
Uber: 共享经济的引领者

本案例由长江商学院滕斌圣教授与长江商学院案例研究中心周一、刘晓婷共同撰写。

近期，互联网打车公司展开正面交锋，几大巨头在资本市场动作频频。

7月8日，滴滴宣布完成20亿美元融资，并号称资金到位后将拥有35亿美元的现金储备。其总裁柳青表示，这笔融资依旧将砸在中国市场。

Uber传出启动新一轮10亿美元的融资计划，并声称目前账上已有超过40亿美元的现金。创始人Travis Kalanick还宣布，这家从未在全球任何地区设立单独总部的公司，决定在中国开一先例。

我们也在中关村办公室见到了易到用车创始人周航。在他看来，行业的竞争似乎进入了一个同质化的阶段。以滴滴为代表的国内打车公司，历经几年后都走上了“类Uber”道路，同时靠疯狂烧钱来争夺市场。而早些年的情况却并非如此。尽管同为互联网打车，三家企业却各守一方。易到专攻商务专车、滴滴联合出租车承运公司主打打车软件，Uber则通过整合私家车资源，走低价共享道路。值得一问的是，他们是如何走到今天这种殊途同归的局面？

与此同时，他也注意到，相比之下，Uber备受瞩目，在国内外市场受到更高追捧。这家具有硅谷基因的创业公司，不到6年时间，估值已经逼近500亿美元，成为继Facebook后，估值最高的非上市创业公司。而它所代表的“共享经济”，也被视为下一个十年最具潜力的商业模式之一。那么Uber到底有何独特之处？它

本案例所有内容力求客观、严谨，但我们并不对案例中所涉及内容及所引用资料的准确性和完整性做出任何承诺和保证，长江商学院并不承担因使用本案例而产生的法律责任。本案例同样不作为相关公司和行业数据来源保存，也不作为管理有效与否的证明。本案例所提供的信息并不一定代表相关公司观点。

本案例版权属于长江商学院，未经授权，不得复印、转发或向特定读者群以外的人士传阅。如欲获得复制许可权，请与长江商学院案例中心联系。未经长江商学院案例中心书面允许，不得在任何时间、地点，以任何方式使用或者保存此案例的任何内容。

地址：北京东长安街1号东方广场东1座10层；电话：(+86) 010-8518 8858 转案例中心；

E-mail: casecenter@ckgsb.edu.cn.

的核心竞争力是什么？共享经济魅力何在？

不同起点

Uber: 汽车共享

Uber 的创立如同一个童话般的故事：2009 年，Travis Kalanick 和 Garrett Camp 在欧洲参加一个科技会议。一个雨雪交加的夜晚，两人在巴黎街头等出租车，可是半天过去他们一直没有等到。当即，Kalanick 脑海中就冒出一个念头：“假如我可以在手机上按一个键，然后立刻出现一辆车就好了”。

彼时，这两位年轻人都已经从创业过程中，挖到了第一桶金，正在寻找下一个商业计划。刚满 32 岁的Kalanick已有过两次创业经历：1998 年，从加州大学洛杉矶分校计算机工程系辍学后，他创办了音乐分享网站Scour，但不到两年，由于涉及侵权，这家网站遭到好莱坞多家公司的起诉，最终宣告破产。2001 年，他又再接再厉，创建了第二家公司Red Swoosh，为内容提供商降低网络流量负担。6 年后，这家公司以 1700 万美元的价格出售，Kalanick成为年轻的千万富翁。²而Camp的经历同样传奇：2001 年，刚从软件工程专业毕业的他，与朋友合伙开发了一个浏览器插件，并在这个插件基础上建立了StambleUpon网站。2007 年，这个网站以 7500 万美元的价格被eBay收购。³

在巴黎街头，这个一闪而过的念头成为两个年轻人再次创业灵感。回到旧金山，他们迅速的做了两件事：一是发挥他们的技术所长，开发了一个简单的叫车 APP；二是辞掉自己的司机，买了 5 辆奔驰，雇了 5 个司机，开始在十几个朋友之间尝试汽车共享。一段时间后发现，这种方式比使用自己的司机还方便。

于是，两人决定扩大范围，在朋友之外推出服务。2010 年 6 月，Uber产品正式上线。他们在旧金山与汽车租赁公司签订合同，以iPhone作为计费跳表器，让高级出租轿车能在空闲时提供出租车服务。不到四个月，他们就知道这个计划成功了。因为公司收到了旧金山交通管理局的禁令。面对政府的监管，Kalanick反而异常开心，“他们要封杀我们，这个项目成了！”过往的创业经历让他深信：新创事业总会颠覆惯性规则，法律上站得住脚，就无需屈服。因此，他决定根本无视禁令，生意照做，客人照拉。⁴

² “Uber 创始人：从失败中走向成功”，搜狐科技，2013 年 8 月 1 日，参见
<http://it.sohu.com/20130801/n383089368.shtml>

³ “5 年 500 亿美金，Uber 创始十二罗汉今何在？”，搜狐，2015 年 6 月 11 日，参见
<http://mt.sohu.com/20150611/n414839720.shtml>

⁴ “Uber 之父克拉尼克的传奇 不畏失败只要斗争”，天极网，2015 年 5 月 25 日，参见

不久，Uber 将自己的业务拓展到了美国其他州，并一路开疆拓土，将业务延伸到世界多个国家。

易到：商务专车

同 Uber 类似，2010 年成立的易到，也缘起于创始人周航自身的经历：周航平时不喜欢去上海出差，因为在机场打车带给他的体验极其糟糕。每次在虹桥机场，打出租车都要排很长时间的队。印象最深的一次是，他费了半天劲，好不容易排上，结果却被告知“排错队了”。气急败坏的周航，冷静后便开始琢磨：“什么时候能走哪儿都有自己的专车”就好了。

彼时，37 岁的周航已是一名成功的商业人士，有着颇为辉煌的创业经历。1994 年，21 岁大学刚毕业，他便和哥哥周洲一起创办了天创电子；1998 年，建立 TICO 品牌专业音响，成为国内最具影响力的专业音响品牌。⁵此后十年，他一直浸淫在这一传统行业，是业内响当当的“音响大王”。2004 年，刚跨过 30 岁的他，在别人眼中已经算是少年小成，实现了财务自由。

就在大家觉得他已然提前达到梦想彼岸时，2006-2009 年，周航却开始酝酿第二次创业。这一次，他将目光瞄准了互联网。自己过往不愉快的出差经历，让他注意到，很多商务人士和自己一样，都有着异地出行难的困扰。他猜想：如果有种专车比出租车稍微贵点，提供的服务好一点，应该会有人买单吧？至少，他自己愿意买单。⁶

2010 年 5 月，周航创立的中国第一家预约车服务平台易到用车网上线。不同于传统的租车市场，易到用车最具创新的地方在于，它“没有一辆车、没有一个司机”，却整合了线下汽车租赁公司的资源与信息，提供高品质的商务专车服务。

对于为何采用互联网的方式，周航有自己的理解。早在进入这个市场前，他经过调研发现：在经历 2005-2009 年的高速增长后，汽车租赁市场俨然是一片红海，竞争异常激烈。整个行业呈现出小而散的格局。有数据显示，2009 年在册的汽车租赁公司全国约 6000 家，其中仅 20 家自有车辆超过 300 辆，大多数租赁公司都是 5 个人 50 辆车。显然，采用传统方式杀入租车市场已不是明智之举。与此同时，他注意到，“传统租车行业的模式太笨”。通过购买车辆形成自有资产再出租，这种重资产的模式，即便规模很大，净利润也不会很高。他认为，“未来这种模式

<http://news.yesky.com/418/66087918.shtml>

⁵ 百度百科，参见

http://baike.baidu.com/link?url=So1Gtc6HJOSmjB87iylovZB_0q8kSCNvw2XtQU9UQk0RwNZ5Mo3Tu6Opbgr2P9tZVm4eibKWbJYGomPfvY-zVa。

⁶ 刘洲，“周航 一个对这个世界有自己主张的商人”，每日经济新闻，2015 年 3 月 17 日，参见 <http://chuansong.me/n/1215421>

一定会被彻底干掉”。⁷因此，通过互联网的方式，利用现有市场中这些小而散的汽车租赁公司车辆，把他们的闲暇时间充分利用起来，便成为周航的一个出发点。

创立早期，易到主要采用搭建电子商务网站平台的方式，用户通过拨打电话来下单。随着智能手机移动端的普及，易到适时推出了司机终端和个人手机终端 APP。并在这一过程中，形成了独一无二的商业特点：1 小时预定响应、高端车型、专业配驾、按时计费。

由于这种模式的独特性，经过一段时间的推广后，易到受到了商务人士的青睐，并占领了高端用车领域的市场。

滴滴：打车软件

滴滴打车的创立，也与创始人程维的个人背景紧密相关。创业之前，毕业于北京化工大学的程维，曾在阿里巴巴工作了八年。期间，他先在阿里巴巴旗下 B2B 公司工作六年，主要从事销售工作，因业绩出色晋升，成为当时阿里最年轻的区域经理。在这六年里，程维主要销售互联网产品，并进行大量的客户拜访，积累了扎实的销售能力和经验。2011 年后，程维转到支付宝平台，担任支付宝 B2C 事业部副总经理，负责支付宝产品与商户的对接。此次职业转换之后，程维开始从销售负责人转向做产品经理，其视野也从前端销售开始向全面运营转变。⁸

2012 年，移动互联网发展如火如荼，在互联网公司呆了八年的程维，有点坐不住了。他隐隐约约感觉到这可能是难得的一次创业浪潮，自己应该把握趋势做些事情。于是，他决定辞职，来到北京创业。那年，他刚 29 岁。

一开始，程维花了 9 个月时间思考到底要做什么。家居电商、企业管理培训、做本地生活的点评网站……先后有 6 个主意进入过他的脑海，但后来又都否决了。他觉得，自己要做的事情应该满足两个条件：首先必须是足够大的事情，承载他对世界的梦想；其次，要符合当下移动互联网的趋势。⁹而这 6 件事情离他的想法还有差距。经过一番思考与探索，他最后将创业方向锁定在了打车软件。

在程维看来，选择做打车软件的原因有三：一是人们在出行方面一直都有痛点和需求。打车难早已是很多大城市居民的一大困扰。二是他曾在媒体上看到有关国外租车软件

⁷ “易到用车 CEO 周航：创业的执着自信与彷徨”，21CN，2014 年 6 月 19 日，参见

<http://www.chinaz.com/news/2014/0619/356230.shtml>。

⁸ 百度百科，参见

http://baike.baidu.com/link?url=AUAjzWTzWN43V9itPvCDePemLSp1j8_8TM3yt2mmFy8OX1xcXMx1h4cnSOm203iyX5XQjOIWjM9QO-4gJTDg_Gllyui_ugcBuBZcQs_DES。

