的行业壁垒。以前倡导私人财产神圣不可侵犯，如今移动社交的出现，让独享经济逐渐走向后台，分享经济成功上位。在分享经济之下，人们的生活更趋向于简洁化，越来越多的人走到众享行列当中，不仅仅是主动的应用别人的众享成果，更是将自己手中的闲置资源众享给别人。共享经济可以说是互联网时代的产物，共享经济涉及到三大主题，即需求方、平台和提供方。而互联网恰恰是共享经济的最佳平台，可以通过网络大数据，迅速匹配需求方和提供方，平台和提供方获得了有偿收入，而需求方获得了自己需要的工具或是服务。随着共享经济的发展，越来越多的共享经济将会出现。共享单车的火爆，延伸出了共享电车，共享汽车等。共享经济可以大到汽车房子，小到铅笔橡皮，你可以共享自

家的 wifi，自家的车位，甚至自家的厕所。总之，只要有闲置，能够循环或共同使用的事物都可以实现共享经济，达到合作共赢。正如美国管理学大师彼得·德鲁克指出，未来经济的竞争，不再是产品和服务，而是商业模式和平台的竞争，这样的平台和商业模式能够实现对全球资源的利用与整合。作为一种全新的经济形态，共享经济代表了未来经济社会发展的方向，对实现经济转型升级具有重大的意义。

共享单车被誉为新中国的新四大发明，给城市里的人提供了巨大的便利，但也将创业者置于巨大的风险之中。这巨大的风险甚至超出了公司自身的债务范畴，而与身家性命紧密相边。最重要的是，共享单车作为“重资产”型企业，大部分企业资金都投入到车辆生产和运营上，且行业竞争过于激烈，导致骑行资源过剩，成本难以通过租赁单车的方式来快速收回，资金压力的不断增加使许多设立较晚的企业在 2017 年内陆续倒闭。2017 年 6 月 13 日，悟空单车宣布倒闭。继悟空单车退出市场后，在半年时间里，3Vbike 单车、叮叮单车、小鸣单车、酷骑单车、小蓝单车等 6 家共享单车先后宣布倒闭。2017 年 8 月，交通运输部等 10 部门发布的《关于鼓励和规范互联网租赁自行车发展的指导意见》中明确提出，鼓励互联网租赁自行车运营企业采用免押金方式提供租赁服务，同时要求企业对已经收取的用户押金建立专用账户，接受有关部门监督。那么，共享单车的未来到底是繁华盛世还是一地鸡毛，我们拭目以待。

思考与讨论：

1、如何理解共享经济的本质？它与分享经济有什么区别？共享经济就是租赁经济吗？租赁经济又等于分享经济吗？

2、从企业财务和战略的角度，论述摩拜单车的商业模式是什么？其持续经营的战略目标又是什么？相对于 ofo 单车来说，摩拜单车的商业模式和融资特征有何共性与差异？

3、从管理会计的角度，摩拜单车的成本性态和盈利特征有何关联？共享单车企业的边界在哪里？未来的利润核心区如何构建？试用摩拜单车和 ofo 单车的相关数据资料来分析其盈利模式有何共性与差异？

4、从经济学和管理学角度，摩拜单车究竟是共享经济还是分享经济？我国共享经济已发展到何种程度？与传统租赁行业相比又有何区别？共享单车企业选择该商业模式的理论逻辑是什么？

5、为什么近一年来有如此多的共享单车企业倒闭？互联网+大趋势下共享单车企业的未来出路在哪里？本案例给予我们的启示是什么？