

毗邻北京金融街的阜成门地铁站，近百辆小黄车在烈日暴晒下等待。

它们横七竖八地倒在地上，一部分座椅被损坏，有的车身和轮胎被挤压变形，根本没法正常骑行。与之鲜明对比的是一旁整齐码放的摩拜和小蓝车。一位行人掏出手机，在密集的车海中接连扫码好几次，终于开锁成功。

风口上火了近三年的共享单车行业，逐渐从资本的追捧、用户的争夺、地盘的攻取中冷静下来。场内争夺的几大巨头，都已辗转行驶向新的轨迹，ofo却是其中一个另类。

危机重重

在资本

一路的疯狂催

生下，ofo倚靠竞赛式的投放

和订单量迅速扩大规模。

粗放式增长让年轻的创业者们过早地享受到创业“成功”的狂喜，他们不曾料想到，危险的种子早已埋下。

据《财新》报道，2018年5月，ofo单月成本高达2.5亿元。其中运维成本1.3亿元，其他费用1.2亿元，而其账面可用的资金已不超过5亿元。在如此高昂的成本负担下，ofo根本撑不了多久。压力之下，精简裁员、压缩业务线等一系列削减成本的举措接连落地。

ofo联合创始人于信曾公开承认，5月中时，ofo裁员目标是从1.2万降到8000人。因为智能锁的普及和对人工需求的减弱，大量的运维师傅被“优化”，总部也裁员500人。腾讯科技曾发文称ofo在天津拖欠运维外包公司的服务费用，双方的合作早在6月底就结束。这也直接导致了ofo的运维能力跟不上，放大了用户遇到坏车的概率。

上月底，又传来300万辆小黄车即将“失联”的消息。ofo一家智能锁物联网通信服务商向媒体透露，ofo已连续半年以上没有支付智能锁通信服务费。其资金紧张程度可见一斑。

噩耗不断。曾经被用来to

VC，推估值，拿融资的国外业

务，也在全线收缩。

近一个多月以来，ofo被曝撤出或暂停部分业务的国家和地区至少有7个，包括印度、以色列、中东、澳洲、德国、美国、西班牙等。有业内分析指出，接下来这份名单可能还会加长。

为了在用户多元化的选择，极小的切换成本中谋得一席之地，单车企业无一不在优化服务，力求吸引到更多用户。而ofo坚持自己的意志的一系列“逆行”，引发了诸多用户不满。

今年以来有很多用户发现，ofo悄悄地涨价了。“半小时的车程，只要扫码就会扣款，费用也从0.5元涨到2元。”李季说，平时上下班通勤，小黄车是最不划算的选择。

6月中旬，ofo全面取消已经推广至全国20个城市的信用免押金骑行，在业内人士看来，ofo的这一做法显然是迫于资金链的压力，急于用押金来回流资金。

倔强的ofo展开一场自救。

从5月至今，在不断试水了车身广告、信息流服务甚至区块链业务之后，市场上仍不见小黄车回暖的消息。

今年6月，ofo在遵义召开内部战略会，提出“蜂巢战略”，计划要打造三大体系：“效率蜂巢”解决成本和运营问题、“信用蜂巢”解决用户规范问题和打造一套自己的信用体系、“服务蜂巢”解决用户服务和商业化的问题。



更深层次的是，ofo是一个大规模的流量端口。数量庞大的用户和使用移动支付的

意义，甚至超出了单车本身。

在滴滴的出行版图中，共享单车是搭建立体出行中必须完成的一环。而目前旗下仅持有青桔单车和小蓝单车，无论在覆盖范围、用户数量还是使用频次上都与ofo实力悬殊。拿下ofo，滴滴将顺势巩固在出行行业的优势地位，但同时也会背上沉重的债务包袱和运营成本。

今年6月，阿里扶持哈罗成为亲儿子，其单日订单量甚至超过了摩拜和ofo的总和。而今一线城市单车容量见顶，限制了哈罗布局，倘使有了在一二线城市布局最广的ofo，无疑补齐了增量短板，实力足以同腾讯系美团掌握的摩拜相抗衡，但ofo技术落后的劣势也将顺延给阿里。

在资金紧张的情况下，ofo投身滴滴，必将面临被低估的困境。加之双方曾因融资和发展路径的冲突而产生嫌隙，收购完成后，高层彻底换血、创始人戴威出局将是大概率事件；而ofo转向阿里或将失去品牌，被完全整合进阿里的盘子，创始人及团队也会发生变动。

多位观察人士均表示，
ofo被收购是迟早的事，关键
是账上的资金还能撑多久。

ofo的股权已经进行了多次的融资和抵押，在反复的拉锯中，ofo的价值可能还会损耗。

“它的价值在于流量变现，如果它还没有发展到这个阶段，那么迫于缺少资金的压力只能去压缩业务。这就会导致他距离变现的时间越来越长，他的商业价值实现的时间不断延后，因此他的价格也会大打折扣。”

上述投资公司负责人认为，
如果没有更大规模的资金投入ofo，时间越靠后，它的价格可能就越低。

一年前马化腾和朱啸虎那场引发围观的对话，已经言中了今日结局。当年马化腾将ofo比作技术落后的小灵通，在智能化浪潮下难抵一击。如今啸虎退出，pony仍在，单车们早已朱颜改。中国互联网共享经济概念下的大泡沫，也即将听到破碎的声音。

文：《中国新闻周刊》新媒体记者 张茹

值班编辑：韩忠强

