

# ofo小黄车：漫漫赛道舍命狂奔

经济日报·中国经济网记者 陈 静



2016年1月30日，两个年轻人趴在北京国贸三期外面的栏杆上，在手机上输入“金沙江创投 Allen”，一张一张翻看搜出来的图片。这个自称叫Allen的人，刚刚冲进办公室向他们提出了一连串犀利的问题。“你觉得Allen就是这个叫朱啸虎的人吗？”“好像就是他。他是不是投过滴滴？”“哇，见到名人了！”两个激动的年轻人冲回56楼，接受了金沙江创投1000万元的A轮融资。

这两个青涩的年轻人就是ofo小黄车的创始人兼CEO戴威和联合创始人张巳丁。15个月之后，ofo小黄车的融资总额已超过40亿元，共享单车也成为互联网行业的新“风口”，在越来越多的城市里，铺天盖地的小黄车正在改变人们“最后一公里”的出行习惯。如今，ofo小黄车已经在中国、美国、英国、新加坡、哈萨克斯坦连接了超600万辆共享单车，为全球用户提供了超10亿人出行服务。

一个5名创始人都是“90后”的年轻创业团队，究竟是怎样让公司飞速成长，并且适应了中国互联网产业近乎残酷的“游戏规则”？他们的挫折与成就，又给其他年轻的创业团队留下什么经验？

戴威说：“创业最重要的是要找到一个很长的赛道，在这个赛道上舍命狂奔。”

## 1年7个月的“面子创业”

整整1年零7个月，戴威和他的同伴们“非常迷茫”，每一个创业方向都是信心满满地推出来，但没什么响应。他们空想过“生态闭环”，“烧钱”拉过用户，目标是融到A轮。“但资本一眼就看明白了，现实把这些不切实际的想法给浇灭了”

2014年2月15日，青海省大通县东峡镇。还是北大学生的戴威在这里支教当数学老师。刚过完春节，薛鼎从家里跑来看他。在戴威狭小的宿舍里，两个大学同学凑在一起写写画画。“那时候我们已经讨论了半年，想做一些和骑行有关的事，但名字一直定不下来。”戴威回忆说，OTTO、随行……一个个名字被提出又被否定。“后来想，还是从象形的角度来设计，ofo就是一个骑着自行车的人。这样全世界一看，就知道我们在做一件什



在ofo的办公室里，随处可见正在进行硬件优化的小黄车。 本报记者 陈 静摄

么样的事情，那天我们就把ofo这个名字注册了。”

有了名字，这是ofo小黄车成长中第一个重要的时间节点，但故事并不会从此一帆风顺。

整整一年零7个月，戴威和他的同伴们“非常迷茫”，他们做过山地车网络出租，两个月只有一笔订单；做过高端自行车的金融分期，一共卖出5辆车；做过二手自行车交易平台；与骑行相关的智能可穿戴设备……“每一个方向都是信心满满地推出来，但没什么响应。”

2014年年底，ofo将方向转向骑行旅游，将自行车租给游客，带着他们到处骑行，在这个项目上，ofo拿到了100万元天使投资，之后赶上了2015年上半年资本市场的疯狂。

被疯狂的资本市场驱使，ofo决定：“烧钱！”给每一个注册ofo骑游应用的用户送一瓶脉动饮料。“烧了1个月就没钱了。现在想想，100万元人民币‘烧钱’那不是开玩笑吗？”但团队当时颇为自得，“当时想，照这个烧钱速度，再给我们500万元，就能做出100万用户来，那就是挺厉害的公司啦”。

但资本给年轻人上了严厉的一课。“我每天见好几个投资人，居然连一个感兴趣的反馈都没有，非常打击人。我们一开始想，A轮融资2000万，两周之后觉得不行，就说融1500万，然后再降到800万、400万，还是不行。你拿脉动换了几千个注册用户，资本一眼就看出明白了，现实把这些不切实际的想法给浇灭了。”

