

史上最倒霉的成功创业者！

一次辍学/三次创业
屡吃官司/屡次破产
反向思维/逆袭成功

颠覆：鬼才卡兰尼克 与他的Uber帝国

丁瑞琼 编著

覆 颠

鬼才卡兰尼克
与他的Uber帝国
史上最倒霉的成功创业者！

丁瑞琼 编著

图书在版编目 (CIP) 数据

颠覆：鬼才卡兰尼克与他的 Uber 帝国 / 丁瑞琼编著. -- 北京：
企业管理出版社，2015. 9

ISBN 978 - 7 - 5164 - 1117 - 9

I. ①颠… II. ①丁… III. ①卡兰尼克, T. - 传记 IV. ①K837.125.38

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2015)第 189985 号

书 名：颠覆：鬼才卡兰尼克与他的 Uber 帝国

作 者：丁瑞琼

责任编辑：杜敏

书 号：ISBN 978 - 7 - 5164 - 1117 - 9

出版发行：企业管理出版社

地 址：北京市海淀区紫竹院南路 17 号 邮编：100048

网 址：<http://www.emph.cn>

电 话：总编室 (010) 68701719 发行部 (010) 68414644 编辑部 (010) 68414643

电子信箱：80147@sina.com

印 刷：北京市兆成印刷有限责任公司

经 销：新华书店

规 格：170 毫米 × 230 毫米 16 开本 12.25 印张 150 千字

版 次：2015 年 9 月第 1 版 2015 年 9 月第 1 次印刷

定 价：38.00 元

“不要轻易跟卡兰尼克比赛。因为一旦卡兰尼克接近他的目标，他会不知疲倦且目标明确地进攻；如果他决定调查一个产业，他会在数日内成为一个专家；如果他决定了解一个城市，他会在 24 小时内抵达……他废寝忘食，面对重重阻力，却一次次地坚决执行，同时也鼓励身边人跟他一起充满激情地达到目标……”

——前 Google 高管，硅谷著名投资人 Chris Sacca（克里斯·斯卡）

“当特拉维斯·卡兰尼克渴望战斗的时候，他的脸绷得就像一只拳头。他眯着眼睛，鼻孔张开，紧闭的嘴里好像藏着时刻准备出击的重拳。甚至他那花白的、海军陆战队式的发型也根根直立，就像这位 38 岁的企业家面对对手一样毫不退缩。”

——《名利场》杂志

也许我们讨厌 Uber 是因为它彻底瓦解了我们本已存在了多年的社会结构。当然，人们都不怎么喜欢出租车司机以及当地的政府。但是 Uber 所创造出来的那个世界也不是乌托邦。它的出现意味着数千名出租车司机丢失了稳定且灵活的工作。在取而代之的那个世界里，任何人都可以注册成为司机，但是他们的工作并不稳定，是存在风险的。任何低于完美标准的评分都会让他们失掉眼前这份差事。

——英国《卫报》

“卡兰尼克是混蛋，是善于攫取钱财的资本家。”

“对于 Uber，我们既恨它，又不得不在消费行为上支持它，因为它提供的服务，可能比我们等一份三明治送到眼前还要便捷。”

——Twitter 网友

Uber：一场互联网思维和现实矛盾的较量。

——《IT 时代周刊》

纽约是 Uber 全球最大市场之一。自 2014 年以来，Uber 在游说纽约市长办公室、市议会以及出租车和豪华轿车委员会 (TLC) 上花费了至少 22.5 万美元。自从 2011 年 Uber 进入纽约市场，纽约的专车用户数量增长了 60% 以上。目前在纽约市道路上行驶的专车数量超过 6 万辆，其中 2 万辆在 Uber 旗下。

——《纽约时报》

颠覆英豪，Uber 何为

——卡兰尼克和你，你和 Uber，Uber 和全世界

他叛逆，张扬，狂放不羁，一次次失败后不服输地奋起；他也享受，挥霍，空虚，几达抑郁后终于在惊天地、泣鬼神的创业进军中重拾生命的意义——

他虽毁掉千万人的饭碗，却也同时在摧枯拉朽的商业掠夺战中创造了许多新生机；他的创意催生一片片商业蓝海，他的激情势必重新激发起无数屌丝和草根的创业新动力——

他是谁？硕大的屏幕上为你显现如下的图像：

风华正茂，年方三十二岁的卡总正向你走来——他抿着嘴唇，双手插在裤兜里，像你我一样不时地看着手机——那时他刚从巴黎

某赌场小赌以后出来，巴黎的街头空旷无人，只有几个黑人露出他们的白牙齿；卡总虽然赢了点钱，却打不到车，的士司机都不知在哪儿猫着呢，在巴黎，可没有在大街上扫活儿的。

我们不知道那次卡总是怎么回酒店的，也不知道他到底等了多长时间才叫到他心急火燎等着的出租车；我们只知道那以后不久，一款世人以前从没有见过的打车软件横空出世——那就是你我现在天天都在用的 Uber 专车。

