



共享单车盈利暗战

片没有出现哈■的车辆，哈■单车的运维人员也会第一时间赶到现场确认和处理。

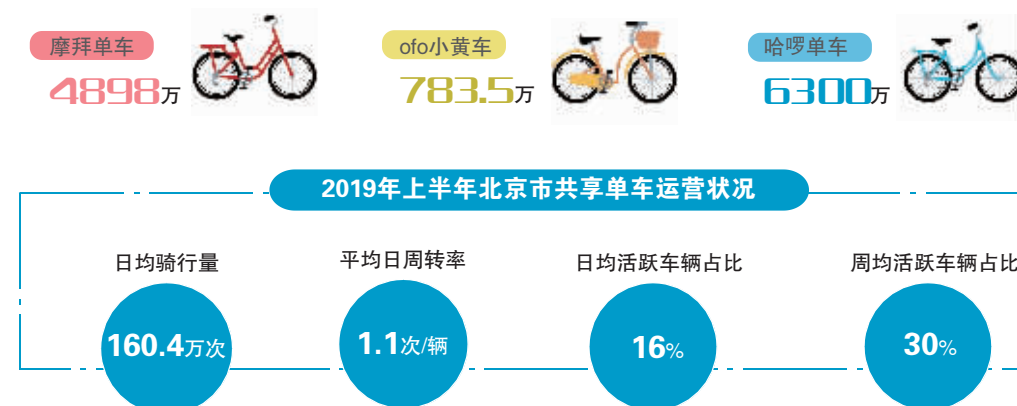
越来越多的迹象表明，减量调控、配额投放的主基调让共享单车间接提升了盈利能力。根据近日发布的美团财报，2019年二季度摩拜单车的经营亏损同比、环比大幅收窄，这受益于“尚未大量投放新车令折旧费大幅减少”。利好消息还包括多家共享单车平台连续调价、推出联合会员等策略，从单价和刺激购买欲上推动了共享单车营收。

不过，由于共享单车的溢价空间不大，车辆使用率对提高车费的帮助更大。据哈啰出行公关总监王帆透露，北京市场的哈啰单车集中在大兴、昌平，日均骑行次数是6次/辆，较北京市内的单车平均使用效率高。

在各大城市陆续采用配额投放模式后，共享单车被拉至同一起跑线。盈利能力代替投放规模成为比拼重点，提高单车使用率、线下运营效率的智能化程度，则是促进共享单车走进正向循环的关键点。



共享单车平台全网月活跃规模 (数据来源:QuestMobile)



数据来源:北京市交通委

用效率拉营收

除了各街道的运营指令，哈■单车所有运维任务的下发都由哈■大脑完成。该系统还可以根据用户骑行频率和车辆轨迹判断车辆是否被上了私锁。

其实，智能系统、大数据平台是共享单车的标配，摩拜单车、ofo单车、哈■单车在2017年就上线了相关产品。

任亮亮告诉北京商报记者，哈■单车与摩拜单车开始智慧运维的时间差不多，摩拜单车的前端系统做得比较好，哈■单车的后端更有优势。

他解释：“所谓前端指的是运维团队去修理报障车、寻找失联车等，后端指的是共享单车企业可以通过大数据、物联网、AI等实时了解所进驻的所有城市的车辆状态。如果哈■单车后端系统发现某一区域车辆淤积了，系统会自动进行车辆调度，无论是全职还是兼职的运维人员，只需要接收派单任务就行”。

近期，哈■单车还投入了大量的人力物力进行回收和运维工作，并对容易造成淤积的热点区域进行实时调度。比如专门组建了300人的专项工作小组，针对核心区域的有序摆放、清理淤积做好准备。

已经在上海上线的哈■单车Argus智能视觉交互系统，则可以同时帮助企业 and 政府降本增效。

Argus智能视觉交互系统基于图像识别技术、AI分析等多项技术，可以实时判断出所在区域的单车总数，并识别出各类不同的单车。

对政府管理者而言，可以通过宏观的视频管理所属片区的市容市貌，判断该区域单车管理是否整洁、是否有运维人员跟进、是否有其他不文明行为，运用技术手段降低政府管理成本、提高政府管理效率。这些技术手段还能提高企业运维的及时性和准确性，降低了企业运维成本。

比达分析师李锦清认为，之所以各家都开始重视效率、重视智能化，是因为在粗放式运营时代，广撒网是主要任务，而在配额投放时代，配额以年或半年为单位变化，实时调度、智能派单、响应速度等运营能力会影响考核成绩，考核决定了投放量，投放量又是营收的基础，所以说效率间接拉动了营收。

