

热话题

# 共享单车海外掘金须做足功课

邱泉

近日, ofo和摩拜的海外拓展都有了新的进展: ofo宣布正式进入泰国市场, 首批投放约为6000辆; 而摩拜单车宣布, 其“智能”自行车将于9月在伦敦西部的伊林区亮相, 初期投放750辆, 以后根据需求将逐渐增加。自去年底开始, 以ofo和摩拜为主的共享单车公司纷纷吹响布局海外市场的进军号, 先是摩拜宣布将进军新加坡市场, 然后ofo宣布落户硅谷、伦敦等地; 与此同时, 小蓝单车、优拜单车等也纷纷开始了海外布局, 引发了社会各界热议: 究竟是国内市场趋于饱和、缺乏业务拓展空间, 还是海外市场更有潜力?

撇开上述疑惑不说, 共享单车作为现代互联网技术高度发展条件下涌现的新兴产业, 具有市场需求合理性, 在打通城市交通“最后一公里”、提高普惠交通服务方面发挥了重要作用。它的兴起让不少城市居民成为其市场拥趸, 也为共享单车产业的崛起提供了巨大社会需求动力。

事实上, 作为共享单车公司, 怎么布局、在哪布局都是有其自身道理的, 因为最终要靠资本实力、市场需求状态及盈利能力来说话, 相信共享单车宣布进军海外市场, 有其对市场的全面衡量和准确预估: 一是掂量了自己的资本实力, 觉得有能力拓展海外市场; 二是



王利博制图

国外市场和消费需求做出了良好预期; 三是对国外政府及其管理机构对共享单车的认可度和容忍度给予了较好预测; 四是对国外市场提供共享单车容纳性及生存环境给出了满意认知等等。显然, 共享单车公司对国外市场做出上述判断或认知, 使其对布局海外市场发展前景总体偏乐观, 有动力。但笔者认为, 共享单车对布局海外市场应保持谨慎态度, 不能盲目扩张。尤其在国家选择、模式运行、与政府关系等方面要考虑成熟, 力争做到共享单车无论到哪里都能获得盈利, 绝对不能只重布局数量而忽

视布局质量, 避免陷入“鸡飞蛋打”的尴尬经营局面, 更不能走国内粗放式扩张的老路。

选准布局的国家或地区, 做好海外布局定位, 根据自身经营能力、资金实力、管理水平等实际情况, 选择先布局经济发达国家还是经济落后国家, 因为两者经济类型的国家各有利弊。经济发达国家往往公共交通基础设施发达, 居民私家车拥有量较高, 对共享单车需求相对较低; 而经济欠发达国家, 往往公共交通设施落后, 居民拥有私家车数量少, 对共享单车的市场需求量相对要高。因此, 对想要布

局的国家或地区, 应事先进行认真市场研判, 千万不可草率, 力争共享单车一投放市场就能获得较高的市场占有率和顾客获取率。

搞清楚欲布局国家的人口数量、素质状况, 这是共享单车成长的内核因素, 也是海外布局能否成功的重要一步。一般人口越少, 经济越发达, 生活富裕程度越高的国家, 对共享单车市场需求相对要低; 反之, 则市场需求相对要高。同时, 人口素质也对共享单车布局起到重要影响。人口素质高则共享单车人为损坏、窃取、乱丢乱扔等发生概率较低; 反之, 则相对较

高。对此, 共享单车在海外布局可考虑尽量选择人口较多且素质又较高的国家首先布局, 市场成功率也相对较高。

充分摸准欲布局国家的民族生活习性、文化习惯等主观意识因素, 是共享单车能否在海外布局顺利推广的外部推力。一般来说, 一个国家居民普遍喜欢乘坐公共交通工具, 比如公共汽车、火车、地铁、巴士等, 其就会对共享单车形成不自觉的排斥心理, 也会对共享单车推广带来思想障碍; 而具有骑行文化的国家对共享单车认可度就比较高。对此, 海外布局可尽量考虑对共享单车喜好度高、安全度认知高的国家, 尽量避免在主观意识里排斥共享单车、认为共享单车安全性能低的国家布局。

充分考虑欲布局国家的政府对共享单车的态度、监管机制对共享单车的容忍度及市场基础设施对共享单车的容纳力, 是共享单车海外布局能否成功的重要基础。通常积极支持新兴创业的国家政府会对共享单车包容性强、持认可态度, 也会及时推进共享单车运营监管机制的建设, 并积极提供停放、信息服务等基础市场环境; 反之则会对共享单车发展带来影响。对此, 海外布局应认真做好市场调研, 积极与欲布局国家政府沟通, 达成良好合作协议, 应尽量避免因沟通不到位形成共享单车推广的政策性、政治性风险。

(上接第一版)

赚钱容易, 让百丽迅速扩张; 也是赚钱容易, 让百丽急速衰退。何止是百丽, 无数的中国企业都是因为赚钱容易的惯有思维影响了转型升级, 最终被迫出局。

近两年来, 部分企业认为钱难赚了, 觉得做实体经济已经没有前途, 要么抱怨政策环境差; 要么转到新兴产业里寻找更赚钱的机会; 要么去国外投资谋求发展; 要么索性关门大吉, 拿着赚到手钱去享受生活。