⁹ “滴滴打车的破冰之旅”，李志刚，新浪微博，2014 年 3 月 4 日，参见

<http://www.techweb.com.cn/internet/2014-03-04/2012809.shtml>

洋彼岸已有几家公司进行了尝试，并拿到了融资，但在国内还没有发现类似的打车软件。三是移动互联网的到来，手机定位距离的属性变得越来越重要。¹⁰他敏锐的感觉到，“中国互联网改变了‘衣食住’，而移动互联网一定会改变‘行’”。¹¹

基于这些判断，2012年6月，程维的打车软件公司——滴滴打车¹²开张了。创立初期，滴滴瞄准的是现有的出租车市场，做普通出租车的撮合：乘客和司机各持相应的APP，一个叫车，一个接单，降低出租车的空驶率，提高乘客打车的成功率。

发展路径演变

Uber: 低价共享带来爆发

从朋友间汽车共享出发，短短五年时间内，Uber的业务模式几经演化。

最早Uber是从高端用车服务市场切入的。通过和传统租赁公司合作，Uber主要给高端用户提供短租和实时服务。由于相比传统租车行业，这一模式非常轻，Uber不用买车也不用雇司机，而只是将线下汽车租赁整合到它的线上平台，因此发展速度非常快。成立三年时间内，Uber以每个月20%的速度增长¹³。与此同时，Uber非常注重用户体验，会创造优质的服务来为客户提升价值。以提供的车辆为例，这一时期主要是奔驰E级车、宝马5以及奥迪A6、Lincoln加长等高端车型。有趣的是，由于这些车一律为黑色，后来这一服务被称为Uber Black。

早期的发展，并没有让Uber止步于此。Kalanick发现，一方面，大城市中每天有上万辆私家车上路，但这些车大部分时间，处于闲置状态；另一方面，城市中的人们却面临打车难、打车贵的问题，无法享受可靠、低价的交通服务。从这两点出发，2012年末，Uber推出了低价的Uber X。与之前的Uber Black不同的是，Uber X在司机端连接了闲置的私家车资源，乘客端则主要面向中低端人群。私家车的进入和平民化的价格，使得司机和用户端的市场范围大大拓展，并从理论上讲，成为一个有无限供给和无限需求的市场。这一时期，Uber通过充分盘活私家车资源，提升车辆的使用效率，进而降低租车成本，给客户提供更快速更低价的用车服务，获得了滚雪球般的增长。根据美国两位经济学家的调查，Uber X推出后，2013年末，来自该项目的

¹⁰ 李好，“投资人王刚：滴滴如何用八十万成为百亿美金公司？”，福布斯中文网，2015年2月26日，参见<http://www.forbeschina.com/review/201502/0040985.shtml>。

¹¹ “滴滴打车程维：将用十年时间改变传统打车习惯”，京华时报，2014年1月13日，参见<http://tech.huanqiu.com/per/2014-01/4747347.html>

¹² 创立早期，打车软件叫“嘀嘀打车”。2014年5月更名为“滴滴打车”，取“滴水之恩涌泉相报”之意。本案例统一为“滴滴打车”。

¹³ 王超文，“Uber 在中国：看起来并未水土不服”，爱范儿网，2014年7月14日，参见<http://www.ifanr.com/432789>。

司机比例已经达到了 80%¹⁴。

在低价共享模式上尝到甜头后，Kalanick 意识到：用户对交通服务是具有高度弹性的，提高共享效率，降低用车成本，能给用户带来更大的价值。沿着这一思路，2014 年初，Uber 又开发了另一款关键性创新产品——UberPool。它的与众不同之处在于，司机一次搭乘的不是一位乘客，而是同一方向的两位乘客。在中途可能会有位乘客下车，也可能在此前还会再搭乘第三位乘客。这种情况下乘客就是名符其实的“共享搭车”。如果司机搭乘的平均乘客数超过 1 个的话，就可以实现更高的效率并为消费者带来更低的价格。目前，这一服务已经在美国几个城市推出，在旧金山，UberPool 的订单量已经达到总量的近一半¹⁵。Kalanick 对这一业务前景非常看好。在他看来，UberPool 的推出，让他们离创业目标与公司使命更进了一步。早先他们提出的创业口号是“人人的私人司机”，公司使命则是“人人随处可用像自来水一样可靠的交通”。

Uber 复制到中国后，基本也遵循以上路径：2013 年 8 月，Uber 在华试水，先后在上海、深圳、广州、北京等几大城市，推出了高端商务专车服务。然而，除了在华外国人士和白领精英外，Uber 的用户群体非常有限，其在中国也一直不温不火。直到 2014 年 8 月，Uber 与私家车合作，在中国推出低价的人民优步，业务才开始实现爆发式增长。与国外的 Uber X 项目不同，人民优步在价位上只有出租车的 70% 左右，因此，很快这一业务就渗透到了中低端消费人群中，并冲击到了出租车及竞争对手市场。

易到：高价专车“小而美”

与 Uber 几乎同时起步的易到用车，开始走的也是高端路线。承接传统汽车租赁公司的客户来源，周航早期更看中企业商务用车的商机，将易到定位为 B2B，满足企业和高端人士的出行需求。企业用车的特点是最看重服务与准时，价格其次，因此易到初期曾多次改变规则与司机培训以提高好的服务。可以说，围绕高端用户需求，早期的易到深刻地烙上了“优质服务”的基因，也因此打车领域树立了高端用车的品牌形象。

企业用车毕竟是一个相对小众的市场。2012 年后，随着各种打车软件如雨后春笋般兴起，个人使用召车软件的习惯逐渐培养。周航发现，尽管易到没有投入太多精力做个人租车业务，但个人用户订单却远超预期。于是，他迅速调整方向，从电话网络扩展至移动 APP 应用端，发力 B2C 市场。考虑到个人用户对价格更敏感，易到大幅调低了租车价格，由过去相当于出租车 2-3 倍的价格降低为 1.5 倍。很快，业务量成倍增长。到 2013 年末，个人用户的订单就反超了

¹⁴ “Uber 经济学：是创造，还是扼杀？”，原文来自 The Atlantic，虎嗅编译，2015 年 1 月 25 日，参见 <http://www.huxiu.com/article/107103/1.html>。

¹⁵ “Uber 五年 在改变什么”，界面，2015 年 6 月 9 日，参见 <http://news.sina.com.cn/w/2015-06-09/001131927361.shtml>。

企业用户，成为公司的重头。¹⁶

就在易到尝试 2C 业务，打开个人市场之际，2014 年初，大洋彼岸的 Uber 以“共享经济”的理念在国外星火燎原。受到 Uber 的启发，周航决定沿着个人用户做专车市场。除与传统汽车租赁公司合作外，易到开始尝试另一条道路。即私家车通过挂靠租赁公司的方式，在规避政策风险的同时，加盟易到。这让易到的规模得以迅速扩张。那时，Uber 专车在国内还未成气候，滴滴快的尚未推出专车服务，易到在专车市场上可谓一枝独秀。有专业人士甚至称，“易到已经甩出竞争对手几条街”¹⁷。

不久，竞争对手纷纷闯入这一市场。2014 年中下旬，快的和滴滴先后推出了专车业务，并大量烧钱补贴，将过去积累的出租车资源，导入到专车业务中。随后，Uber 在中国推出人民优步，以低于出租车的价格杀入专车市场。两大巨头的迅猛加入让原本沉寂的专车市场瞬间热闹起来。

在对手大肆的补贴优惠价格战下，周航却有着自己清晰的认识。守着高价专车这个“小而美”市场的同时，崇尚“汽车共享”理念的他，开始尝试在产业链上下游突围：2015 年 1 月，易到与海尔产业金融一起成立合资公司“海易出行”，计划由易到提供运营资源，海尔产业金融提供资金支持，在 2017 年之前，将旗下的租赁车辆扩充到 10 万辆。2015 年 2 月，易到又联合奇瑞、博泰成立合资公司“易奇泰行”，开始打造一款“生而共享”的汽车。在周航的想象中，这款新型车应该一切都是基于共享而设计的，“生而共享，只租不卖，没有钥匙”。目前这款车已经在生产过程中，计划在未来一两年内上市。

滴滴：一站式出行平台

与 Uber 和易到不同，滴滴的打车软件是与出租车承运公司合作开始的。那时，在滴滴创立前后，不少看好打车软件在移动端的应用前景的公司纷纷涌入。一时间，形成了诸侯混战的局面。为了抢占市场，程维给滴滴确立了非常明确的目标：要跑得最快。早期，行业内比拼的主要是地推能力，滴滴凭借创始人团队过往的经验，到 2013 年第三季度，夺得仅次于快的第二把交椅。不久，竞争随着资本的加入转向烧钱营销，很多公司纷纷采用直接补贴司机和用户的方式来提高市场占有率。这一时期，滴滴与主要竞争对手快的，在分别获得互联网两大巨头腾讯和阿里的投资下，展开激烈的“烧钱大战”。滴滴两年内投入了近 15 亿真金白银来教育市场，

¹⁶ “易到用车 CEO 周航：创业的执着自信与彷徨”，21CN，2014 年 6 月 19 日，参见 <http://www.chinaz.com/news/2014/0619/356230.shtml>。

¹⁷ “易到用车 CEO 周航：创业的执着自信与彷徨”，21CN，2014 年 6 月 19 日，参见 <http://www.chinaz.com/news/2014/0619/356230.shtml>。

刷新了初创互联网公司烧钱记录¹⁸。

疯狂烧钱的同时，程维意识到，单一的打车服务远远不能带来盈利，且补贴投入如同无底洞。如何加强自身的造血能力是摆在他面临的一个问题。而此时国外的Uber、国内的易到正在发力专车服务，大有燎原之势，他们在高端市场上较为明确的盈利方式给了程维启发。于是，2014年8月，滴滴推出了自己的专车服务，并采取与易到类似的模式，一方面与汽车租赁公司合作，另一方面自行招募私家车加盟。由于此前滴滴的劲敌快的也早先一步推出了类似的服务，因此为了占领市场，两大竞争对手又将烧钱补贴的战火延续到了专车领域，并不断升级。直到2015年2月，双方宣布合并。

滴滴和死对头快的在此时合并的原因，可能与竞争对手Uber在中国的新动作逃不开关系。2014年底滴滴在进行D轮融资后，投资人Yuri Milner就曾说过，“Uber要灭了你们”，“如果要活命，只有一个办法，和快的合并”¹⁹。事实也是如此。当滴滴还在专车领域和快的火并时，Uber以低于出租车价格的人民优步席卷中低端市场。出于多种考虑，双方停战，握手言和就成为了一种必然选择。但合并后的程维很快陷入了新的困局：如果紧跟Uber推出类似业务，低价业务势必对现有的出租车和专车市场产生冲击，滴滴的业务体系将面临左右互搏的问题。而且专车市场的盈利模式清晰，低价租车如何盈利尚是未知数。遑论这一业务涉及更大范围的私家车加盟，政策监管也是不得不考虑的问题。针对Uber凶猛的攻势，程维给自己划了一条警戒线：25%——一旦对方市场占有率超过25%，滴滴必须回击²⁰。谁知，在政府监管“睁一只眼闭一只眼”的情况下，Uber很快就超过了这一红线。不得已，2015年5月，滴滴推出与人民优步对标的业务——滴滴快车。国内最大的互联网打车软件公司与国外风头正劲的Uber就此狭路相逢。

