

ofo 坠入深渊，戴威难辞其咎



最近，我看了一篇题为《ofo 生前的最后一个夏天》的文章，得知 ofo 去年夏天尝试的有桩单车在短短 3 个月后就便以失败告终，这对艰难求生的 ofo 来说无疑是个巨大打击。

要知道，失去资本加持走向全面溃败后，有桩单车几乎成为 ofo 留在共享单车舞台的最后一根救命稻草，ofo 创始人戴威对其寄予厚望。但事与愿违，ofo 终究还是玩不转有桩单车。这意味着，ofo 在共享单车市场再无翻身的可能，只能黯然退出。

因此，你会看到，ofo 运营人员找到散落在各个角落的小黄车后，通过竞标的方式与废品厂合作报废，报价 25 元一辆，而当初 ofo 投放一辆小黄车成本是 260 元，如今却不到成本价的 1/10，俨然形同贱卖，令人唏嘘不已。

与此同时，ofo 办公室越搬越小，越搬越隐蔽，以至于自家员工有时也找不到。更为尴尬的是，在去年薛鼎、张巳两位联合创始人退出后，今年戴威也卸任 ofo 法人。核心业务几近停摆、员工大量流失、创始团队接连出走，种种迹象表明，ofo 正在做最后的清场，起死回生彻底无望。

到头来，戴威为自己当初的年少轻狂、刚愎自用付出沉重的代价，也把一手创办的 ofo 推向绝境。这位 90 后 CEO 到底有多任性和孩子气？他曾犯下的两个致命错误足以说明问题。

一、ofo 与最大金主滴滴关系生变

2017 年 11 月，ofo 发生了两件大事：

一是滴滴派驻 ofo 的三位高管（包括滴滴高级副总裁付强）无预警宣布休假。当然，这只是官方说辞，实际上他们是被戴威赶走，代表 ofo 与滴滴关系已现裂痕。关于 ofo 为何与滴滴产生嫌隙甚至走向决裂，坊间有诸多传闻，我暂且不表。

AI 财经社《戴威，官威依旧》一文披露了一个细节，知情人士透露，当时付强与戴威谈判，态度比较强硬，戴威被激怒了，“来自北大学生会主席的骄傲和富二代优越条件的那股劲儿一上来，拼着 15 亿美元不要也要赶走付强，宁可不要钱不要发展也不想受气。”

注意，15 亿美元指的是 2017

年 7 月滴滴帮 ofo 拉来软银投资，前提是 ofo 进入滴滴体系，孙正义与戴威见过面，还签了投资意向书。不得不说，戴威为了出口气而置即将到手的 15 亿美元于不顾，真是无比愚蠢、冲动，他出的这口气堪称史上最贵。尽管他事后私下找过孙正义，但还是未能挽回这笔对 ofo 极其重要的融资。

二是 ofo 被曝出挪用用户押金。付强被戴威扫地出门后，没过多久，蓝鲸财经便曝出了一个重磅猛料：ofo 资金链已告急，开始挪用用户押金填补缺口。尽管 ofo 官方在第一时间出面否认，但未能打消外界疑虑。

1 年后，ofo 办公室楼下惊现大批用户排队退押金，线上更是涌入上千万用户申请退押金，充分说明 ofo 早已挪用用户押金，而且不是笔小数目，其当初的回应完全是自欺欺人。回头来看，2017 年 11 月是 ofo 命运重要转折点，此后发展态势急转直下，一步步走向凉凉。

如果把这两则新闻连在一起看，你会发现，戴威是个不合格的 CEO，他的意气用事把 ofo 坑惨了。明明陷入极度缺钱的尴尬境地，还逞能赶走大股东滴滴，间接失去了潜在金属软银，完全不会低头求人，受不得半点委屈，导致 ofo 资金链困境加剧。

其实，如果戴威不出一时意气赶走付强，那滴滴收购 ofo 的计划很有可能会顺利推进。可是被戴威这么一闹，收购计划产生变数，但他并未与滴滴彻底撕破脸。2018 年初，滴滴再次主动提出收购 ofo，戴威也表示同意，但在收购价格上没谈拢，他认为滴滴出价十七八亿美元过低，与自己的预期相差甚远。

于是，戴威拒绝了滴滴的第二次收购。但他没想到的是，2018 年 ofo 走得格外艰难，尤其是下半年各种坏消息接踵而至，包括拖欠供应商货款、挪用押金、发不出工资、收缩办公空间等，戴威陷入四面楚歌的境地。尽管坊间时不时传出各种版本的滴滴收购 ofo 的消息，但 ofo 官方均予以否认。

此时，戴威逐渐意识到，ofo 独立发展这条路越走越窄，必须

找个实力强悍的靠山才能安全靠岸。他想到了自己曾多次拒绝的滴滴，据 GQ 报道，2019 年春天，戴威低下了头，请求滴滴收购 ofo，但被程维拒绝，因为 ofo 对滴滴来说已没有价值。

据悉，戴威曾主动找程维洽谈过多次，但滴滴每次开出的条件都太差辱人，导致谈话总是不欢而散。话说，戴威拒绝滴滴后，滴滴转而大力发展自家的青桔单车，没想到风水轮流转，戴威也有被滴滴拒绝的一天，这对于奄奄一息的 ofo 来说犹如晴天霹雳。

二、2017 年底错过 ofo 与摩拜合并

除了被出行巨头滴滴收购之外，ofo 还有一条出路：与最大劲敌摩拜合并。众所周知，ofo、摩拜背后都站着阵容豪华的投资人，它们在资本助攻下不断攻城略地，也打得不可开交，双方激烈厮杀的结果是“杀敌一千自损八百”。既把中小玩家几乎消灭殆尽，市场上只剩下为数不多的几个玩家，也让自身处于亏损状态，一时半会难以实现盈利。