2015年4月底，ofo账面上只剩400元钱，但2个程序员、5个运营还等着发工资。马上就要从北大考古专业毕业的张巳丁颇为忧伤：“觉得这个公司要死了，自己毕业后还是要去修文物了。”

那个“五一”假期，戴威在夜里无法入睡，就骑着自行车在大街小巷闲逛。“那是一个比较深刻的反思。很多年轻的创业者跟我那时候心态差不多，为了什么创业呢？就是为了面子创业，周围都能融到钱，为什么就不行？心态非常浮躁。”

在那些深夜里，戴威想明白了一件事：“为什么走不下去？最重要的原因是这些方向都不是刚需，有固然好，没有也无所谓。当时我们选择的产品太弱了，只是一个want（想要），而不是一个need（需要）。”

他开始认真考虑大学生们的“痛点”，大学四年，戴威自己在学校里丢了5辆自行车。“我们的设想是，自己采购一些车，也让同学们把自行车交给我们，以‘所有权换使用权’，可以随时随地使用ofo平台上的任何一辆车。没有贡献车的同学则要交纳很少的租车费。”张巳丁说。ofo无桩共享单车的模式慢慢成型；自行车被装上了密码锁，手机扫码后获得开锁密码，按骑行时间或里程计费。

戴威、薛鼎和张巳丁这些ofo的元老们开始在校园里游说同学，给他们讲解自己的“共享单车计划”。



5月17日，嘉宾共同启动“一公里计划”。当日，ofo小黄车在北京举行品牌日活动。活动现场，联合国开发计划署与ofo小黄车正式宣布在全球范围内启动“一公里计划”，未来双方将在全球合作推广低碳环保的单车出行方式。 新华社记者 张玉薇摄

2015年6月6日，终于有人找来，愿意共享自己的自行车。那是一辆破旧的蓝色山地车，ofo以最快的速度给这辆车上了车牌，编号8808。

ofo一直在找一条很长的赛道，起点终于出现了。

## “封校”的抉择

“投放车辆+订单快速增长”，这个看起来顺风顺水的模式被不停复制，但ofo又迎来创业路上一场艰难的考验。激烈的争执之后，学生创业想当然的“用户至上”开始让位于能力核算后的妥协

2015年9月7日早上8点，ofo仅有的6个成员扎堆儿站在北大校园。他们面前，是一整排黄色的自行车，这是ofo在北大正式上线服务的第一天。“头一天晚上大家干了个通宵，很疲惫，但那天我们就一直盯着后台的数字看，有500多个用户注册，200多个订单。之前哪怕10个用户，都是‘求爷爷告奶奶’似的拉来的。这是第一次我们隐约觉得，终于做出了一个有生命力的产品，它是能长大的。”

找对方向，这是ofo小黄车成长中第二个重要的时间节点。上线第二天，300单，第三天，500单，在上线10天时，ofo日订单达到1500单。10月底，北大的单日日均订单超过4000笔。

“投放车辆+订单快速增长”，这个看起来顺风顺水的模式被不停复制，先是在北京的中国人民大学、中国地质大学、中国农业大学、北京语言大学、北京航空航天大学，在1月份拿到金沙江创投的1000万元A轮融资后，小黄车又进入了北京的20多所高校和武汉、上海、天津等城市的校园。戴威并不知道，他们将迎来创业路上“游戏规则”的又一场艰难的考验。

“2015年的12月份，我们的日订单就有2万多单。但到了2016年4月份，多投了5倍的学校，投了这么多车，结果一天还是2万多单。”ofo联合创始人杨品杰回忆说，那时候一直开会分析原因，结论是大量自行车“有去无回”。“比如同学骑车出去买个东西，就不骑回来了，我们得找人往回搬，但架不住每天都有人在往外骑啊，还是个净流出状态。”

ofo的创始团队展开了激烈的争执，最后由戴威“拍板”：封校，ofo自行车只能在校园内使用。“那时候最大的担忧是用户会反弹，不过我们毕竟有数据支撑，90%以上的骑行还是在学校里。确实很纠结，但这是创业的早期你必须要面对的现实：你服务不了每一个用户，满足不了每一个人的需求。对ofo来讲，就是先让大部分人有车用。”在这件事里，学生创业想当然的“用户至上”开始让位于能力核算后的妥协。