在迎战各路竞争对手的同时，程维也给滴滴构思了一幅宏伟蓝图——打造全球最大的一站式平台。在他的构想中，滴滴未来将会把所有交通工具搬到网上来，成为涵盖出租车、专车、快车、顺风车、代驾以及城市公交等多种出行工具在内的类携程式平台。目前，除了已经落子的出租车、专车、顺风车业务，滴滴近期已经在一些城市试水顺风车、代驾和城市公交。程维希望，“三年内，让所有人出行，车子都能在三分钟内到面前。”

¹⁸ 陶力，“滴滴打车两年“烧”15亿背后”，每日经济新闻，2014年11月17日，参见<http://news.cnfol.com/shangyeyaowen/20141117/19474994.shtml>。

¹⁹ 李好，“投资人王刚：滴滴如何用八十万成为百亿美金公司？”，福布斯中文网，2015年2月26日，参见<http://www.forbeschina.com/review/201502/0040985.shtml>。

²⁰ 与滴滴打车董事长程维访谈中获得。

图表 1 互联网打车软件三大巨头对比

	 Uber	 易到	 滴滴
2010年	6月, 从高端车切入	5月, 以商务车起步	
2011年		发力企业用户	
2012年	推出低价 Uber X	主攻个人用户	6月, 推出打车软件
2013年	在华试水Uber Black		
2014年	年初, 在美国推出UberPool 8月, 在华推出人民优步	年初, 私家车加盟, 占领专车市场 8月, 被指“非法运营”	8月, 推出专车服务
2015年			2月, 滴滴与快的合并 5月, 推出快车业务
公司理念	共享经济	汽车共享	一站式服务
产品线			

资料来源: 长江商学院案例中心整理

小结

尽管有着不同的基因、差异化的理念, 但互联网打车三大巨头在一团混战中, 却越走越相似, 表现出两大特征 (见图 1):

一是多产品布局。如滴滴除了早期的打车软件, 发展中还扩展了专车产品, 后期又推出了快车、顺风车等项目。易到起步于高端商务专车, 在初期重点发展企业客户后, 后期发力个人用户, 不断压低价格, 推出了舒适型、经济型产品。同样, Uber 自高端用车市场切入后, 也逐渐推出其他产品 Uber X、UberPool。

二是从高端走向低端, 特别是后期都走向了类 Uber 低价竞争模式。例如, 当 Uber 以低于出租车的价格推出人民优步后, 滴滴很快模仿竞争对手, 推出了对标产品快车。而易到虽然仍旧将价格定位在传统出租车之上, 但也推出经济车型来应对。

造成这种同质化布局、低价绝杀的原因, 首先, 是因为互联网用车可能同样遵循“赢家通吃”的法则。一旦市场上有一家公司市场份额占绝对优势, 这种优势就会发挥“马太效应”, 越积越大, 而使得其他竞争对手逐渐被挤出, 或者沦为被老大收购的结局。从早期竞争市场中 300

多家打车软件混战消亡，到近期两大对手滴滴和快的激烈较量后的合并，无不在印证这一点。

而当前竞争之所以聚焦在类“Uber”模式下，一方面可能与 Uber 模式应用的市场广度有关。滴滴早期的打车软件主要是对传统出租车市场的改造，易到的专车模式是对传统汽车租赁公司的整合，而 Uber 模式则是在这些传统的租车市场之外，通过盘活私家车资源，开拓了一个理论上供给接近无限的增量市场。显然，后者在“赢家通吃”法则下优势突出。另一方面，源于 Uber 独特的商业模式。与竞争对手不同，这只互联网“独角兽”在商业逻辑上，进行了颠覆式创新，甚至被雕爷盛赞该得诺贝尔经济学奖。

下面不妨挖掘一下这只“独角兽”的竞争力所在。

Uber 竞争力

核心竞争力

在上海区总经理王晓峰看来，Uber 的核心竞争力是如何利用技术手段来提升效率，简化出行而又不失优雅。在提升用户体验方面，Uber 致力于满足用户“实时、低廉、舒适”三大需求。

实时

Kalanick 认为，作为一种高频需求，打车软件首先应以满足出行效率为先。因此，在产品设计理念上，Uber 在以下两个方面有别于其他竞争对手：

首先，不设预约功能。在王晓峰看来，预订功能是一种资源浪费。假设你预约司机 11 点送你去机场，那么司机从 10 点开始就必须考虑他接的单是否可以赶上 11 点准时到你家。如果 9 点多跑了一趟西边的活儿又恰好没有去东边的客人，司机就不得不空驶向东边到达家门口。因此，预约可能会牺牲司机的时间，提升空驶率。²¹

如何解决预约需求呢？Uber 的想法是，如果在任何你需要用车的时候，5 分钟内都可以叫到一辆车，预约的需求就不存在了。那么如何保证这一点呢？

这就涉及到了 Uber 的第二个关键设计：采用派单，而非抢单机制。所谓派单，是指当用户一键下达用车指令时，Uber 后台会根据算法自动匹配，将订单发送给离他最近的车辆，并要求司机 15 秒内回应。而抢单机制则是将用户的用车需求同时发送给一定距离内的司机，由司机根据个人意愿、抢单速度来决定。后者正是滴滴当前采用的方式。

²¹ BLUES, “Uber 王晓峰：看 Uber 如何玩转分享经济”，虎嗅网，2015 年 5 月 20 日，参见 <http://www.chinaz.com/start/2015/0520/407568.shtml>。

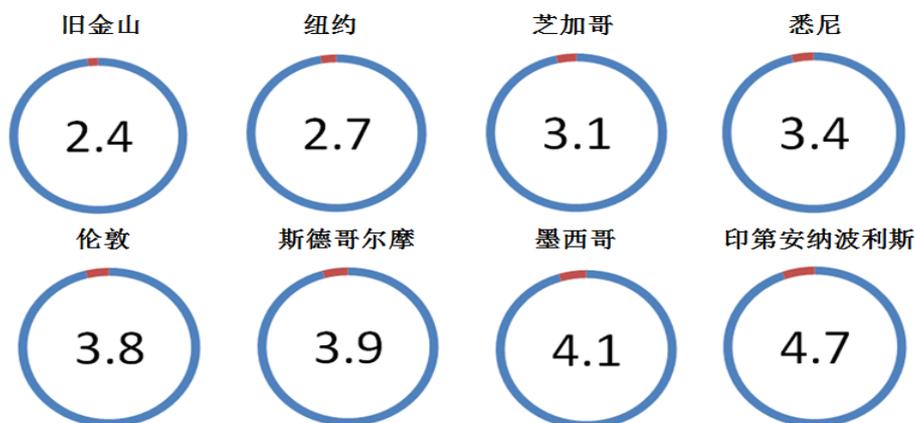
为了提高效率，Uber 在软件设计采用了极简法则。当用户打开 App 时，系统默认用户要打车，所以已经在匹配距离最近的车辆。用户无需输入目的地，只要一键点击用车，后台就会很快发送给最近的车辆。

Uber 认为，派单机制对乘客和司机都是效率最优的。从乘客角度讲，周围有 5 辆车还是 100 辆车对他不重要，他只要 1 辆能以最快速度过来的车便可。派单正是秉承这一原则，永远都是距离最近的车去接。而从司机角度来看，派单可以让他们不必时时处于精神紧张的状态中，担心抢不到单，系统会自动会分配给他距离最近的订单。

以效率为导向，Uber 内部设定的一个重要考核指标便是 ETA (estimated time of arrival)，即要求 Uber 每落地一个城市，随着司机的不断加入，乘客等待的时间应不断缩短，直至能控制在 5 分钟，甚至 3 分钟以内。目前，Uber 触角所到达的一些大城市已在逼近这一点。比如旧金山是 2.4 分钟，纽约是 2.7 分钟，墨西哥是 4.1 分钟，北京、上海等一线城市也在 5 分钟以内（见图 2）。

图表 2 全球主要大城市的 ETA

全球主要城市的平均抵达时间（分钟）



资料来源：BLUES，“Uber 如何玩转分享经济：听 Uber 上海总经理王晓峰谈产品”，2015 年 5 月 20 日，虎嗅网；长江商学院案例中心整理

低价

沃尔玛创始人山姆·沃顿曾讲过低价的精髓，“降价可提升销量使得以更便宜的零售价卖出所赚远比更高价卖出的多，也即薄利多销。” Amazon 创始人贝佐斯讲的更直白，“世界上只存在两类公司，一类是拼命想收更多钱的，一类是努力想收少一点的。我们会是后者。”

同沃尔玛和 Amazon 一样，“低价”也是 Uber 的哲学。

Uber 的低价策略是从 2012 年推出 Uber X 开始的。这一产品推出不久，Uber 的业务规模激

增,司机和乘客数量直线上涨。随后, Uber 很快将这一业务复制到世界各地,如欧洲的 UberPop, 在中国叫人民优步。低价产品走红的同时, Kalanick 迅速意识到,消费者对交通服务的需求是高度弹性的。降价会给消费者带来更好的价值定位,也会为 Uber 显著增加需求。于是,利用其背后强大的算法团队, Uber 开始研究如何进一步压低价格。

在 Kalanick 看来,如果能够提高车辆的运行效率(即增加每小时载客里程数),就可以在降价的同时保证司机的收入不变。而价格的下降往往会带动需求上升,增加更多的流动性,从而带来车辆运行效率的进一步提高,进而在良性循环下,导致新一轮的价格下降。换言之,只要当车辆效率提高带来的收入增加大于降价的损失时,司机们会获得更多的收入,降价就可以继续维持下去。

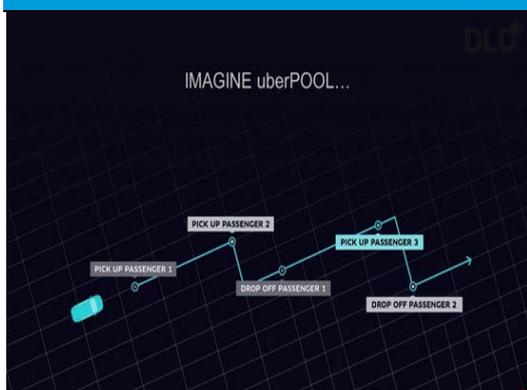
目前, Uber 这种模式已经在不同城市得到实践,有些地方 2 年之内就经历了 6 次降价,甚至降到了出租费用的 40-50%。2015 年 1 月, Uber 进一步扩大范围,宣布在美国 48 座城市采取类似的降价行动。为得到司机们的支持, Uber 还提出为他们提供保底收入。²²