真的是钱难赚了? 真的是实体经济没有活路了吗? 最新的调查数据显示, 在全球最受欢迎的投资目的地国家里, 中国依然高居前两位, 这表明外国企业家还是觉得中国市场好赚钱。从投资回报来看, 中国企业在境外赚到钱的, 并不是很多。2015年的一份数据显示, 在2万多家境外投资企业中, 有90%以上都是亏损的。与此形成鲜明对照的是, 在中国的外资企业大都是赚得盆满钵满。

不是钱难赚了, 而是中国企业家赚钱的能力还很弱。在粗放型的经营环境下, 很多企业家还都只能赚容易的钱, 稍微有难度

的市场, 要么做不了, 要么不想做。

习惯于干容易的事, 赚好赚的钱, 这是中国企业家群体最大的隐患, 也是中国企业家转型面临的最大障碍。特别是那些赚过“俏钱儿”的企业家, 还总是带着“暴发户”的思维和“暴发户”的理想, 幻想着还会有什么“一夜暴富”的机会, 而不会想着如何提高自己的竞争力, 在竞争激烈的市场中活下去, 活得更好。

因为曾经赚钱容易, 一些企业更习惯于规模扩张。与其说是马云和电商导致百丽衰退, 不如说是百丽和同行共谋导致了这样的结局。在百丽每年新开一两千家门店, 高速扩张的时候, 达芙妮、鞋柜、千百度等品牌也没闲着, 整个行业的疯狂扩张, 势必会造成全行业性过剩。即使没有马云, 没有电商平台, 这个行业的竞争也会变得惨烈, 也必然会有大量门店倒闭, 也必然会有一些品牌出局。

因为赚钱太容易, 一些企业家也懒得改变自己。盛百椒在2017年5月的一场发布会中公开展, 自己到现在还没有微信, 还不

会电脑开机。虽然这是一个极端的个例, 但不愿意适应和学习新生事物, 不习惯接受新的思维和行为方式, 不会应用新的工具和方法, 也是大多数企业家的现实状态。

赚钱容易的环境中, 只有平庸的企业; 只有经历严苛环境的磨难, 才会出现有竞争力的企业。家电行业早在1990年代就经历了“利润薄如纸”的残酷竞争。也正是在这种恶劣的环境下, 中国家电企业越战越勇, 出现了海尔、美的、格力等一批具有国际竞争力的企业。近十年来, 海尔收入复合增长率达到6.1%, 利润复合增长率达到30.6%; 2016年, 格力的净利率达到超乎想象的14.1%; 2016年, 美的进入了世界500强, 2017年, 美的排位提升31名。

从靠运气、靠机遇、靠胆量, 到拼智慧、拼远见、拼能力, 中国企业的竞争环境已经发生了根本性的转变, 对于大部分中国企业来说, 真正的竞争才刚刚开始, 中国家电企业走过的路, 也是其他大部分行业必须经历的, 更残酷的洗牌还在后面。谁转型成功早, 谁就可以在竞争中获得主动; 谁转型行动

慢, 谁就会失去机会。

中国企业的转型升级, 首先是企业家思想理念转型升级。这是一个艰难而痛苦的过程, 远比投资困难得多。中国企业家所面临的另一个挑战, 是改造团队的难题。许多企业的管理层和员工都习惯了既有的工作状态, 做任何改变都会感到痛苦, 甚至会产生抵触和抗拒。没有人力资源的提前布局, 没有关键核心人才的培养, 任何转型的愿望和设想都会落空。人才梯队不支撑, 是很多企业转型失败的主要原因。

好不容易研发的技术, 很短时间就被别人拷贝了; 花心血和精力培养的人, 被别人加点薪水就挖走了。这样的大环境, 让所有企业都不愿意在研发和人才培养上投入。这就会造成全社会人才的匮乏。这个问题不是哪个企业能够解决的。中国经济要想实现转型升级, 就必须先在宏观层面解决好知识产权和人才流动机制问题, 提高企业在软实力方面投资的意愿。

中国企业的转型升级, 并不是所有的企业都去搞高科技, 都去做人工智能, 都去做机器人, 更多是要把各自领域的事情做细、做深、

做透, 适应和引领消费升级的趋势。让中国消费者不必去日本买马桶盖, 也不必去欧洲买奢侈品, 不必去韩国美容, 也不必买德国的汽车。所有中国产品, 都不再被贴上“地摊货”的标贴, 而是可以给中国企业和中国民众带来骄傲、自豪和荣耀。

传统产业并非没有成长潜力和空间, 一些资本依然看好传统产业的发展。从市值数据上来看, 百丽创了港股历史上最大的一次私有化交易。新任大股东高瓴资本将持有其57.6%的股份, 第二大股东鼎晖投资持有11.9%, 其余的30.5%则由百丽其他管理层共同持有。换一个东家, 对于百丽也许是一件好事, 固化的格局也会就此打破, “外行”管理下的百丽, 更有动力探索、尝试新的经营路径和方法, 也更有可能创造出全新的经营模式。

当自己不能改变的时候, 主导变局的一定是别人。转型的结果也许是美好的, 但转型的过程必然是痛苦的。每个实现转型的企业都要被扒一层皮, 甚至是要脱胎换骨, 没有这个精神准备, 转型就是一句空话。