因此，ofo、摩拜只能靠资本输血才能维持表面繁荣，当资本态度转冷后，不得不挪用押金来艰难度日。而逐利是资本的天性，它们不可能眼睁睁看着自己当初看好的投资标的一直亏损下去，而是希望在战略扩张期收割市场后成为行业巨头，并迅速实现盈利，ofo 与摩拜合并是唯一选项，除此之外别无他法。

如果任凭 ofo、摩拜继续恶斗下去，那对双方都没有好处，只能是两败俱伤。2017 年 9 月，ofo 投资人朱啸虎表示，目前 ofo 和摩拜占到整个市场份额的 95%，投放量已过量饱和，如果想要盈利，那么两家合并才是合理的。3 个月后，他又说出了一段意味深长的话，你们感受一下：

“任何一个企业合并都很复杂，因为有很多很多的因素在里面，包括投资人，包括创业者，包括股东，包括用户，各方面的声音都在里面，要平衡各种各样的声音，这里面很多很多的利益不是那么容易平衡的。这个市场还没有打到山穷水尽的时候就合

并，这是需要股东有大智慧和大格局的。当战局已经比较明朗化，再打消耗战就没有意义了，对双方损耗都很大，需不需要再打？这是一个很好的问题。”

在我看来，朱啸虎这番表态信息量很大，至少有三层含义：

一、承认推进 ofo、摩拜合并并不容易。双方合并存在诸多阻碍，这话不假，ofo 与摩拜走向合并确实很难，其中平衡各方利益无疑是最大难题，尤其是阿里、腾讯两大巨头诉求不同且近乎水火不容，无形中使局面复杂化，非常考验双方团队的决策智慧。

二、向阿里、腾讯喊话。“这个市场还没有打到山穷水尽的时候就合并，这是需要股东有大智慧和格局的。”翻译下来就是，目前摩拜与 ofo 之争仍未结束，谁也没有打败谁，而且市场仍有较大增长空间。但烧钱不止、盈利遥遥无期的现实处境，倒逼双方必须认真思考合并事宜，需要股东有大智慧和格局明显是在向阿里、腾讯喊话，希望他们在推进合并时能尽量配合，而不是为了一己之私故意扯后腿。

三、仍会努力促成摩拜和 ofo 合并。尽管 ofo 与摩拜合并难度极大，但为了使各自团队、股东、用户利益最大化，朱啸虎还是极力呼吁 ofo 与摩拜坐下来好好商谈，探讨双方都能接受的各种可行的合并方案，而不是继续打无谓的消耗战，最终演变为两败俱伤，这是各方都不愿意看到的结果。

事实上，朱啸虎这番肺腑之言，道出了所有 ofo 投资人甚至摩拜投资人的共同心声，即希望促成 ofo 与摩拜合并，这才符合各方期待。据中国企业家报道，一位 ofo 投资人回忆，几乎所有股东都支持合并，只有戴威不同意。这位年轻的创业者评估，未来自己的权力存在被削弱的可能性，这是他不能接受的。这让股东心生不满，抱怨道，“他把自己的权益凌驾在所有投资人的权益之上。”

对于 ofo 投资人的集体呼吁和良心建议，戴威似乎不为所

动，“非常感谢资本，资本助力了企业的快速发展，但是资本也要理解创业者的理想和决心。”他的这番表态，不仅让 ofo 创始团队与投资人围绕公司战略方向的分歧台面化，也让 ofo 投资人对双方合并不再抱以希望，甚至可以说是彻底死心。

朱啸虎曾在多个公开场合提及，2017 年底是 ofo 和摩拜合并的最好时机，甚至可能是唯一的合并机会。但倔强的戴威那份独立发展的执念让他心如死灰，原本有戏的合并案卡在他一人身上，几乎陷入僵局。2018 年 1 月，心灰意冷的朱啸虎选择套现离场，以 30 亿美金估值将所持有的 ofo 股份出售给阿里、滴滴，从此与戴威再无瓜葛。

在 ofo 生死关头，戴威没有以大局为重，想的不是如何想方设法拯救，哪怕牺牲个人利益，而是留恋自己的权力，丝毫不顾及同坐一条船的投资人、股东、员工、供应商等各方利益，未免私心过重。殊不知，戴威与各方是利益共同体，一荣俱荣一损俱损，ofo 陷入至暗时刻后，随时都有船翻人亡的可能。

2017 年底 ofo 与摩拜合并无望后，2018 年又屡次拒绝滴滴的收购要约，戴威在错误的道路上越走越远，连番错过导致 ofo 错过本就不多的自救机会，最终坠入无止境的深渊。商业江湖就是这么残酷，一步错步步错。或许，ofo 今日之败局，冥冥中早已注定，年轻气盛的戴威难辞其咎。

结语

尽管当下 ofo 并未彻底凉凉，但仍有 1000 多万用户在等待退押金，这是其无法承受之重。同时，ofo 在放弃共享单车这门生意后，转型为导购返利平台，但表现平平，且被用户吐槽套路满满。比如，使用购物返现功能可以退回 99 元押金，但用户可能要在平台上消费上万元。

这个夏天，ofo 死局已至，5 年大起大落的商业大戏已落幕。别了，ofo！也许戴威会重新踏上创业征程，但 ofo 这段经历注定会成为其永远无法抹去的不光彩的一页，只能负重前行。