尽管用户对“封校”并非没有抱怨，但在封校之后，ofo的日订单数从2万单“跳升”到8万单，5月17日达到106322单，突破了10万单，5月26日，ofo获得了经纬中国领投的B轮融资。

2016年9月，各大高校一开学，ofo的日订单数一下涨到日均40万单，收入也随之“水涨船高”到每月1000多万元。但就在一个月前，摩拜单车宣布进入北京市场。ofo的联合创始人人们在街头观察，骑着橙色自行车的人越来越多了。

戴威开始反思当初的“封校”：“城市就是不封校的校园，如果5月就直接选择进入城市，那肯定就不一样了。2016年最遗憾的事，就是进城市进晚了。人更愿意待在自己的舒适区，我们当时计划用两年时间把全国2000个大学都做完，就天然地觉得，城市等我们两年后更强了再说吧。”

戴威喜欢足球。“看球的时候我有一个体会，要是有个队得了点球却没罚进，多半会被对手进球反超——给了你这样的机会你都没抓住。创业也一样，在机会面前要谨慎冷静，但更要笃定地去把握机会。”

## “钱”与“人”的双重考验

一个数字足够说明ofo令人目眩的扩张速度：2016年10月，ofo只有6万多辆单车，8个月后，这个数字扩大了100倍。但同时，“刺刀见红”的互联网江湖，在他们面前徐徐铺开。“最重要的是解决好两个问题，钱和人”

2016年10月16日深夜，一辆辆小黄车被从货车上搬下，整齐地码放在北京西二旗和中关村两个地铁站的出站口。车子摆好了天还没亮，卸车的年轻人谁也没走，静静擦起了车，像是父母打扮将要出嫁的女儿。第二天不到7点，第一批早起的上班族走出地铁站，守了一夜的ofo员工手持宣传单围了上去……

进入城市，这是ofo小黄车成长中第三个重要的

时间节点。“我们没有准备好，但我们进城了。”戴威说，一周之前，ofo刚刚获得1.3亿美元的C轮融资。从这一刻起，没有人再把他们当做一支青涩的学生创业团队，“刺刀见红”的互联网江湖，在他们面前徐徐铺开。

再后来的故事就是许多人耳熟能详的“舍命狂奔”。2016年11月，ofo宣布正式开启城市服务；2周后，日订单超过150万单，成为继淘宝、京东、滴滴等互联网巨头之后，中国第9家日订单过百万的互联网平台；12月，ofo进军海外，在美国旧金山、英国伦敦、新加坡开始运营。一个数字足够说明ofo令人目眩的扩张速度：2016年10月，ofo只有6万多辆单车，8个月后，这个数字扩大了100倍。

在通往一家成熟企业的漫长道路上，在一路冲刺的不容喘息中，新的挑战又出现了。“最重要的是解决好两个问题，钱和人。”戴威这样告诉记者。

作为大概全中国见识过最多投资机构的“90后”，戴威喜欢刁钻但不冷酷的投资者。“好的投资者能够问出非常尖锐的问题，让你被问得很疼，他一下挖到的都是我们现在这个模式中暂时没有解决的问题，但他不会上来就跟你提‘对赌’‘回购’之类的条款，不会这抠一点儿那扣一点。只要聊得好，我们不会纠结估值，甚至会打折让大家进入。”

ofo的办公地点搬到了中关村的写字楼里，和老牌互联网公司成了“邻居”。办公区过道里摆着各式各样研发中的小黄车，连茶水间和休息区的桌子也成了“工位”。两米多高的空心大白鸭“肚子”里是张大通铺，上面凌乱地堆着毯子，彻夜加班的工程师们会在这里小憩片刻。