UberPool 是 Uber 试图降低价格的第二次行动。在提高效率的过程中, Uber 团队发现,价格优化的另外一种方式是让车辆里搭乘的乘客不止一位。如果能在保证运行效率的前提下,实现单次多名乘客搭乘,那么每个乘客分担的成本自然会降低。因此,沿着这一思路, UberPool 应运而生。如前所述, UberPool 试图做到每次搭乘同一方向上至少两名乘客,当车辆在中途放下一名乘客时,再让另一位乘客上车,然后再有一位下车,另一位上车,就这样一直持续下去(见图 3)。在 Kalanick 的想象中,当把足够多的行程连接在一起时, Uber 所行驶的可能会是一个永不停止、没有尽头的旅程(Perpetual Ride)。目前这一计划已经在旧金山、纽约和巴黎执行,在旧金山,其业务量甚至已占半壁江山。

Kalanick 深信,要实现“人人随处可用像自来水一样可靠的交通”,就必须想方设法不断降低价格,把最高的价值带给用户。至于降价的最终目的,他曾在多个场合提到, Uber 希望把人们出行的成本,降到比自己买车更低。

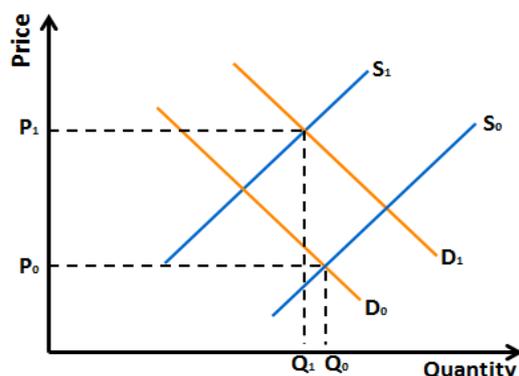
²² 文庚淼,“Uber 在美国 48 城降价 口水战再起?”, 百度百家, 2015 年 1 月 10 日, 参见 <http://wengengmiao.baijia.baidu.com/article/42226>。

图表 3 UberPool



资料来源: 36 氪, <http://36kr.com/p/219390.html>

图表 4 供求曲线



资料来源: 长江商学院案例中心

动态

在尝试不断下探基准价的同时, Uber 还创新性的配合以动态定价 (Surge Pricing) 策略。即根据实时的交通信息, 在用车需求大于供给时, 提高价格, 鼓励更多司机出行; 而在供给超过需求时, 降低价格, 鼓励更多用户叫车。

这一供需调控策略来自 2012 年 Uber 波士顿研究组的发现。他们从 Uber 系统中看到, 每次周五夜里到周六凌晨, 会出现大量未被满足的需求。究其原因, 是因为很多出租车司机在周五晚上早早收工, 而这一时段刚刚结束聚会的人正准备回家, 导致租车需求剧增。在用户最需要出租车的时候, 司机却不干活了。

这启发他们在高峰时期启用动态溢价策略。这一策略算法十分智能, 在用户等待时间有个比较陡峭的上升趋势时, 便会触发该算法。系统会认为此时需求大于供给, 从而自动提高溢价系数。由于供求两方都具有高度弹性, 价格的提高会使得需求下降、供给提升, 供求趋向平衡。而这个过程持续不了多久, 高于基准的价格吸引越来越多司机赶来时, 就可能会出现供给超过需求的情况, 于是算法会使得价格又复原到初始的水平 (见图 4)。这一过程循环反复, 算法会依据供求两端实时数据, 动态调整。正如他们自己所说, “溢价不是计划好的, 是依据供求动态平衡调整的”。

Uber 的这一策略正是基于经济学中的供需理论, 充分运用市场这只无形之手的调节, 以价格杠杆来有效匹配供给和需求。

舒适

效率、定价之外, Uber 注重用户体验的第三点是提供舒适的服务。

走高端路线的 Uber Black 自不用说。司机会带着白手套彬彬有礼地开车门，让乘客享受到贵宾式的服务感受。定位中端市场的 Uber X 或人民优步，则会在一些实用需求上下功夫，如提供矿泉水、免费 WIFI、手机充电等。

Uber 优质服务的实现，靠的是一套双向评价的数据体系。相比其他打车软件，这套评价体系影响力之大，体现在评价是与奖金直接挂钩的。Uber 内部对司机评价有两个最重要的指标：乘客评分和接单率，每周进行一次结算。乘客评价满分是 5 分，如果司机平均分低于 4.8 分，则拿不到奖励。同样，如果系统自动派单，司机接单率达不到 80%，那么这周奖励就没有。因此，司机非常看重乘客的评价，也很少会拒单。

反过来，司机对乘客也是有打分的。如果有个别不好的乘客，例如喝醉弄脏车的，司机就会给差评。当某一乘客分数过低时，就会被判定为不受欢迎的乘客。但目前这个评价还仅是作为数据积累，后续也许会发生作用。例如同样是叫车，或许得分高的乘客，更容易叫到车。²³

技术驱动

在 Kalanick 看来，Uber 之所以能在前端发挥上述效力，其背后的秘密武器——强大的技术团队——功不可没。与国内竞争对手多半靠运营驱动不同，Uber 实际上是一家典型以技术驱动的硅谷公司。

在 Uber 团队中，工程师占了一半以上。早前 Uber 曾与 Google 合作，利用其开发的 API 算法来计算用车抵达时间，后因误差太大，Uber 果断放弃了 API。自己组建了多学科混搭的算法团队，包括火箭研究科学家，计算神经学专家和核物理学家，团队阵容甚至超过了 Google²⁴。

为了给前端用户更好的体验，Uber 技术团队实际在后端做了大量的工作，包括需求预测、拥塞预测、供应匹配、智能调度、动态定价等等。在技术出身的 Kalanick 看来，Uber 所要解决的核心问题就是如何利用技术手段，实现以最少的车，最有效率的满足城市用车需求，即组合最优化当中的旅行商问题（Travelling-Salesman Problem）。而要解决这一问题并不容易。

以 UberPool 为例，其需要开发的算法比简单的 TSP 问题还要复杂一点，因为 1) “旅行商不止一位”，2) 目的地是动态的，3) 不断有新的“旅行商”进入和离开系统，4) 车的载客量有限，5) 不断有新的打车需求流入。这不仅与动态 TSP 问题接近，可归入令人生畏的非确定性多项式困难问题，以及更广泛更可怕的车辆路径问题（VRP）。²⁵

²³ 金错刀，“Uber 的狠招:3 个人如何开展冷启动”，百度百家，2015 年 2 月 3 日，参见 <http://jincuodao.baijia.baidu.com/article/64398>。

²⁴ 马超，“在时间预计算法上 Uber 的多学科混搭团队超过 Google”，36 氪，2011 年 6 月 16 日，参见 <http://m.36kr.com/p/29742.html?vt=0>。

²⁵ “Uber 新的宏伟蓝图：UberPool”，36 氪，2015 年 2 月 3 日，参见 <http://36kr.com/p/219390.html>。

难怪有人说, Uber 的本质是高度自动化的供需匹配中心, “数据和算法才是 Uber 的司机”。

图表 5 Uber 核心竞争力



资料来源: 长江商学院案例中心整理

创意营销

除了以算法和数据驱动的核心优势, 让 Uber 声名鹊起的还有它的补贴策略与营销方式。事实上, Uber 模式要实现有效运转, 一个重要前提便是要有足够多的司机和用户参与进来。只有当司机和用户的基数达到一个拐点, Uber 才可能爆发出更多基于大数据挖掘而来的“核反应”。

为了迅速扩大规模, Uber 不仅在补贴政策上煞费苦心, 而且还运用互联网思维, 采用社会化营销方式, 不断创新营销手段。

补贴策略

与国内竞争对手类似, Uber 在开拓市场的过程中, 也采用了直接给司机和用户补贴的方式。但不同的是, 在具体补贴策略上, Uber 设计了几处独到的地方。而这些也是后来被竞争对手所竭力模仿之处。

如高峰段奖励。为了鼓励更多司机, 在早晚等用车高峰期出车, Uber 实行高峰段奖励的政策, 即在高峰期, Uber 会拿出 2 倍, 甚至 3 倍的车费来奖励司机, 以保证乘客的用车需求。

再如冲单奖励。Uber 一般以 10 单为一个阶梯, 设置不同的奖励额度。如一周做够 30 单奖励 300, 做够 40 单奖励 400。这种方式的特点对于司机来讲, 30 单和 31 单奖励额度没有区别。为了争取更高奖励, 司机会努力冲单。

还有补贴门槛的设置。Uber 要求司机要拿到最终的补贴奖励, 需满足两个前提条件: 乘客

评分在 4.8 以上；接单率超过 80%。如前所述，这两个条件设计的重要原因就是让司机在跑量的同时，保证给用户提供优质的服务。

最后很重要的一点是奖励政策的实时更新。一般来说，Uber 会根据上周的实施结果，对下周的奖励政策进行更新调整，尝试用不同的奖金杠杆来测试司机和用户增加数量之间的均衡。同时，在奖金的发放上，也采取以周为单位频率。

创意营销

Uber 在每个城市的营销大致分为两个阶段：从 0 到 100 的冷启动阶段和从 100 到 N 的口碑传播阶段。在传播链条中，他们采用的是自上而下的方式，即先激活精英群体，让他们成为 Uber 的拥趸，并自发传播到白领阶层，再利用白领的影响力扩散到他们的社交圈，进而引发口碑传播。

从 0 到 100

王晓峰认为，做产品，最难的就是从 0 到 100 的过程，也就是所谓的冷启动阶段。而 Uber 在冷启动阶段寻找的突破口便是高端群体。因为在他们看来，一般产品的运用，总是先有 1% 的意见领袖，然后是 9% 的跟进者，最后才是 90% 的大众人群。

乘客的冷启动

Uber 在中国的最初 1% 是谁呢？王晓峰认为这 1% 首先是外国人，正如上海的希尔顿运营初期，99% 都是外国人，开始起步一样。Uber 源于美国，从产品设计到支付方式，都符合他们的使用习惯，因此很容易推广。实践中，结合中国本土化的方式，Uber 因地制宜地策划了一系列创意营销。在杭州，针对很多外国人想坐船畅游西湖，却因语言沟通问题，不知道如何坐船，Uber 杭州团队推出了一键呼叫摇橹船；在北京，Uber 团队创新性的在后海地区，推出了一键呼叫人力车；在广州，春节期间，Uber 推出一键呼叫舞狮队。

第二批用户是老外身边的中国人。如科技媒体人，他们对新生事物有天然的敏感，是一批率先吃螃蟹的人；还有时尚界人士，他们不喜欢出租车，对乘车环境比较挑剔。而这些人，又是很有传播能力的群体。于是，这 10% 的用户就可能成为 Uber 的种子用户，在获得良好服务后，快速传播产品。²⁶