北京商报记者 魏蔚/文并摄

调单价提骑行次数

共享单车推出至今，车费都是营收结构中最基础的部分。进入下半场竞争后，共享单车企业在单价和骑行次数两个因数上不断找空间。

2019年以来，摩拜单车、哈■单车、小蓝单车等主流共享单车企业先后在多个城市调整计费规则。4月3家企业集体在北京涨价，7月下旬摩拜单车在上海将车费从15分钟1元涨到1.5元，8月初，哈■单车在广州把车费提至每30分钟收费1.5元。

对比各城市规则可以预测，未来共享单车企业的计费规则在城市间可能存在差异，但在同一城市内大概率是统一标准。

单价统一，骑行次数就成了拉开营收差距的突破口。根据北京市交通委公布的数据，2019年上半年北京市日均骑行量160.4万次，平均日周转率仅1.1次/辆。日均活跃车辆仅占报备车辆总量的16%，周均活跃车辆仅为30%，车辆使用率不高。

王帆向北京商报记者解释，日均周转率是每日共享单车总骑行次数除以路面上

单车的总数。虽然哈■单车方面未披露北京地区具体的单车日均周转率，但据王帆透露，哈■单车在北京昌平、大兴每日骑行周转率可达6次/辆，在国内其他中小城市最高可达18次/辆”。摩拜单车和小蓝单车则未透露车辆具体的日均骑行次数。

从共享单车数量上看，哈■单车在北京市场并不占优势。2018年通过置换进入北京的哈■单车，仅拿到1.9万辆的投放额，车辆主要集中在大兴和昌平。

“基于哈■大脑驱动的智能供需预测、智能规划、智能调度、智能派单等全业态全链路智慧运营，可以让有限的车辆最大可能活跃起来，即便在郊区运营，哈■单车的投入产出比也更好”，对于如何进一步提升效率，王帆认为，核心在于让车辆保持健康度。

哈■出行研发副总裁任亮亮向北京商报记者解释：“平台应该了解所投放车辆的状态，不能等到车辆失联再去干预，哈■单车每4分钟会向智慧系统‘哈■大脑’回传一次车辆信息，包括智能锁电量、位置等，哈■大脑会预判每辆车的健康度，并做出智能供需预测，坏了及时修、淤积就清理，健康的车多了、调度合理了，车辆使用率就

会提升”。

线下运营比武

北京市交通委也提到了线下运维的重要性：车辆投放总量仍严重过剩，加之企业投入的现场运维力量薄弱，车辆调度不及时，主要依靠车辆自由流动，导致车辆分布不合理。

针对政府部门提出的问题，共享单车企业一直在寻找解决方案。在停车规范方面，包括摩拜单车、哈■单车、小蓝单车等头部企业都已在App端明确标出骑行范围，电子围栏技术也在两年前开始启用。

“之前的电子围栏技术是通过共享单车智能锁中的GPS判断车辆是否停放在规定范围内，但是GPS的精准度不高，经常出现误差，导致用户上了锁却误扣费等”，任亮亮说。

为了解决精准度问题，哈■单车近日在北京市西城区试行了“蓝牙道钉”，通过在地面上嵌入蓝牙硬件，引导用户在停放区域内有序停放。用户在停放区域内才能实现落锁。据哈■单车方面介绍，在西城

区组织的5次蓝牙道钉集体测试中，哈■单车是唯一100%成功的。

“这是哈■单车对比WiFi、GPS、红外等多种解决方案后做的决定。因为要设置硬件，会增加哈■单车的成本，但是会减少很多投诉，降低企业和政府的管理难度。”线下运营的细节还有很多，任亮亮以太阳能充电板为例：共享单车的智能锁都是用太阳能充电的，一般会置于车筐处，但这个位置经常会被人贴上小广告，影响电池蓄电，清理也十分困难，哈■单车的解决方案是定制了表面带有小突起的电池板，方便运营人员清理。”

相比之下，维修报障车辆则是线下最常见的运维任务。对此，相关部门有时限规定，共享单车企业的要求则更细化。

据哈■单车北京市城市主管郑增透露，哈■单车要求“5分钟响应运维任务”、“15分钟赶到现场”、“30分钟处理完”。

他还向北京商报记者展示，自己的手机中有多个微信管理群，都是为了提高处理及时率。哈■单车与北京各个街道都建立了微信群，哈■单车会响应所有微信管理群的清理指令，即便清理指令发布的照

