

微微拼车陷入困境的原因探讨

韩雨虹 郭金凤

摘要:微微拼车曾是我国一家非常有前景的移动互联网创业企业,但在2015年9月以融资失败结束了创业之旅。本文回顾了微微拼车的发展历程,分析了其创业失败的原因,主要归因于融资失败、战略失误和管理失控三个方面,并对移动互联网企业的发展提出制定战略规划要谨慎,设计商业模式要长远;融资要把握先机;团队建设要全面,与项目高度匹配;要建设特色的中国移动互联网企业文化等建议。

关键词: 融资; 战略管理; 移动互联网; 企业文化

在共享经济和互联网概念的共同推动下,许多领域的创新都围绕这两点展开。针对出行难的问题,近几年涌现出许多利用互联网共享交通工具的平台和服务。微微拼车,又名VV拼车,是为帮助相同路线的人群通勤、旅游等场景而推出的一款拼车软件,并带有查询线路和社交功能。在产品上线后曾受到资本的热捧,短短3个月估值达到十亿元,公司由30人发展为300人。但又在短短3个月内大幅度裁员,最后结束创业之旅。本文拟就微微拼车创业失败的原因进行探讨。

一、微微拼车的发展历程

微微拼车与其他拼车软件的不同之处在于,公司创始人王永在创立微微拼车时已有良好的基础——顺风车公益项目。该项目于2012年正式启动,在春节期间利用网络等通讯方式,为返乡人寻找顺路的车主,免费搭车回家过

年。该项目帮助的人越来越多,从一开始的1千人到2014年的1万人。但是,该活动中车主和乘客之间的联系方式非常有限,仅仅通过短信、广播和微博活动等方式。为提高效率帮助更多的人,王永决定将顺风车项目推向商业化,推出顺风车APP,注册人数超过10万人,帮助了6万多人免费返乡过年和返程工作。

与此同时,国内的拼车需求越来越多。初期,很多人寻找邻居或同事等熟悉的人进行拼车。随着互联网的发展,很多人利用网络寻找拼友,拼车目的也不仅限于回家过年,还包括日常通勤、接送孩子、外出旅行等。许多网站提供平台帮助用户发布或寻找拼车信息。拼车需求促进了拼车行业的发展,至2014年,市场中拼车软件达20余种。

面对这样的市场环境和顺风车APP的良好运行,王永决定推出自己的拼车软件。2014年3月27日,王永注册

了北京微卡科技有限公司。2014年10月,微微拼车APP正式上线,初创时公司内部只有3名员工。2014年12月,公司获中新圆梦融资400万元,当时估值8000万元人民币。2015年1月,又获茂信合利融资750万元,公司估值1.5亿元人民币,日均订单量达到1万单左右。2015年3月至5月,微微拼车已经入驻全国上百座城市,注册用户达百万人,日均订单量达到3万单左右,其估值达到10亿元,公司由30人发展为300人。然而2015年6月,微微拼车错失了盛大资本1亿元人民币的投资,其他投资人也因市场环境改变而放弃投资微微拼车。2015年6月至8月,微微拼车开始陆续裁员,从300人裁员为30人,同年9月,微微拼车结束创业之旅。

二、微微拼车陷入困境的原因分析

1. 融资失败



图 / 高世凡

融资失败是微微拼车创业失败的直接原因。拼车是当代分享经济的典型代表行业。在国外,以Uber、Cozi等拼车软件为代表的拼车项目早已开始流行。自2014年起,国内掀起分享经济的热潮,也是资本重点看好的领域之一。随着互联网的发展和共享观念的树立,国内的拼车行业虽然起步较晚,但发展速度迅猛。2014年,国内拼车企业已经有20多家,融资金额达到16亿元。