司机的冷启动

国内的打车软件，在发展早期，大多利用地推的方式来启动市场，典型的如滴滴，其创始

²⁶ BLUES, “Uber 王晓峰：看 Uber 如何玩转分享经济”，虎嗅网，2015 年 5 月 20 日，参见 <http://www.chinaz.com/start/2015/0520/407568.shtml>。

人早期在阿里巴巴销售部门的从业经历，为其在早期抢占市场发挥了重要作用。然而，Uber却反其道而行之。在王晓峰看来，Uber司机端的冷启动同样应找金字塔顶端那 1% 的群体。这类群体可以是企业的CEO，也可以是互联网大咖。如在上海，原艺龙COO谢震，梅花网创始人任向晖是最早的两位Uber司机，之后，麦兜旅游的周翔、罗德公关的高明等众多CEO都加入到人民优步，成了一名“光荣的人民优步司机”。²⁷

从 100 到 N

冷启动之后，如何将产品快速推广到 90% 的大众群体是营销的关键。这一时期，Uber 往往会通过打造不同体验场景、传递创新型生活方式、与高端企业跨界营销以及借助明星力量等花样繁多的手段，来让用户参与到营销过程中，并引发用户充当传播者，以口碑传播的方式，协助 Uber 完成宣传。

值得一提的是，与竞争对手不同，Uber 相信用钱买不来真爱，因此坚决不花钱买广告。下面提到的各种营销活动中，Uber 基本都是以资源互换的方式联合运营，几乎没有花一分钱广告费。

打造不同场景

作为一种出行产品，打车软件的特别之处在于围绕司机和乘客的需求，在用车的时间和空间内可以打造丰富的场景体验。而这种场景可以是招与聘、创与投、求与教等等，以及其他各种可能的社交方式。借助不同的场景，营销手段得以在其中灵活运用。而 Uber 显然熟稔于这一点。

2015 年 4 月，Uber 在北京尝试招聘体验，推出了一键呼叫 CEO 的活动。16 个企业高管乘坐轿车围绕清华转，学生通过 Uber 应用叫车，和高管在车上进行 15 分钟面试。面试成功，便可以直接拿到 Offer。2015 年 6 月，Uber 杭州打造路演场景，推出了一键叫一亿活动。入围创业者只需一键就可以呼叫投资人前来接驾，在车上进行轻松活泼的 15 分钟车内路演。然后投资人据此作出投或不投的决定，在 45 个项目中最终筛选出 8 个。

传递生活方式

在 Kalanick 的构想中，Uber 是“交通与生活方式的交汇点”。因此，Uber 的营销方式同样遵从这一理念，希望在满足人们打车需求的基础上，传递一种时尚、创新性的生活方式。在广州，Uber 曾和妈妈网合作，在 9 月 1 日新生入园的第一天，用专车接送幼儿园小朋友上学和放学，并让摄影师随车记录小朋友美好、珍贵的一天。在深圳，夏日炎炎时，Uber 推出一键送雪

²⁷ 张晓媚，“Uber 是这样撬开中国市场的”，界面，2015 年 4 月 28 日，参见 <http://www.jiemian.com/article/271030.html>。

糕，用户只需在 App 里选择“雪糕”按钮，离他们最近的雪糕车会尽快把雪糕送至指定地点（见图 6）。

营销界专业人士认为，Uber的这种方式已走向营销 3.0 时代，即人文化营销。通过还原用户生活场景的方式，与消费者建立情感沟通，Uber已大大超过了人们对一款打车软件的预期，原本冰冷的、陌生的司机与乘客的关系立刻变得温暖而热络起来。²⁸

利用跨界营销

所谓跨界营销是指处于不同营销界限内的双方以共享对方资源为前提、以消费关联为纽带、以提升效益或市场拓展为目标而展开的系统性合作。²⁹换言之，跨界合作的一个基本原则便是“气质相投”，在和用户的互动过程中，利用彼此交叉覆盖的受众群体，产生品牌认同感及好感。

谙熟互联网之道的Uber，在营销过程中便充分利用了这一手段。如它与宝马Mini、特斯拉、喜达屋等高端企业都有过合作。在专业人士看来，Uber不仅借“他山之石”，迅速扩大了自身的知名度，而且在此基础上，形成了良性的借势循环。如有媒体写道：一位绿城高管在朋友圈扼腕叹息：“万科今日抢先和Uber签订战略合作协议，我们还是太老太慢”。³⁰

借势明星力量

除了上述方式外，Uber 还擅长借助明星的影响力，来策划一些别有生趣的事件。在上海，Uber 曾推出一键呼叫佟大为活动，邀请明星佟大为变身 Uber 司机，驾驶售价近 100 万元的特斯拉电动汽车，满城市转悠拉客。此外，Uber 上海还试验过一键呼叫直升机，邀请赵又廷作为首飞乘客（见图 7）。

这些事件都为Uber赚足了眼球。据了解，佟大为和赵又廷作为当红明星，两人在微博上的粉丝数量加起来近 2800 万，其为Uber带来了大量的曝光度和话题量。同时通过记录的相关视频，以及很多媒体的自发性报道，这些事件在网络环境中不断发酵，又产生了更广泛的关注和话题。有趣的是，在赵又廷参加的活动中，Uber自己的微博主页，所有信息的点赞数加起来，都远不及赵又廷的微博点赞数，后者大概是Uber的 27 倍。³¹

²⁸ “Uber 如何用 6 步获取人民的心”，人人都是产品经理，2015 年 7 月 19 日，参见

http://www.woshipm.com/operate/176747.html?utm_source=tuicool。

²⁹ “烟草行业“跨界营销”策略探析”，东方烟草报，2014 年 12 月 30 日，参见

http://www.eastobacco.com/tjlm/jylc/201412/t20141230_353304.html。

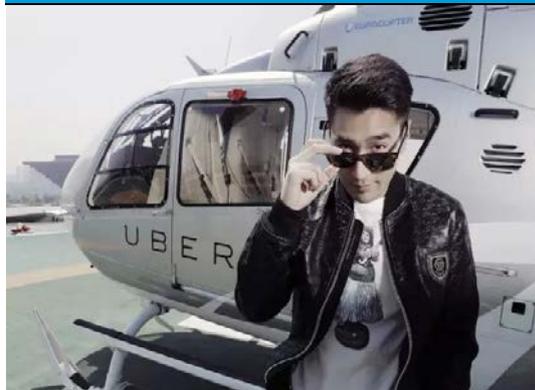
³⁰ “细说 Uber 营销“秀”“，必读 12 篇，2015 年 6 月 9 日，参见 <http://www.12reads.cn/29329.html>。

³¹ “Uber 十大奇葩营销案例大盘点”，投资界，2015 年 6 月 9 日，参见

<http://news.pedaily.cn/201506/20150603383554.shtml>。

图表 6 Uber 在深圳的一键送雪糕活动


资料来源：“15 个营销案例让 Uber 火的一塌糊涂，而且还没花 1 分钱！”，站长网，2015-06-08
<http://www.admin5.com/article/20150608/602687.shtml>

图表 7 赵又廷成为一键叫飞机首飞乘客


资料来源：“15 个营销案例让 Uber 火的一塌糊涂，而且还没花 1 分钱！”，站长网，2015-06-08
<http://www.admin5.com/article/20150608/602687.shtml>

大平台+小组织模式

短短五年时间，从旧金山起步，Uber 已经将触角延伸到了 57 个国家，300 多个城市。支撑其全球化扩张的背后，是被外界所称道的大平台小组织模式。这种模式与新型军事作战形态如出一辙，被认为代表了当前互联网的最高组织形态。如美军在伊拉克战争和阿富汗战争中，便对此进行了实践。只派出由几个人组成的特种部队到前方，跟踪敌人行动，然后发回指令，最后通过后端强悍的大平台完成任务。

在系统架构上，Uber 正是以总部透明化、共享的数据平台为基础，通过严格的招聘规则，派遣最精干的三人小组到各大城市前线，并给予其充分的授权，来实现其全球化战略。

三人标配

Uber 在中国每个城市扩张的标准配置是三个人的精英团队，包括市场经理、运营经理和城市总经理。其中市场经理主要负责市场营销、媒体的对接以及创意活动的策划；运营经理负责数据分析和资源配置，如招募司机，管理与司机相关的事情，以及如何更好服务用户；城市总经理则主要负责策略性工作，如城市调性把控、行业情况，做一些策略性的规划。随着城市业务的开展及工作量的增加，Uber 也会在运营和市场两端扩展相应的人员，但总体来说，都保持小团队运作。³²

³² “Uber 的营销创意为何能层出不穷？跟 Uber 中国早期员工聊了会儿”，虎嗅网，2015 年 5 月 7 日，参见

Uber崇尚“去中心化”，没有中国区CEO，也没有中国区负责人。目前只在中国建立了几个专门的团队来处理一些共性的问题，如政府关系、媒体关系、招聘等。在拓展每个城市时，Uber总部依靠的是后台的强大数据基础，以此来跟踪团队在不同城市业务开展的情况，并对团队进行评价。具体来讲，各岗位的KPI如下³³：

市场经理负责需求端，衡量其工作的重要指标包括新用户的增长量、城市订单量、服务品质、客服满意度以及媒体对接效果。而媒体对接效果的评价，又可以转化为一些具体指标，如一次活动媒体的发稿率多少、质量如何、品牌认同度如何。

运营经理负责供应端，一个重要考核指标便是ETA，即用车抵达时间。如刚落地一个城市，用户可能需要15-20分钟才能叫到车，那么运营经理的工作就是在最快的时间内，把这个数字变成10分钟，甚至5分钟。同时他还要确保司机的服务质量，控制拒单率。

城市总经理负责总体的把控，协调供求两端，如保证司机增长量与用户增长量的匹配。此外，城市总经理还要关心成本问题，商业方式有没有可持续性，以及在本土化运作过程中，确保Uber品牌形象维持全球标准。

充分授权

Uber在每个城市都以创业公司化的方式运作，包括薪酬体系中设立期权计划；给团队创新的自由与空间；以及下面要特别强调的一点——给团队以非常高的决策权限。

Uber提倡扁平化管理，给予当地团队充分的授权，让他们因地制宜、随机应变地作出决策，而无须事事汇报审批。Kalanick深信，对每个城市来说，没有人比当地团队更了解当地事情，所以应该“让听得见炮声的人做决策”。

以一场营销活动的策划为例。Uber深圳区市场经理谈到，他们首创的、引起很大市场效应的派对巴士，背后的决策流程其实非常简单。当时这个想法是她在看一个DJ视频的过程中想到的，之后她跟另外两个同事商量，脑洞大开后，就直接推行了。并不存在与Uber总部反复沟通或审批的问题。

甚至是涉及到烧钱补贴的决策，基本也都由当地团队主导来定。Uber杭州总经理提到，补贴力度是根据当地供求两端的变化以及竞争关系实时调整的，而杭州当时是什么状况，除了当地团队，没有人更清楚，因此让别人做决策是不科学的，Uber的做法就是交给城市的团队。而总部只负责提供建议，如让擅长定价的人给出定价意见；让了解过去几年Uber扩张中补贴历史