是什么样的性格造就了这种商业伟绩？是什么样的经历使本书主人公能够不断地从失败和挫折中奋起？是什么样的勇气让他不畏权威，敢于向前进道路上的任何障碍叫板？他又是怎样聚合起创业所需的团队和资金？卡总的传奇经历能不能为我们的个人生活带来点滴的启示并激起我们沉闷生活的些许浪花？这是我们创作并撰写此书的本意。

十多天来，我们始终沉浸在卡兰尼克精彩生活中，与他欢欣、与他狂舞、伴随着他的痛苦与激情，咀嚼着他的才思与创新，感染着他的不屈和倔强。现在，本书终于脱稿，它已将卡兰尼克的精神

和创意融入我们的精神和创意，卡兰尼克的旗帜就是我们的旗帜；那旗帜永远向前，绝没有丝毫犹豫和彷徨，而沮丧和忧伤只是胜利后的调味剂。

另外，我们还有一个欣喜的发现与大家分享，即卡兰尼克是个文艺范儿的创业家，他狂野的另一面就是他的忧郁，而忧郁大多数情况下表现出来的就是文艺——所以，全世界的文艺青年有福了，你在获得商业成功的同时根本不会伤及你的文艺范儿（伟大领袖毛泽东总是在战争最酷烈的时候写出他最伟大的诗篇）。

一个前所未有的商业颠覆巨变时代已经到来，没有人能够逃避它的狂潮，顺之则生，逆之则亡，与其坐以待毙，不如奋起迎头进击。大浪淘沙的隆隆鼓声正以不可预见的节奏向我们扑头盖脸的袭来，风云过后，留在沙滩上的还会有你吗？

卡总为我们树立了最好的榜样，也为我们树立了最新、最潮的商业模式，他和他的 Uber 是即将到来的共享经济的最佳实践和探索者，是移动互联资源的最佳利用者，也是全世界企业家和青年们的垂范英豪。希望本书能为你精彩的人生和商业生活更添许多魅力和

激情；虽然我们不能成为卡总，但我们却可以成为肖总或李总，康总或陈总。

机会正向你迎面走来，抓住它，经营它，获取它，收获它。

本书出版人

2015年8月2日

目 录

Chapter 1 雪夜巴黎

“一个按钮，车即到来。把互联网的思维，运用到打车上，让每个人能体会到更便捷的服务。”

Chapter 2 天才是这样炼成的

“与众不同，就是我们这么长时间以来独领风骚的原因。有时候我也想，我作为一个创业者，一个企业的领导者，有点像一只独狼。”

01 好奇心打造一代巨人 / 11

02 迷茫激发无限战斗力 / 15

03 梦想实践家 / 19

Chapter 3 史上最倒霉的创业者

“光是看到几大制片公司的名字就让我血往上涌……生活没有如果！人生也不可能重来，现在的我只能向前，只能硬扛，除了这些，我别无选择！”

- 01 卷土重来 / 31
- 02 911, 传票, 梦碎 / 35
- 03 收获人生第一桶金 / 41

Chapter 4 Uber 帝国的“野蛮”崛起

“我意识到一些人形容我是个混蛋。我愿意承认自己不完美，也承认 Uber 这家公司不完美。而且和每个人一样，我和 Uber 都做过一些错事。但是在 Uber，我们都愿意努力地从错误中学习和成长。”

- 01 旅行的意义 / 47
- 02 灵感碰撞 / 50
- 03 打怪一样的全球扩张 / 55
- 04 4.55 红线 / 66
- 05 霸道总裁是暖男 / 69

Chapter 5 帝国的野蛮成长

“我告诉我的团队，我们只管继续服务好我们的客人，打造好的体验。只要我们把事情做对，那么一切都会好的。”

- 01 硅谷最有眼光的天使 / 75
- 02 急速融资 / 79
- 03 三个人的团队 / 83

04 颠覆！玩儿点新花样 / 88

05 打响公关大战 / 96

Chapter 6 人民优步在中国

“我们要办一个真正的中国公司，找到中国投资者。

如果你不是来自中国，你在这个市场必须保持谦虚。”

01 万里情书会彦宏 / 101

02 激昂宣战 / 106

03 申请成为中国公民 / 111

Chapter 7 Uber 的世界你不懂

“Uber，世界因你而前进。”

01 从 2 到 12 / 117

02 全球阻击战 / 125

03 Uber 奇葩营销案例大盘点 / 134

Chapter 8 极客——怪人 or 鬼才

“Stay hungry, stay foolish”