2014年12月,中新圆梦为微微拼车估值8 000万元,投资400万元,这是微微拼车的第一笔融资款项;2015年1月,茂信合利给出的估值为1.5亿元,投资750万元,这是微微拼车的第二笔融资款项。两次融资的顺利完成,以及微微拼车的优异业绩,带给王永极大的信心。随后,更多的投资机构找到王永,微微拼车的估值以每周上涨1亿元的速度接连攀升。王永为寻求出价最高的投资机构最终选择了中信资本,该公司给出了微微拼车10亿元估值。但始料未及的是,在中信资本作出投资的最终决议之前,滴滴打车和快的打车于2015年2月14日宣布合并。2015年4月,滴滴决定涉足在线拼车业务,并开始招募拼车车主,两个月后滴滴正式推出滴滴顺风车产品,该行

动在拼车市场中掀起了巨大风浪,微微拼车的竞争对手爱拼车宣布关闭服务器,停止所有服务支持。中信资本决定取消投资计划,这给微微拼车带来了极大打击。但是微微拼车并没有迅速改变融资决策,而是继续寻找给出高估值的投资公司。微微拼车最后选定了盛大资本,其给出的估值为4亿元。在与盛大资本谈判期间,微微拼车为了保持数据的可观性,加大了对拼车业务的补贴,由于没有融资资金流入,王永甚至自掏2 000万元维持公司运营。但由于股市暴跌,盛大资本也同中信资本一样最终决定取消对微微拼车的投资。此时,微微拼车才开始改变融资决策,不再看重估值,但各资本公司已经撤退。融资失败导致微微拼车开始大规模裁员,最终结束创业。

2. 战略失误

在微微拼车创立前,创始人王永是顺风车公益事业的倡导者,也是拼车业务的推动者。但在创立微微拼车后,王永对拼车行业的预测过于乐观,而且未能及时从公益模式向商业模式转变。王永曾对用户容量做过一个简单的测算,全国有1.2亿辆私家车,若1%的车主参与拼车,则有120万辆顺风车,若按5%的比率则有600万辆,所以拼车市场十

分巨大。对于北京,私家车有500万辆,出租车只有6万6千辆,可见出租车、专车是高频的但非常小众的市场,拼车是一种低频的但用量大、增量大的市场。这样的判断使得王永对拼车市场非常看好,但对于如何寻找海量用户、如何保持有价值的用户等问题,微微拼车并没有详细思考。另外,拼车的共享经济属性非常强,对互联网平台的依赖程度高,如何配备高智能后台系统使微微拼车在众多拼车中脱颖而出,如何创造商业价值,微微拼车对此没有有效的战略方案。

3. 管理失控

微微拼车的管理团队构建和企业文化塑造的失控是其失败的根本原因。首先,王永在创建微微拼车时,对公司CEO、CFO等高级管理人员的选拔和设定没有清晰的概念。公司核心执行层具有同质性,都比较善于处理媒体、政府关系等外部事务,而公司内部没有骨干力量来处理具体的移动互联网技术问题。所以,微微拼车虽然迅速打开了市场,也得到了媒体关注和政府支持,但是经常出现系统宕机的情况,影响了用户体验感。另外,微微拼车在创立期间没有寻找专门的财务顾问,而是由王永全权处理融资问题,放弃对业务

部分的管理,导致对公司的财务健康程度、用户满意度等知之甚少。其次,在微微拼车内部,王永给予CEO充分的财务授权,但没有相应的监察部门和审核部门对财务权利进行监督。微微拼车推广费用的虚假消耗非常严重,一些管理人员利用伪造虚假合同等方式私自侵占推广费。最后,在企业文化的塑造中,微微拼车招募的高级管理人才虽然任职经历丰富,但公司却忽视了团队建设,导致高管打工者心态明显。微微拼车单纯地向西方互联网企业学习,员工可以随时上下班,穿着也十分随意,茶水间预备着充足的酸奶和水果等等,相比于其他创业公司,微微拼车的管理费用居高不下,而CEO、CFO对严重的内耗问题却没有及时发现。