<http://www.huxiu.com/article/114565/1.html>。

³³ “Uber的营销创意为何层出不穷？跟Uber中国早期员工聊了会儿”，虎嗅网，2015年5月7日，参见<http://www.huxiu.com/article/114565/1.html>。

的人给出参考等等。³⁴

在各大城市享有充分决策权时，Uber 总部会提供一个全球共享、透明化的数据平台作支撑。在这一内部平台上，各地团队可以交流心得体会，分享经验，并为其他城市团队所参考借鉴。如近期杭州举行的水枪节，就是受到 Uber 泰国团队在当地策划的泼水节启发。上海推出的一键呼叫直升机，也是借鉴 Uber 团队在戛纳电影节上为明星提供专机服务的做法。

同时，这一平台还能发挥激励的作用。在内部系统里，Uber 成员可以实时看到全球的排名数据，如 ETA、业务增长率、好评率等。每周日晚上开会的时候，各团队都会检视过去一周的成果和排名。对他们来讲，这是件非常自我激励的事情，每一个人都在想如何做好事情以及超越。

还有非常重要一点是，Uber 的后台实时更新，决策者可以及时获得反馈结果，并快速迭代以适应市场。各地的 Uber 团队往往不会制定特别明确的长期计划，而是以周为单位，从上周实施的反馈结果，来制定下周的计划与措施。这一点非常契合硅谷创业家 Eric Rise 提倡的“精益创业”理念。即企业应进行“验证性学习”，先向市场推出极简的原型产品，然后在不断地试验和学习中，以最小的成本和有效的方式验证产品是否符合用户需求，灵活调整方向。

人才招聘

除共享平台外，支撑 Uber 放心授权的另一个重要前提是必须选择对的人。为此，Uber 总部在人才招聘上建立了独有的一套规则。

大致来讲，这个规则包括三个方面：一是能力匹配相应的岗位。如做营销的人要有创意，搞运营的人应擅长数据分析。在这一关，HR 往往会先通过应聘者过往的履历，来做初步简历筛选，之后根据不同的岗位，布置相应的作业来做测试，如市场经理会考核活动的创意以及成本的测算方法。此外，由于 Uber 的跨国性质，也要求应聘人有双语能力，保证和总部的沟通没有问题。

二是有创业家精神。在 Uber 看来，它每进入一个新的城市都是新的考验，因此要求团队能适应创业环境，具备创业精神，而这种精神与在一个大企业或者稳定的组织内工作的特征可能是正好反向的。如杭州总经理提到，一个长期在可口可乐的资深职业经理人，已经习惯了稳定的工作环境，就未必是 Uber 的合适人选。

三是认同公司的文化，并热爱这个行业。Uber 认为，只有发自内心地喜爱这份工作，才能产生自我驱动。而在文化认同感上，Uber 也希望能找到气味相投、“Uberness”（Uber 范）十足的人选。如深圳市场经理谈到，她并非科技行业出身，之前一直做的是时尚和奢侈品的市场营

³⁴ 与 Uber 杭州负责人访谈中获得。

销，离科技企业较远。但她对生活方式经营颇有心得。而 Uber 看重的正是这一点，因为 Uber 的定位也是一个经营生活方式的公司。

根据这套规则，Uber在中国各大城市招募到了合适的人选。如上海区总经理王晓峰，在加入Uber前，曾在消费品和互联网环境中从业 17 年，先后在宝洁、谷歌、科蒂集团、腾讯任职。北京区总经理姜智亚毕业于加州大学洛杉矶分校，加入Uber前曾就职于贝恩咨询及投资公司 Norwest。杭州区总经理汪莹哥伦比亚大学MBA毕业，曾在香港、纽约、北京等地从事过证券行业、战略咨询管理。³⁵

共享经济的魅力

Uber 的共享经济

如果仅仅把 Uber 看做一种更好的打车软件，显然很难理解为什么它的估值能够创下非上市公司记录。而如今更多的人愿意将其归因于共享经济的魅力。

Kalanick在Uber成立五周年时曾分享到，在Uber模式出现前，用车供求两端的问题有二：一是供给端大量资源闲置。尽管全世界有超过十亿辆汽车上路行驶，但这些车辆有大约 96%的时间是闲置的状态。而且，城市中有超过 15%的空间被这些闲置、未上路的汽车占用。二是用车需求无法满足。在旧金山，等二十分钟也未必能够叫到出租车。³⁶

而 Uber 共享经济模式正是一方面充分利用了闲置的私家车资源、闲散的劳动力时间，另一方面创造了原本不存在的使用消费场景，填补了市场对于用车服务需求的巨大不足，在移动互联网的发展下，以低成本的链接方式，重构供需，实现了资源的优化配置。

在 Kalanick 看来，这种模式的社会效应巨大。除了调动闲置资源、缓解运力不足、提供更低价交通选择之外，还有两点非常重要。

首先，它创造了灵活的就业方式。每个月，全世界会有数十万名新司机加入Uber，而这些人大多是非专职司机。通过Uber的平台，他们可以灵活安排时间，在专职的工作之外获取另一种收入来源。在美国两名经济学家和Uber合作的一份研究报告里，一位典型的Uber司机通常受过大学教育，结婚成家并有孩子，且有一份全职或兼职的工作，每周驾驶 15 小时左右，即 20

³⁵ “Uber 霸道女总：落地大中国，姿势很主动”，新芽 NewSeed，2015 年 2 月 13 日，参见 <http://newseed.pedaily.cn/u/12lou/201502131319383.shtml>

³⁶ “Uber 五年 在改变什么”，界面，2015 年 6 月 9 日，参见 <http://news.sina.com.cn/w/2015-06-09/001131927361.shtml>。

至 30 单，一周能多赚 300 至 400 美元（汽油成本和保养不计算在内）。³⁷

其次，缓解拥堵，降低污染。Uber 负责公关的 David Plouffe（奥巴马的前任竞选总管）在一次演讲中提到，如果洛杉矶有 15% 的人一起选择共享拼车，洛杉矶就不会再有塞车的问题。而如果更多的人以共享拼车替代买车，那么因此减少的汽车污染排放以及停车位需求所产生的社会效益在美国每年能达到千亿美元量级。³⁸

Uber 的自我复制

沿着共享的路径，在供给和需求两端集聚足够人气后，Uber 开始尝试将这种模式复制延伸到打车以外的其他领域。在 Kalanick 看来，如果你能在大多数地方五分钟内叫到车，那肯定还有许多别的东西可以在五分钟内送到。

2014 年 4 月，Uber 在曼哈顿推出了即时快递服务 Uber Rush。用户可以通过手机应用叫快递，并能够实时追踪物品的位置，而快递员可通过骑单车或者步行运送快递。费用则根据路程从 15 美元到 30 美元不等。

2014 年 8 月，Uber 在华盛顿测试按需产品运送服务 Corner Store。通过调用旗下刚好空闲或顺路的司机，Uber 可为用户递送紧急药物、尿片、牙刷等 100 多种便利店商品。而这项服务不收费、无小费，也没有最低购买额。

2014 年 8 月，Uber 在亚特兰大和纳什维尔推出了搬家服务 Uber Movers。与短程搬家公司 Bellhops 合作，由 Bellhops 提供免费的搬家箱，Uber 提供搬家工具，主攻学生搬家市场。

2015 年 4 月，继巴塞罗那和洛杉矶后，Uber 宣布在纽约和芝加哥推出 Uber Eats 送餐服务。这项服务主要利用遍及服务范围内的 Uber 司机作为配送人员，在用户下单后，Uber 选择就近的司机，力争在 10 分钟内将餐食送到用户手中。

同样，在进入中国两年后，Uber 也开始试水物流服务。2015 年 7 月，Uber 携手顺丰在深圳推出“一键呼叫顺丰次晨”。用户通过一键即可呼叫顺丰，随即 Uber 司机化身顺丰次晨大使，为客户上门收取快件，用户则可享受“次日 10:30 前送达”的“顺丰次晨”服务。在中国，这或许仅仅是一个开始。

根据公司的使命，Kalanick 希望能建立一个像自来水一般可靠的交通网络，无处不在，有

³⁷ “Uber 经济学：是创造，还是扼杀？”，原文来自 The Atlantic，虎嗅编译，2015 年 1 月 25 日，参见 <http://www.huxiu.com/article/107103/1.html>。

³⁸ “疯狂崛起的 Uber 帝国，究竟是一种怎样的模式？”虎嗅网，2015 年 5 月 24 日，参见 <http://www.huxiu.com/article/115907/1.html?odby=dateline>。

求必应。而且这个网络不仅可以运送人，还可以运送其他东西。通过 Uber App 这个开放平台，用户只要按需点击 On-Demand 按钮，Uber 就能满足他们的愿望。

为了实现这一愿望，近期，Uber 将无人驾驶作为未来重要方向之一。今年 2 月，它与匹兹堡的卡耐基梅隆大学（CMU）展开了战略合作，成立一个高科技实验室，专门研究地图、驾驶安全和无人驾驶技术。据了解，这所大学在自动驾驶车辆设计上成果丰硕。

对于为何涉足这个看似和当前业务距离遥远的项目，Kalanick 的一席话点出了其中要义，“Uber 服务价高的原因在于，用户并不只为汽车付钱，而且还要付钱给车上的另一个人，如果车里没有其他人，使用 Uber 的成本就低于购车自用的成本。事情的关键是，把成本降到所有人持车成本之下，那么也就不再需要买车自用了。”³⁹

而关于 Uber 的未来，一位分析师的评论鞭辟入里：

“如果你把 Uber 只当成替代现有出租车的公司，它其实不大。如果你意识到 Uber 可以把你的孩子送到学校，把你的父母送到机场，带你去约会喝完酒后再送你回家，给你送一些日常用品上门，它就大一些。如果你以后不再自己买车，完全用 Uber，它就更大了。如果你把 Uber 看成一个超级联网计算机，每天全世界运送上亿的人和货物，连接一切，那这就是世界上最大的公司之一了。”⁴⁰

打车平台是第一步，物流业务或许是第二步，那么第三步、第四步呢，充满想象。

Uber for Everything

事实上，以 Airbnb 和 Uber 为代表，共享经济已成为当下最流行的商业模式。从房屋租赁领域的 Airbnb 和小猪短租，到餐饮业的 Eatwith 和 Feastly，再到医疗领域的 Heal 和 Page，以及创新型办公公司 WeWork，共享经济正在以独有的方式重构原有的商业逻辑。

这种模式总结起来有四个基本特征：

首先，重视物品使用权而非所有权。在生活中，人们买东西，很多时候并不是为了所有权。即“你买电钻，其实不是为了买电钻，而是为了墙上的那个洞”。共享经济的核心就是在倡导“租”而非“买”。通过产品（或服务）使用权和支配权的分离，共享经济催生了一种双层的产权结构：财产的归属权即支配权在底层，财产の利用权即使用权在表层，人们在产品上私有，但在服务