· 抛砖引玉 ·

鼓吹KOC，变味儿的社交营销

张绪旺

口碑传播、交口称赞，到了互联网上，就成了社交营销的理想目标。但实际上，从报纸、电视媒体，及至互联网、移动互联网时代，社交营销仍然有度可循。一方面，明星、大V的代言人模式经久不衰；另一方面，拼多多、朋友圈等社群和圈层模式，让“口口相传”有了新媒介形态。

无论如何，营销的标识明显，用户在接受之余，始终保持理性判断。但KOC的出现，让营销变得更加模糊不清。

在追逐者眼里，KOC是去中心化的KOL，把关键意见领袖拆解为关键意见消费者，降低了单位营销门槛。以往的广告营销，花20万元请一个KOL，现在20万元可以请上百甚至1000个“KOC”——200元的单次营销，实在太便宜了。

在互联网流量越来越贵、竞争越来越激烈的当下，KOC是新潮的概念，也是充满诱惑的营销解决方案。

从数学逻辑上，这似乎没什么大不了：从门户广告到微博大V，再到抖音网红、快手老铁，掌握话语权的意见领袖越来越圈层化，以往一个大V影响

上亿人，现在影响100万人的100个KOC出现了。

但是，有些事情不能用数学和财富简单计算。某种程度上，KOC是微商的洗白版，微商之所以令人讨厌，无外乎这种模式的社交骚扰性，和营销销售混为一谈的虚假繁荣——商品本身多半以次充好，把每一个消费者变成赚钱的合伙人，行走在“传销”、“直销”的灰色边缘，这有悖于商业规律。

KOC既然成为营销概念，就不再是普通消费者的“自来水”和“自发种草”。当广告主开始向“关键意见消费者”投放营销费用，KOC所发出的文章和视频就值得警惕。这个时候，任何所谓“我自己也用了，效果很好”的说辞，都充满了迷惑性。

创业不是请客吃饭，不是每个人都能以创业谋生，这是一个高风险的行业；同样道理，营销也不应该是大众参与，一旦消费者沉醉于话语权，以向其他消费者推介产品为主业，伴随而来的就是利益驱动。

过去几年，不断有电商企业尝试“会员营销”和“会员激励”模式，试图让忠诚

的消费者变成公司的“业务员”，如果这种模式以优惠激励为主，无可厚非，至少说明这部分消费者确实对商品青睐有加。

但如果KOC、会员激励等模式变为直接给这部分消费者“折现”，性质就会走向失控的方向。花钱变成了挣钱，谋生取代了消费，金钱至上就会掩盖商品本身，这样即便产生的效益再大，所谓的销售业绩都是“虚假繁荣”，甚至会误入“假货”甚至“传销”的陷阱。

有意思的是，以上种种，建立在忽略KOC营销效率的基础之上，当泡沫退去，KOC能否为企业带来真实的营销效果，尚未可知。

更有意思的是，KOC伴随私域流量的概念而生，描述了一大批关键意见消费者，拥有自己可控免费流量的美好场景。可是，快手号、抖音号、微博、微信公众号……这些私域流量的大本营，除非某个KOC独立开发App，又怎么敢称自己掌握了流量话语权呢？

平台为大，规则为王，私域流量和KOC，只不过是微信、快手、抖音这些强势平台打造的一套新商业逻辑。

· 微观点 ·

马化腾
腾讯董事会主席兼CEO

■ 产业竞争主战场正由“单打”逐渐变为“双打”。过去，商业竞争往往是围绕垂直细分产业的单打独斗。今天，当信息化融入各行各业，产业竞争方式发生改变：垂直纵深的各个实体产业与横向延伸的信息产业相结合，形成纵横交错的新搭档。

张朝阳
搜狐董事局主席兼CEO

■ 社交是互联网的“中原”。但每个产品有它的人设，不同的人设硬拉到一起是不好的。我们很谨慎，比如搜狐视频跟狐友的关系是什么，比如搜狐号跟狐友的关系是什么。狐友在慢慢织毛线似的织一个社交圈，而不是硬硬地把搜狐其他的资产搬过来。

印奇
旷视科技创始人兼CEO

■ 有限游戏通常受时间限制，有赢输双方及明确的规则；但无限游戏会一直持续，规则和参与者也会不断改变。人工智能创新就是一场无限游戏：它始于几十年前，并将超越这个时代，这是一个长期的过程。

李彦宏
百度董事长兼CEO

■ 以前大家比较喜欢人工智能又战胜了世界围棋冠军，今天大家更关注人工智能给生活带来了什么样的便利，给工作提升了多少效率；过去大家对中国人工智能的论文发表数量、专利申请数量津津乐道，但今天大家更关心人工智能整体开发框架上有多少话语权。

(以上观点不代表本报立场)
栏目主持:魏蔚