“公司几十个人的时候，大家一块出去吃个串儿，喝个酒就把会开了，现在我们光总部就有600多人，不能再凭热情凭感情就让它以最高效运转，只有组织制度的建立才能提供基础的安全。不过现在因为扩张速度，制度设计上还是会落后。这是非常痛苦的，就像长个儿的时候腿疼一样，因为你长得太快了。”戴威说得相当坦白。

“市场、运营、产品、研发……在这些岗位上，大量成熟的人才乃至团队在进入ofo，你们这么年轻，会不会担心因此失去对公司控制力和话语权？”对这个尖锐的问题，答案同样坦白。“现实生活 and 游戏是类似的，你能长到多少级，不取决于你的在线时长，而在于你打了多少怪，过了多少关。你能够应对变化和挑战，有足够强的抗压性和执行力，就能和职业的成熟团队很好地融合起来。”

这种坦白中正蕴含着某种青春洋溢的熠熠生辉。就像朱啸虎对ofo的评价：“有些共享单车模式太重了，互联网要靠轻模式迅速占领市场，以后再慢慢做重，这是互联网的一贯打法。戴威的思路很清晰，而且很多打法都很young（年轻化）。”

也像在ofo办公室写字楼的电梯里，一张年轻的面孔兴高采烈地开着“脑洞”：“从12楼到9楼就应该修个大滑梯，我每天‘嗖’一下就滑下去，多爽！”他的肩膀上，扛着尚未组装完成的鲜黄色的自行车架。

戴威也在开着“脑洞”：“以5年为限，我们还是要先在广度上铺开，等到2022年，希望在全世界最主要的城市里，都能找到我们的自行车。就像是2014年的那个冬天，在小宿舍里我们想，有一天全世界都会认识这个名字，这个骑着自行车的小人，我们一定会成为一个全球化的公司。”

## 创业者言

● 能融到钱，能被风险投资认可，这当然很好。但估值、融资这些都是外部的。重点是你到底解决了什么问题，给用户创造了什么价值，以及到底这个跑道可以供你跑多远

● 年轻的创业团队是会遇到很多“坑”，但ofo最棒的一点也就是年轻。这是一种心态，是一颗颗能够克服困难的、积极的、往前看的心，也是未来无限的可能性

6月14日，科技部、教育部、国家卫生计生委、自然科学基金会、中国科协等有关部门召开新闻通气会回应近期的国际期刊集中撤稿事件。新闻通气会介绍，相关部门正对撤稿论文逐一彻查，对查实存在问题的论文作者将严肃处理，并向社会公开，形成“零容忍”的态势，坚决遏制学术不端行为滋生蔓延的势头。

今年4月20日，媒体披露国际期刊《肿瘤生物学》将107篇中国作者论文集中撤稿，引起社会广泛关注。

科技部政策法规与监督司司长贺德方在会上表示，此次集中撤稿事件成因复杂，从内部来看，一方面我国科研评价制度还不够完善，分类评价改革措施落实还不到位，一些单位还存在简单化、一刀切的做法。另一方面，个别科技工作者底线意识不强，在名利诱惑面前心态失衡，从事了造假等学术不端行为，应承担首要责任。此外，我国对学术不端行为的惩处多停留在学术道德与“内部处理”层面，导致学术造假成本过低，没有对造假等科研不端行为形成有效的震慑。

从外部来看，此次撤稿论文的虚假同行评议专家和同行评议意见大部分是作者通过第三方中介机构提供的，一些第三方中介机构以“科技服务”为幌子，行代写代投之实，甚至提供虚假同行评议信息，收取高额费用，毒化学术生态。而《肿瘤生物学》对此未进行严格审核也应该负一定责任，经调查，这些撤稿论文中甚至有1篇论文的虚假评议专家是由《肿瘤生物学》杂志编辑提供，并非作者提供。

“此次论文集中撤稿事件影响十分恶劣，严重损害了我国科技界的国际声誉和广大科技人员的尊严，同时也反映出我国学术环境和对学术不端行为的惩戒体系和力度都还需要进一步改进。”贺德方说。