三、借鉴与启示

1. 制定战略规划要谨慎,设计商业模式要长远

对于拼车初创企业,创业成功的前提之一是准确预测消费场景,谨慎制定战略。一方面,要确定拼车的主要人群。通勤是最高频的拼车人群,但该部分用户通过几次的拼车后可以和车主自行联系从而脱离拼车APP。针对该情况,拼车企业必须考虑能够形成重复消费的用户数量。另一方面,考虑拼车成功的两个重要条件——行程相近和时间相近,很多情况下二者不能完全匹配,所以拼车平台在初期会进行补贴,因此在考虑现金流的同时,还要考虑后期平台不进行补贴时的客户流失问题。相比之下,微微拼车对拼车市场的形势估计过于乐观,在设计业务模式上缺乏细致、深层次的考察。建议拼车企业在初创期不应盲目追求城市扩张,更应该注重在特定区域内的用户忠诚度和重复使用率,以保证融资资金的有效使用。另外,一些移动互联网企业在初创时并未设计未来的商业模式,当发展到一

定阶段时,不仅经营模式不适应市场要求,融资也会碰到极大困难。建议初创企业在获得第一笔融资后,聘请专业的财务机构进行系统分析,模拟企业发展的过程和不同规模的情形,帮助企业识别自身优势和劣势,以更好地应对未来发展问题。

2. 在融资中把握先机

首先,对于初创企业的估值存在争议,若仅仅追求高估值,很可能错失融资机会。微微拼车因过分注重估值而不能及时拿到融资资金,导致后期营运资金不足。其次,初创企业期待理想的估值无可厚非,但更关键的是要在主流资本市场中寻找投资公司,保证资金可以满足初创企业一轮接一轮的融资需求。最后,在融资过程中,数据是投资人非常看重的部分,但初创企业没有必要完全为了融资而做数据,扰乱自身的发展节奏。

3. 团队建设要全面,与项目高度匹配

在微微拼车创立时期,其团队构建存在缺陷,对于高层管理人员没有严格的把控和差异化配备,没有完整的组织架构体系。初创企业应该明确每一位高管的职能和权责,保证团队在技术、运作、营销等方面都有核心合伙人。创业者也应具备良好的战略指挥能力和资源整合能力,并对移动互联网有清晰的认识。虽然创业初期规模小,人员配备不充足,但应该聘请专业的财务顾问,拼车行业不可避免的补贴战对融资的速度要求比其他行业更高,专业财务顾问有助于提高企业融资效率。另外,创业成功有赖于团队与项目高度匹配。拼车行业属于强运营业务,对于运营要求非常高,所以对技术团队的要求与其他行业不一样。一方面,拼车企业的系统需要非常稳定,需要团队有相应的IT技术,以保证后台可靠性要求。另一方面,企业高层管理人员必须对运营指标

非常敏感,尤其是次日留存、周留存等核心运营指标,一旦数据有异动,应及时考虑更改经营策略。

4. 建设特色的中国移动互联网企业文化

制度是文化的外在表现,建设特色的互联网企业文化是企业得以良好生存和发展的根本保证。像微微拼车一样的移动互联网企业,人员具有年轻化、高流动性的特点,员工自我发展意识强,企业文化建设不同于制造业、服务业等传统行业,要有自己的特色和体系。在企业文化建设中,不能一味的模仿西方互联网企业,应坚持以人为本的基本原则,制定合理有效的行为规范和规章制度,将理性和人性化充分结合,增强员工的积极性和忠诚度。

(作者单位:内蒙古大学经济管理学院)

责任编辑 陈利花

主要参考文献

- [1] 陈少峰.“互联网+文化产业”的价值链思考[J].北京联合大学学报(人文社会科学版),2015,13(04):7-11.
- [2] 程絮森,朱润格,傅诗轩.中国情境下互联网约租车发展模式探究[J].中国软科学,2015,(10):36-46.
- [3] 彭本红,屠羽,张晨.移动互联网产业链的商业生态模式[J].科技管理研究,2016,36(17):128-133.
- [4] 曲红燕.融资渠道创新与我国移动互联网产业发展[J].管理现代化,2015,35(05):33-35.
- [5] 王茂福.拼车的发展及其效应[J].中国软科学,2010,(11):54-61.