³⁹ “Uber CEO: 将用无人驾驶汽车淘汰司机”，网易科技，2015 年 5 月 29 日，参见 <http://tech.163.com/api/14/0529/05/9TCUOD3H000915BF.html>。

⁴⁰ “疯狂崛起的 Uber 帝国，究竟是一种怎样的模式？”虎嗅网，2015 年 5 月 24 日，参见 <http://www.huxiu.com/article/115907/1.html?odby=dateline>。

上变为公有。

第二，闲置资源或碎片化时间的再利用。工业文明的兴起，带动了大规模消费的产生，随之而来的一个问题是资源的闲置与浪费。欧盟的一份研究报告曾指出，人们一间房子里大约有3000美元的东西是长期闲置无用的。让闲置的要素流动起来，这是共享经济在供应端的一个前提条件。

第三，长尾需求或高频、刚需的满足。工业社会下，出于规模经济的考虑，人们使用的多是标准化的产品。随着信息社会的来临，大量个性化和差异化的长尾需求产生。而共享经济在这方面有较大的优势，如房屋出租业的 Airbnb，对于厌烦住标准化酒店的旅行者来说，Airbnb 在结合当地特色、人文体验方面无疑能提供更多选择。此外，共享同样可以提供未被满足的高频、刚性需求。如 Uber 和 Eatwith 对应了人们基本的需求：行和吃。

第四，低成本连接方式。共享经济并非现代社会所开创，实际上，早在原始社会里，由于生产力极度低下，人们就是通过共享的方式维持生存。只是过渡到农业和工业文明后，规模化大生产造就了资源的丰富，使得人类进入独享的时期。而共享此时回归的根本原因还在于网络的发展，特别是移动互联网的兴起，使得人与人、人与物能够实现几乎零边际成本的连接。

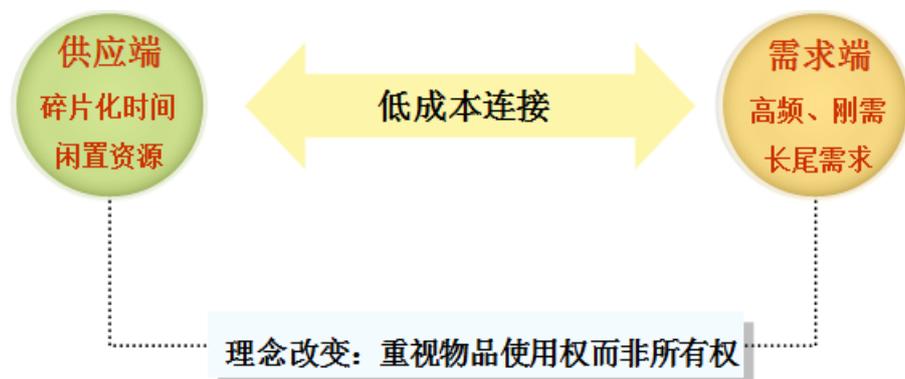
基于四个方面的重构，华盛顿特区经济趋势基金会主席杰里米·里夫金大胆预测，协同共享作为一种新的经济模式，在 21 世纪的下半叶甚至会取代资本主义，成为人类社会主导的经济形态。那个时候，生产率极高，物联网发达，导致边际成本趋近于零。数十亿人既是生产者也是消费者，在互联网上共享能源、信息和实物，所有权被使用权代替，“交换价值”被“共享价值”代替，人类进入新纪元。⁴¹

而当前，他的这一判断似乎也正在得到验证。PWC 报告指出，“共享经济”市场已经有大量资金支持，未来将有更多金钱涌入。目前，全球“共享经济”市场约为 150 亿美元，到 2025 年这一市场规模将增加至 3350 亿美元。⁴²

⁴¹ 杨璐，“共享经济，一个时代来临”，三联生活周刊，2015 年 6 月 24 日，参见 <http://www.lifeweek.com.cn/2015/0624/46290.shtml>。

⁴² “普华永道：预计 2025 年全球共享经济市场规模将增加至 3350 亿美元”，环球财讯网，2015 年 6 月 16 日，参见 <http://www.aiweibang.com/yuedu/31959215.html>。

图表 8 共享经济模式



资料来源：长江商学院案例中心整理

Uber 之困

产品问题

恶意刷单是萦绕在Uber头上挥之不去的幽灵。由于Uber的补贴十分诱人，导致有些人为了骗取补贴进行恶意刷单。近期有媒体报道，Uber的刷单情况十分严重，仅淘宝一个渠道，就买卖了20万左右的Uber乘客账户⁴³。更令人担忧的是，目前刷单在国内已经形成了地下产业，有明确的分工组织，预计虚假订单总量已达到百万量级。

同时，非本土化的投诉方式也让Uber饱受诟病。尽管Uber进入中国后，做了很多本土化的尝试，如绑定支付宝、导入百度地图等，但就投诉渠道而言，仍沿用了国外邮件沟通的方式。对习惯使用电话客服的中国用户来说，这一方式显然无法让他们适应。有消息称，Uber已经尝试在中国建设呼叫中心，但鉴于人工成本，规模不会太大。

此外，Uber产品赖以成名的两大核心——派单和动态定价，在国内也存有争议。不少司机抱怨，派单对乘客更为有利，而未考虑司机的现实情况，如他们希望回家的最后一单能接顺路的单，但派单机制下，司机事先看不到目的地，无法满足这一合理需求。而动态定价虽以市场化方式动态调节供需，但在一些特定场合下，也被用户指控为牟取暴利和剥削顾客。例如，2013年12月纽约遭遇暴风雪期间，Uber的涨价行为就引发了大量不满，有人甚至在Twitter上称，Uber是“搞价格欺诈的混蛋”。

⁴³ “Uber刷单调查:量级达百万 淘宝交易近20万账户”，腾讯科技，2015年6月23日，参见<http://tech.qq.com/original/tmtdecode/t924.html>。

政府监管

Uber 自成立以来，政策风险就如影随行。由于没有传统的出租车牌照，不具备营运资格，Uber 在全球很多地区都被判定为非法运营，并受到不同程度的政府监管。这些地区如西班牙的马德里、韩国、印度的新德里和美国的费城等。

在中国市场也是如此。尽管为规避风险，Uber 采用了一些特别的掩饰手段，如 Uber Black 通过与租赁公司、劳务派遣公司签订三方合同的方式合作，人民优步在国内冠以“拼车”的业务模式（政策不允许私家车当专车运营，但鼓励非盈利性拼车），但在一些城市还是受到了监管部门的查处。今年 5 月，广州和成都两大城市曾先后被查。政策风险仍是当前迈不过去的一道坎。

近期，有传闻称专车新规《网络预约出租车经营服务管理暂行办法》即将出台。国家将对各种专车平台的资质、服务器、支付协议等做出详细规定，包括对 ICP 和外资身份进行限制。如果这一传闻属实，Uber 将会迎来又一次政策危机。

出租车行业的抵制

出租车司机对 Uber 的抗议活动，从巴黎到纽约，一路“高歌”到了中国。2015 年 5 月，天津多地聚集大批出租车抗议专车抢生意。7 月，杭州甚至发生了专车被出租车“钓鱼”的事件。

这些抵制活动之所以频繁上演，根本原因还在于以 Uber 为代表的专车，动了传统出租车司机的“奶酪”。而这种经济利益的损害体现在两点：一是传统出租车行业的牌照价格，在专车的冲击下，急剧缩水；二是 Uber 以低于出租车的价格杀入，直接瓜分原有出租车的市场份额。在创新过程中，如何平衡各方利益同样是 Uber 不得不面对的现实难题。

盈利之忧

Uber 全球化扩张的速度，难掩投资者对其盈利的担忧。目前它实行的盈利模式清晰且单一，主要来自订单额 20% 的抽成。但这一收入来源尚无法覆盖成本。有数据显示，2014 年刨除给司机的分成后，Uber 全球净收入 4.13 亿美元，而亏损额达到 4.65 亿美元。Uber 预计，2015 年净收入将达到 19.77 亿美元，亏损减少至 2.61 亿美元。公司希望能在 2016 年实现全年盈利（见附录图表 15）。

而相比全球其他地区（美国当前是盈利的），Uber 在中国的盈利更让人捏把冷汗。根据 Uber 给部分投资人的资料，2014 年，Uber 在中国亏损 0.18 亿美元，2015 年这一亏损缺口预计将达

到 11 亿，2016 年、2017 年，预计每年亏损 9 亿，直到 2018 年才能实现盈利（见附录图表 10）。

此外，在中国市场上，除了遥远的盈利问题，人们普遍关心的是假如取消补贴，Uber 的低价还能否持续运转。当前 Uber 能吸引司机加入，很重要的一点便是高额的补贴奖励。但不少司机反映，如果没有补贴，剔除 Uber 的抽成后，其收支几乎相抵，并没有足够的利润空间。

有专业人士也质疑低价在中国的合理性，认为低价之所以在美国成立，是因为美国的出租车价格是中国的 5 倍，而美国汽车价格比中国低，汽油比中国低，只有人力贵，通过整合私家车，Uber 可以轻松做到比出租车便宜。但中国不同，出租车定价本来就不高，之所以出租车在交完份子钱后，能盈利的原因一方面是因为司机付出了超额劳动，另一方面是它的巡游模式其实效率很高。而当前私家车司机对单位时间收益的预期可能更高，在 Uber 效率尚未超过巡游模式的前提下，如果取消补贴，势必会有大量司机流失。

激烈竞争

尽管进入中国才短短两年时间，Uber 在国内市场的发展让人惊叹。两组数字可以说明这一点：一是中国城市的日搭乘数非常惊人。以进入一个城市 9 个月时间为限，Uber 在成都和杭州的日搭乘数分别为纽约的 479 倍和 422 倍（见附录图表 9）。二是以全球服务趟数排序，前十大城市里，中国占了四个。其中广州、杭州、成都更居于全球前三位⁴⁴。

这些数据，无疑让 Kalanick 极度重视中国市场。目前在中国大陆，Uber 已经进入了 14 个城市，Kalanick 预计 2015 年底扩至 40 个城市，到 2016 年底扩至 100 个城市，每天有 100 万司机被用户预约⁴⁵。

然而，要实现这一目标，面对激烈的竞争，Uber 需要迎战以滴滴为首的强大对手。这家在中国土生土长的企业，发展过程中，不断迭代，已经建立了自己的优势：1) 有较为完整的产品线，且产品更加本土化，如语音功能；2) 技术逐步完善补强，如针对抢单出现的问题，推出了基于大数据的滴米系统；3) 市场优势，不同于 Uber 自上而下的启动策略，滴滴走群众路线，覆盖了更广泛的人群，且从打车软件切入，其他产品之间相互导流，也让其在市场份额上占有绝对优势。4) 充足的弹药。如前所述，滴滴账上即将有 35 亿美元，来保障国内市场的战斗。