对此，科技部牵头会同相关部门对撤稿论文逐一彻查。“对查实存在问题的论文作者要严肃处理，向社会公开，形成‘零容忍’的态势，坚决遏制学术不端行为滋生蔓延的势头。”贺德方说。

目前，各相关部门根据职责分工和权限部署开展了核查工作，摸清了被撤稿论文的情况，梳理了问题类别，查实了部分违规行为，调查工作仍在进行中。

与此同时，科技部、教育部、国家卫生计生委、自然科学基金会等部门还对涉事论文作者承担或正在申请的科研项目（基金）、基地建设、人才计划和科技奖励等全面排查，暂停了部分涉事论文作者正在承担或申请的科研项目（基金）。

“针对本次撤稿论文撰写、发表、使用等环节出现的学术不端行为，各单位将按照统一尺度进行处理。”贺德方说。这些措施包括：取消一定期限内晋升职务职称、承担科技计划（专项、基金）等项目的资格；取消正在承担的科技计划（专项、基金）项目，追回承担任务所使用的项目经费；撤销获得的科技奖励、学术奖励、荣誉称号等荣誉，追回奖金；撤销获得的职务职称；暂缓授予学位、不授予学位或者依法撤销学位等处理。情节严重的，永久取消其承担科技计划（专项、基金）项目等资格。

对参与学术论文造假的第三方中介机构，相关部门正会同网信办、工商部门开展“清网”行动，坚决打击从事论文买卖、论文代写的第三方中介机构及相关网站、网店、网络广告。

此外，科技部等部门将以此次撤稿事件为契机，深化科研评价制度改革，强化以“品德、能力、贡献”为核心的人才评价导向，更好发挥指挥棒和风向标作用。卫生计生委、科技部将在国家临床医学研究中心开展临床医生职称改革试点工作。



## 让学术研究回归创新本源

谷 夏

近年来，学术造假事件时有发生，为了职称、课题申报、业绩荣誉等，部分科技人员铤而走险。

在“唯论文、唯SCI”导向还未能彻底扭转的情况下，造假需求甚至催生了相关市场，一些第三方中介机构通过收取高额费用，为学术造假提供各种便利。而有的学术期刊把关不严，不加审核地使用作者提供的同行评议专家和同行评议意见，客观上成为学术论文造假灰色产业链上的重要出口。

要掐断学术造假的产业链，让科研工作真正回归创新的本源，必须深化科研评价制度改革，要在评价标准、评价方式、评价程序等关键方面进一步拿出改革的硬招实招，减轻科研人员负担，改善有利于一线科研人员创新研究的条件环境。

同时，科研单位应该建立更加科学的学术水平评价制度。评价科研人才，不应只看其论文的数量，而应该综合品德品格、研究能力、实际贡献等评价标准，引导科技人员更好地开展科研工作。

## 吉林全球推介活动举办

本报讯 记者李己平报道：6月13日，以“开放的中国：精彩吉林 相约世界”为主题的外交部第八场省市区全球推介活动在外交部蓝厅举行。130多个国家的驻华使节、国际组织驻华代表及工商界代表，中外专家学者和媒体记者等500余人出席。

外交部部长王毅表示，在党中央坚强领导和吉林人民共同努力下，吉林克服各种困难与挑战，在转型升级中凤凰涅槃、浴火重生。通过此次推介会，大家不仅能领略到吉林的发展成就，也将对吉林未来的光明前景充满信心。王毅和吉林省委书记巴音朝鲁、省长刘国中还同使节们一同参观了吉林地方专题展。巴音朝鲁表示，吉林是中国重要的老工业基地、商品粮生产基地和边境省份，也是“一带一路”向北开放的重要窗口。我们将进一步加强与各国各地区的交流合作，与各国朋友一起谱写开放中国的精彩吉林篇章。刘国中则从自然风貌、产业优势、农业现代化、营商环境、创新活力等方面进行推介，欢迎中外各界人士赴吉林考察、合作。