



汪剑超:

在垃圾分类的“围城”中破局

■ 李何

中国的垃圾分类史,比我们大多数人以为的要长。中国城市在以惊人的速度制造和堆积垃圾,过去几十年,伴随着一次又一次的尝试而来的,是一次又一次的不了了之。

“当下的垃圾分类行业,正在放水排水一起开。”2019年10月底,“奥北环保”创始人汪剑超在一篇文章中这样写道,其时上海一度轰轰烈烈的垃圾分类话题已逐渐淡出了舆论视野,垃圾分类,再一次有如命运轮回一般,进入了它的关注低谷时段。

“一方面,是各地政府力推垃圾分类,投入了大量经费和人力物力……另一方面,却是因为解决方案不科学,这些投入无法沉淀下来,白白流走了。”回顾垃圾分类各地经验,汪剑超这样总结,“当真是围城,城里的想出不来,城外的想进不去。”

蓝海

2010年,汪剑超的身份是微软中国的研发工程师。对于一个一路名校计算机系毕业的年轻人,这是一个再“正常”不过的职业选择。

由于工作关系,汪剑超不断在中美两国之间往返,微软总部餐厅巨细靡遗的餐后垃圾分类环节,比其他文化差异更早地让他感觉到了冲击;对照旧金山与北京之间越来越模糊的生活水平差异,汪剑超越来越确定中国垃圾产业正亟需一次彻底的迭代升级。

一年多以后,借着成都环保科技有限公司“绿色地球”抛来的橄榄枝,汪剑超决定离开熟悉的IT行业。

在当时,移动互联网给普通人生活带来的变化还完全没有渗透到垃圾处理产业当中,汪剑超不是唯一一个意识到这其中潜藏巨大机遇的人。2010年3月,杭州推出生活垃圾源头分类处理体系,尝试使用社区分类垃圾桶推行垃圾减量,作为中国互联网少数中心城市之一,杭州此举在之后的几年里带起了一批“互联网+垃圾回收”的创业风潮。

与其他行业的“互联网+”思路类似,进入分类回收行业的互联网企业们首先注意到的是互联网带来的大数据和更便捷的to C可能性,行业旧有的单价低、利润薄等特质被认为可以通过足够吞吐量来弥补,客观存在的严峻问题以及其背后的庞大需求则成为市场前景的代名词。

当然,同样不可忽略的还有若隐若现的政策风口——从2010年的杭州开始,已有越来越多的人开始意识到政府对于解决垃圾问题不断重视的程度。

而在西南经济中心成都,汪

剑超接手的“绿色地球”分类回收项目同样始于政府资金推动和移动互联网模式的结合,凭借高度信息化的回收方案,绿色地球从众多垃圾分类方案里脱颖而出,赢得了住建部的赞誉,也赢得了包括锦江区和成都市城管委在内的生活垃圾分类服务项目订单。到2016年底,绿色地球已成功服务成都市全城560多个小区、20多万用户,回收垃圾超过1万吨。

但这仅仅是一个开始,对于包括汪剑超在内的互联网人来说,分类回收这片“蓝海”,水远比想象中更深。

试错

从APP预约上门回收,到智能回收箱、回收桶的设置,互联网服务改变了垃圾回收的用户体验,但设想中的大数据并未带来大规模利润。越来越多的创业者开始认知行业现实:这一行客单价低而获客成本居高不下,垃圾回收行业微薄的利润空间,并不会因为如今面对的是互联网人而发生什么改变,甚至还在被突然爆发的业内竞争进一步摊薄,而在当时,政策利好的落地速度远低于这些创业者的预期。

2017年开始,此前一拥而上的互联网回收企业逐步“退烧”,许多投放到试点小区的智能回收设备没能赚回成本便遭闲置,居民参与热情越来越低,而无论是智能设备生产,还是后期运营和维护,乃至意在提高普通人分类意识的线下宣讲活动,都意味着可观的前期投入。

政府采购资金成了大部分从业者眼中的香饽饽:如果不依靠政府财政的投入,少则数十万,多则近千万的运营以及设备成本根本无法解决,即使在业务上线以后,企业盈利也唯有在接到政府订单以后——而不是依靠垃圾回收产业——才有可能。

“互联网+垃圾回收”行业因此越来越像是政府的乙方,用创投圈流行的话来说,“讲故事”在很多时候已经超越业务本身,成了企业的工作重心。

尽管自家回收效果尚算令人满意,但汪剑超和几位同事仍

在几乎同一时间察觉了同样的问题,“到后来的话,我们觉得这个体系你要再按照这样的方式做下去的话,一定是(规模)越大,窟窿就越大。”汪剑超回忆。

2017-2018年,两家业内曾领一时风骚的头部企业相继宣布进入破产清算,再度印证创投圈内“凉凉”的评论:“互联网掘金垃圾分类,最多算是这场自上而下的生活革命的插曲。”

但身在风浪中的汪剑超给出了另一个回答:如果模式不可持续,那就趁早摆脱它。输血不会持续太久,他想要的是企业自己“造血”。

生存

2017年初,汪剑超离开了已经颇具规模的绿色地球,与自己未来的合伙人杨勇印共同创办了新公司“奥北环保”,新的办公地点选在成都高新区一个众创空间里,主营业务依然是垃圾分类。