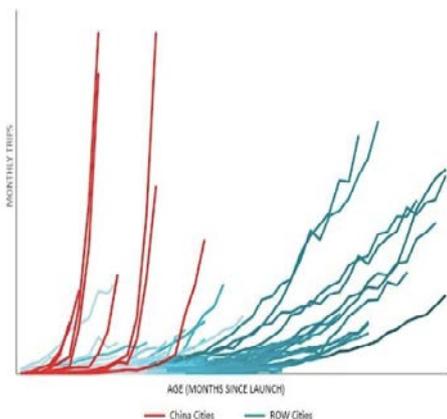
Uber 显然意识到了这一威胁。虽然相比其他跨国公司，Uber 在中国的本土化备受称赞，但

⁴⁴ 任波、徐和谦，“专访 Uber 创始人：优步中国式竞争”，财新网，2015 年 7 月 6 日，参见 <http://chuansong.me/n/1511142>。

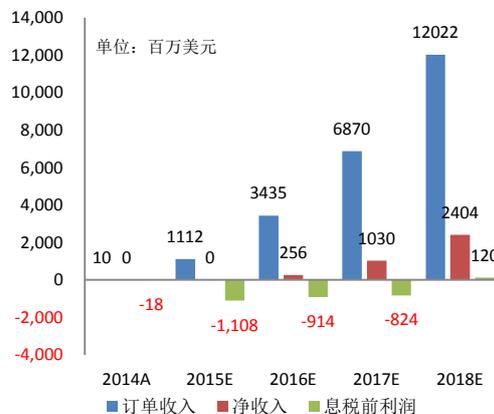
⁴⁵ 任波、徐和谦，“专访 Uber 创始人：优步中国式竞争”，财新网，2015 年 7 月 6 日，参见 <http://chuansong.me/n/1511142>。

Kalanick认为还远远不够。近期，他决定为中国业务设立单独总部，并进行融资。除了融资额，Kalanick更看重在中国找到合适的合作伙伴。他希望战略投资者不仅能帮助Uber中国成为一家真正的中国公司，而且能帮助其与监管层或政府展开沟通，助力其市场推广，争取更多的司机和客户。⁴⁶

⁴⁶任波、徐和谦，“专访 Uber 创始人：优步中国式竞争”，财新网，2015 年 7 月 6 日，参见 <http://chuansong.me/n/1511142>。

附录
图表 9 Uber 进入中国市场后业务量增长迅猛


资料来源：开八，“冒死披露 Uber 最全财务资料”，2015 年 7 月 21 日，百度百家，参见 <http://lannylin.baijia.baidu.com/article/113240>

图表 10 Uber 中国市场的长期预测


资料来源：王冠雄，“两张图看懂 Uber 中国财务数据有多糟糕”，2015 年 7 月 21 日，参见：<http://www.aiweibang.com/yuedu/zatan/39288850.html>

图表 11 滴滴打车融资情况

时间	融资轮数	投资方	融资金额 (美元)	估值 (美元)
2012 年 9 月 1 日	A 轮 ¹	金沙江创投	300 万	N/A
2013 年 4 月 25 日	B 轮 ²	腾讯产业共赢基金	1500 万	N/A
2014 年 1 月 2 日	C 轮 ³	中信产业基金、腾讯产业共赢基金	1 亿	N/A
2014 年 12 月 9 日	D 轮 ⁴	中投公司、淡马锡、腾讯产业共赢基金	7 亿	约 35 亿
2015 年 2 月 14 日	E 轮 ⁵	新浪微博	1.4 亿	N/A
2015 年 7 月 8 日	F 轮 ⁶	中国平安保险、高瓴资本、资本国际私募股权基金、蔻图资本管理公司	20 亿	约 150 亿

资料来源：1、coldsummer17，“传滴滴打车和快的打车将分别完成新一轮融资，规模可能均在数亿美元级别，打车软件行业将迎来新一轮补贴大战？”，36 氪，2014 年 4 月 17 日，参见 <http://36kr.com/p/211196.htm>

2、于天娥，“滴滴快的合并敲定 股权分配比例成二马争夺焦点”，中财网，2015 年 2 月 13 日，参见 <http://www.cfi.net.cn/p20150213001538.html>

3、理财周报“滴滴 7 亿美元融资砸上市 未来重心攻占专车市场”，《理财周报》，2015 年 2 月 9 日，参见 <http://www.techweb.com.cn/internet/2015-02-09/2122815.shtml>

4、尹恒，“滴滴打车 D 轮融资超 7 亿美元 估值 35 亿美元”，天极新闻，2014 年 12 月 10 日，参见 <http://news.yesky.com/101/41836601.shtml>

5、“滴滴打车获 1.4 亿美元 E 轮融资”，艾媒网，2015 年 6 月 1 日，参见 <http://www.tuicool.com/articles/BvaIVjz>

6、谭燃，“曝滴滴快的再获 20 亿美元融资”，腾讯科技，2015 年 7 月 7 日，参见 <http://tech.qq.com/a/20150707/054748.html>

图表 12 易到打车融资情况

时间	融资轮数	投资方	融资金额 (美元)	估值
2010 年	天使轮	真格基金	数百万	N/A
2011 年 8 月 1 日	A 轮	晨兴创投、高通资本	数千万	N/A
2013 年 4 月 1 日	B 轮	宽带资本领投, 晨兴创投和高通跟投	1500 万	N/A
2014 年 9 月 1 日	C 轮	GIC 领投, 携程、DCM 跟投	数亿	N/A

资料来源: PingWest 中文网

图表 13 Uber 融资情况

时间	融资轮数	投资方	融资金额(美元)	估值(美元)
2010 年 10 月	种子轮	红杉资本	139 万	N/A
2011 年 2 月	A 轮	Benchmark&First Round	1100 万	N/A
2011 年 12 月	B 轮	贝佐斯、CrunchFund	3700 万	3.27 亿
2013 年 8 月	C-1 轮	enchmark&Google Venture	2.58 亿	37 亿
2014 年 5 月	C-2 轮	黑石基金、KPCB&Google Venture	12 亿	182 亿
2014 年 12 月	C-3 轮	Sequoia Capital(红杉海外)、 富达亚洲风险投资、KPCB、凯鹏华盛、 Menio Ventures、Wellington、 Management、TPG Growth	12 亿	412 亿
2014 年 12 月	D 轮	百度	6 亿	N/A
2015 年 3 月	E 轮	Times Internet	2400 万	N/A

 资料来源: 开八, “冒死披露 Uber 最全财务资料”, 2015 年 7 月 21 日, 百度百家,
 参见 <http://lannylin.baijia.baidu.com/article/113240>
图表 14 三家打车软件价格比较图

	车型	起步价	每公里	每分钟
经济型	易到 经济	10	2.8	0.4
	滴滴 快车	0	1.5	0.25
	Uber 人民优步	0	1.5	0.25
舒适型	易到 舒适	10	4	0.6
	滴滴 舒适	15	2.9	0.6-1
	Uber UberX	15	2.3	0.4
商务型	易到 商务	20	5.5	0.6
	滴滴 商务	19	4.5	1.5
	Uber UberXL	18	3.85	0.7
豪华型	易到 豪华	25	5.6	0.8
	滴滴 豪华	22	4.6	1.8
	Uber UberBLACK	18	3.85	0.7

注：滴滴快车最低消费 10 元；其他类型的专车每分钟收费是低速费，即车速低于 12 公里/小时收取；此外，滴滴还设置了超公里费、夜间费等。

资料来源：长江商学院案例中心整理

图表 15 Uber 全球的利润表数据		单位：百万美元					
	2012A	2013A	2014A	2015E	2016E	2017E	2018E
订单收入	121.6	686.2	2911.5	8948.2	26844.6	53689.2	93956.1
年增长率	1266.8%	464.4%	324.3%	207.3%	200.0%	100.0%	75.0%
其他收益		0.5	19.4	47.0	50.0	60.0	70.0
司机佣金		(555.6)	(2281.7)	(6752.8)	(21475.7)	(42951.3)	(75164.8)
司机奖励		(25.2)	(220.6)	(229.5)	(250.0)	(250.0)	(250.0)
退还		(2.5)	(15.2)	(36.0)	(72.0)	(108.0)	(135.0)
总的被抵消收益			(2517.5)	(7018.3)	21797.7	(43309.4)	(75549.9)
净收入	17.8	103.5	413.4	1976.8	5046.9	10379.8	18406.2
年增长	1142.2%	480.9%	299.5%	378.2%	155.3%	105.7%	77.3%
% 总收入	14.6%	15.1%	14.2%	22.1%	18.8%	19.3%	19.6%
支付费用		(18.5)	(71.2)	(214.1)	(642.3)	(1284.6)	(2248.1)
网络费用		(2.5)	(9.1)	(18.3)	(36.6)	(73.2)	(146.3)
移动费用		(19.1)	(95.5)	(140.1)	(210.2)	(315.3)	(472.9)
退款及违约		(7.8)	(30.1)	(45.9)	(60.9)	(75.8)	(90.9)
总营业成本		(47.9)	(205.9)	(418.4)	(949.0)	(1748.9)	(2958.2)
毛利润	1.0	55.6	207.4	1558.4	4096.9	8630.9	15447.9
% 总收入	0.8%	8.1%	7.1%	17.4%	15.3%	16.1%	16.4%
% 净收入	5.6%	53.7%	50.2%	78.8%	81.2%	83.2%	83.9%
运营费用	(9.0)	(28.9)	(159.6)	(316.2)	(706.6)	(1245.6)	(1840.6)
研发费用	(3.1)	(12.2)	(67.3)	(192.9)	(403.8)	(830.4)	(1472.5)
市场费用	(2.2)	(33.8)	(226.3)	(657.0)	(1261.7)	(2491.2)	(4233.4)
管理费用	(4.5)	(28.8)	(131.5)	(284.6)	(504.7)	(1038.0)	(1840.6)
保险费用		(1.5)	(72.5)	(348.8)	(858.9)	(1577.0)	(2760.9)
总期间费用	(11.1)	(105.2)	(657.2)	(1799.5)	(3734.7)	(7162.1)	(12148.1)
% 总收入	-15.5%	-25.3%	-22.6%	-20.1%	-13.9%	-13.3%	-12.9%
% 净收入	-105.5%	-101.6%	-159.0%	-91.0%	-74.0%	-69.0%	-66.0%
其他费用	(1.2)	(3.2)	(15.0)	(20.1)	(20.1)	(20.1)	(20.1)
息税前利润	(19.0)	(52.7)	(464.8)	(261.1)	342.1	1448.7	3279.7
% 总收入	-15.6%	-7.7%	-16.0%	-2.9%	1.0%	3.0%	3.0%
% 净收入	-106.5%	-51.0%	-112.5%	-13.2%	7.0%	14.0%	18.0%

资料来源：开八，“冒死披露 Uber 最全财务资料”，2015 年 7 月 21 日，百度百家，
 参见 <http://lannylin.baijia.baidu.com/article/113240>