《财富》杂志专访（中文版） / 170

CNN 专访 Uber 创始人卡兰尼克——“我们的发展速度史无前例” / 178

颠覆：
鬼才卡兰尼克与他的
Uber 帝国

Chapter 1
雪夜巴黎

“一个按钮，车即到来。把互联网的思维运用到打
车上，让每个人能体会到更便捷的服务。”

雪中的巴黎，不同的神韵，更有一种别样的美丽。

此时，卡兰尼克与朋友格瑞特·坎普正在巴黎的一个赌场里激情四溢地玩着德州扑克，赌场内弥漫了香烟的味道，充斥着人的吵闹声，热闹非凡，这里仿佛是另一个世界。卡兰尼克兴奋极了，他把身上所有的钱都押在一个赌注上面，格瑞特提醒他不要这么孤注一掷。他拒绝了格瑞特，坚决地相信了自己的第六感。

数不尽的摩天大楼，看不完的车水马龙，这便是我们生存的现实空间。怀揣各种梦想的人们，来自不同地域，处于不同境遇，他们在城市的不同角落里奔波着。

2008年10月，美国纽约。

威廉姆正心急火燎地在路边拦车，他要去参加一次重要的考试，如果错过了时间，威廉姆得再等一年，这就意味着他这一年的心血白费了。他渴望能有辆车载他去考场，可没有一辆车为他停下来，眼看着离考试时间越来越近，他只能抱头痛哭。

同一天，东京街头，藤田急得满头大汗，他的妻子快要分娩了，焦急的他抱着妻子在街道上打车，可是经过的车子都是满载。过了很久，还是没有一辆搭载他们的车，妻子的惨叫声愈来愈大，藤田横抱起妻子向前奔跑……

2008年11月，中国北京。

夜幕降临，北风肆掠，护城河的河水已经被冻上一层厚厚的冰，城市的霓虹星光闪闪。写字楼底下还滞留了大批加班的人，每个人

都焦躁地往外张望，等待着一辆空驶出租车的经过……

2008年12月，法国巴黎。

这是一个寒冷的季节，寒流同样侵袭着欧洲大陆，巴黎一反往常的温暖，气温急剧下降，大雪纷飞，香榭丽舍大道两侧的中世纪风格的建筑在大雪中渐隐渐显，塞纳河被雪花激起细小的波浪，闻名遐迩的凯旋门显得更加沉静和庄重。

雪中的巴黎，不同的神韵，更有一种别样的美丽。路上的行人裹着厚厚的大衣，他们步履匆匆。此时巴黎的交通不如往常般顺畅，在一些重要路口，堵满了数不清的车辆，每个人都怀着一颗焦灼的心，希望能快点回到自己温暖的住处。

此时，卡兰尼克与朋友格瑞特·坎普正在巴黎的一个赌场里激情四溢地玩着德州扑克，赌场内弥漫了香烟的味道，充斥着人的吵闹声，热闹非凡，这里仿佛是另一个世界。卡兰尼克兴奋极了，他把身上所有的钱都押在一个赌注上面，格瑞特提醒他不要这么孤注一掷。他拒绝了格瑞特，坚决地相信了自己的第六感。

不出所料，亮出底牌的时候，卡兰尼克果然是最大的赢家。就这样卡兰尼克又获得了一大笔钱，过度的兴奋消耗了太多体力，他们觉得异常疲倦。只有一个想法，要赶紧回到旅店休息。

令他们意外的是，由于赌场光线太黑暗了，出赌场时看到外面竟然变成了一片银白色。惊叹于雪夜巴黎的美丽，他们像孩子般冲到雪地里狂欢，卡兰尼克甚至想要拥抱街上的每一棵树。虽然内心是无比激动的，但是也抵不住凛冽寒风的侵袭。

很显然，卡兰尼克和格瑞特·坎普没有意料到寒流会来得那么快，他们穿得衣服太少了，以至于狂欢过后的两人不断哆嗦。而此时，他们的理想不仅仅是能有一件暖和的大衣来御寒，而是能打到一辆的士带他们回旅店休息。

卡兰尼克和格瑞特·坎普在香榭丽舍大街上卖力的打车，他们几乎堵住了每一辆路过的出租车，希望出租车能载他们回到温暖的地方。

遗憾的是，每一辆路过的出租车不是有客人了，就是已经被预约了。

外面飘着大雪，卡兰尼克只穿了一件单薄的衬衫和一套黑色西服，在寒风中，他被冻得瑟瑟发抖，为了让自己暖和一些，他甚至在路边蹲了下来，静静地等待一辆驶来的空车。他的耐心一点点被磨灭，后来索性放弃了。他从怀里掏出烟盒，抽出一根自己最爱的万宝路。烟点亮了，他静静地看着烟圈一点点向上升，混和着雪花，简直美极了，突然，一个大胆的想法从脑海里冒出来：“把互联网的