与五年前最初投身垃圾处理行业时不同的是,2017年的汪剑超已经完全理解了行业生态:分类仍然要做,但要用最低的成本去做,奥北要做的是在绿色地球的经验基础上,摸索模式的进一步迭代升级。

重新上路的奥北环保,第一个目标就是把运营做轻。“我们没法再承担很多人去小区现场收了。”他回忆,起初奥北并没有非常清晰的模式构想,“我们只是模模糊糊地感觉到,其实我们不需要很多人去做‘地推’,我们可以用互联网的方式来做个事。”

互联网思维,远非开发一个小程序那么简单。经过了一段时间的探索以后,汪剑超逐渐确定了以奥北回收袋为核心的无人化管理新模式:使用带二维码的大型回收袋,分类工作由用户自行在家完成,并堆放到指定的回收站内,对用户的奖励和返现则在工作人员清运工作结束以后,通过小程序线上实现。

这样的操作模式下,两三个人即可覆盖相当大数量的用户——绝大多数站点的清运工作频率仅为一周一次,回收站的运营和回收袋的发放则通过智能设备自动完成,必须有工作人

员在现场的场景大大减少。

而一个回收点位的设备费用为近5000元,包含设备本身和终身维护费用——这大约是此前垃圾桶模式的六分之一或更少。

比起此前流行的智能分类垃圾桶,奥北的回收袋模式不仅压低了运营成本,也成功控制了公司规模。现在,即使是奥北环保的成都总部办公室内,员工总数也仅有24人,他们运维着成都498个垃圾投放点,包括329个机构点位和169个自主投放点位,累计发展个人认证用户3万余名,机构用户403名。

在汪剑超寄予厚望的北京分部,一年多以来员工只有3名——身在新开发市场,他们覆盖了奥北在北京从市场沟通、运营推广、站点铺设、垃圾清运、回收物进一步分拣直到送至回收厂的所有工作内容,而这三位员工甚至还坚持着每周双休和通常不加班。

雪球

“你要做正确的事。”汪剑超强调,“做你认定的正确的事,而不是容易的事。”

垃圾分类当然要继续做下去——这是大势所趋,也是易于理解现实,在仍然极为有限的垃圾处理能力下,全面垃圾分类、尽可能推动垃圾减量,是当前我们能在垃圾“围城”中找到的唯一一条出路。

问题在于究竟怎样将它贯彻下去:政府、居民、物业、企业、社会单位和位于后端的垃圾处理产业链、监督者、志愿者、从业者与普通人,责任与权利如何划分,变革又应当从哪里发起?

这仍是一个没有定论的问题,汪剑超和同事们正在努力寻找答案。

在运营角度,奥北确定的第一件“正确的事”是放弃讨好用户——“不是说只有让用户方便了他才能够去做,不应该去求他们……我们只是提供方法,让大家能真的行动起来。”

拒绝成为分类行动的“主角”,奥北的回收袋需要用户首先花费10元认购,之后在家完成分类并确保进入回收袋的物品干净干燥无异味,才能将回收

袋投递至指定地点。即使完成了所有这一切,用户依然可能因为分类错误而遭遇小小“惩罚”,同时也会接收环境贡献、回收量排名等正向激励。

如此设计的背后,是奥北“正向循环”理念:将分类责任“归还”给垃圾直接生产者,并不断强化其分类责任意识与技能。在幼儿园、小学等单位 and 机构,在居民社区,奥北都在实践着这一理念。

垃圾分类回收要成功,绝不能是某一方大包大揽,而更应该是一个“共创”的过程。政府、社区、居民、解决方案提供方都得付出,都应收获。

在企业发展角度,奥北也在积极拓宽“可回收物”的边界——尽管在能够主动迈向新技术研发之前,诸多互联网回收企业还只能一同挤在可回收物这条窄道上,但汪剑超从一开始就定下了与众不同的调子:有些垃圾从回收角度几乎无利润可言,奥北依然向它们敞开大门,比如泡沫板、织物、玻璃瓶。

有些东西回收价值虽低,焚烧时环境危害却大,汪剑超希望阻止它们流向焚烧厂。

对于目前暂时力所不能及的有害、厨余和其他垃圾,汪剑超也未停下探索的脚步。今年,奥北环保已经在北京和成都打通了后端专业处理有害垃圾的渠道,“我们可以作为中间方与企业对接,然后把我们分散的前端用户产生的有害垃圾,定向交给这些企业,同时建立起端到端的追溯和统计”。

奥北的厨余和其他垃圾分类收集方案也将在今年落地。尝试仍很初步,汪剑超不急于求成。“支持有害垃圾回收处理的市场机制还不成形”,也就是说,还有一系列有关“钱”的问题等待厘清,“需要边做边摸索”。

回顾创业八年,他喜欢将推动变化的过程比作滚雪球:“你要把一个雪球滚出来,从山底往上推,就会越推越累,需求越大,你就越费劲。”但是,“如果是从山顶上往下滚,它就越滚越快,而且越滚越大。”

“你要做的是找到那样的一个山顶,找到路径把它滚下去。”

(据微信公众号“世界说”)



2017年9月19日,居民在杭州一小区的垃圾袋自动发放机领取垃圾袋



成都广汉雒城三幼,孩子们在搬运回收袋