

最具颠覆性“互联网思维”案例
“共享经济”风口的企业必备MBA式读本
国家“互联网+”行动计划企业级著作

Uber

开启“共享经济”时代



曹磊 柴燕菲 沈云云 曹鼎喆 著

中国互联网协会秘书长 卢卫

鼎力推荐



一个“地球已无法阻止”的APP

成立仅五年，估值却高达500亿美元

不投一分钱广告，凭“创意营销”席卷全球

首度揭秘Uber成功背后的“秘密花园”与商业逻辑



机械工业出版社
China Machine Press

Uber

开启“共享经济”时代

曹磊 柴燕菲 沈云云 曹鼎喆 著



机械工业出版社
China Machine Press

图书在版编目 (CIP) 数据

Uber: 开启“共享经济”时代 / 曹磊等著. —北京: 机械工业出版社, 2015.9

ISBN 978-7-111-51640-8

I. U… II. 曹… III. 高技术企业—企业管理—经验—美国 IV. F279.712.444

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 222003 号

Uber: 开启“共享经济”时代

出版发行: 机械工业出版社 (北京市西城区百万庄大街 22 号 邮政编码: 100037)

责任编辑: 曲 熠

责任校对: 董纪丽

印 刷: 北京诚信伟业印刷有限公司

版 次: 2015 年 10 月第 1 版第 1 次印刷

开 本: 170mm×242mm 1/16

印 张: 13.75

书 号: ISBN 978-7-111-51640-8

定 价: 49.00 元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部调换

客服热线: (010) 88379426 88361066

投稿热线: (010) 88379604

购书热线: (010) 68326294 88379649 68995259

读者信箱: hzit@hzbook.com

版权所有·侵权必究

封底无防伪标均为盗版

本书法律顾问: 北京大成律师事务所 韩光 / 邹晓东

本书编委会

- 曹磊 中国电子商务研究中心主任、研究员
- 柴燕菲 资深媒体人、中国新闻社浙江分社总编辑
- 沈云云 中国电子商务研究中心 O2O 行业分析师
- 曹鼎喆 中国电子商务研究中心海外“互联网+”分析师
- 郭勤贵 中国电子商务研究中心特约研究员、北京众鑫律师事务所
律师事务所律师
- 吴旭华 中国电子商务研究中心特约研究员、京盈科（杭州）
律师事务所律师
- 董毅智 中国电子商务研究中心特约研究员、辽宁亚太律师
事务所律师
- 王冰洁 中国电子商务研究中心特约研究员、浙江金道律师
事务所律师
- 王吉伟 中国电子商务研究中心特约研究员、自媒体人

推 荐 序

“共享经济”具备颠覆性能量

最近一段时间，我在一些公开场合的演讲中常常开篇就讲 Uber 案例，总能引起大家的共鸣。Uber 的出现和发展是互联网思维和“共享经济”的生动实践，也是传统产业在“互联网+”时代面临机遇和挑战的一个色彩鲜明的象征符号。



从创业初期到迅速崛起，直至成为一种文化现象，Uber 仅用了 6 年。6 年里，它以一种近乎不可想象的速度完成了一个企业的全球扩张。在过去，这个时间往往是几十年。无论是发展的速度，还是商业的模式，或者是背后的种种质疑，这一切似乎都要归功于互联网。

互联网发展进入 Web 2.0 时代以来，UGC（用户原创内容）的出现不断冲击着传统的信息内容领域，带来传媒生态的重大变革。然而，互联网的力量似乎不仅限于此。随着云计算、物联网、大数据技术的日益成熟，互联网开始与传统产业发生关系并向纵深发展。这种趋势不可阻挡。

2014年，Uber 进入全球 200 多个城市，平均每 1.8 天新增一个城市。Uber 完成最新一轮 10 亿美元融资后，其估值已经超过 500 亿美元。尽管全球大多数国家还在 Uber 高效利用社会资源和监管缺位引发的安全问题之间纠结，但 Uber 及其追随者已经沿着这条道路往前走了。无论是美国住宿共享的 Airbnb、购物配送的 Instacart，还是中国的滴滴、神州，都有大批的忠实用户。

这些公司成功的秘诀在于，它们提供了一个平台，连接了物品所有者和需求者，改变了人们对物品所有权的概念，让信息、物品和服务流动起来，并通过“中心调度 + 按需分配”的方式显著提升了效率。这就是“共享经济”所具备的颠覆性能量。当然，成功也得益于这些公司对于消费者需求的精准把握。

公司的战略性布局一旦背离消费者的需求，就等于失去了创新的动力。即使战略布局是正确且合乎未来发展方向的，比如 DT 或云计算，只要这种战略安排不直接指向消费者的具体需求，不直接指向价值创造的过程，就不可能产生直接的价值，不可能获取等值的回报，从而使战略布局成为一个烧钱的过程。

而 Uber 则紧紧围绕着“用车出行”的话题及其痛点，深化了消费者社区的关系，通过一系列带有公测意义的社会实践活动，改变了消费者对未来世界的认知，并让投资人相信他们有能力不断丰富消费者的生活内容和生活体验，有能力引导消费者改变自己的生活方式，从而使这个世界变得丰富多彩。

另一方面，“共享经济”重构了社会关系结构。每个人都有很多闲置资源，如果能够将这些资源有偿让渡给他人，那么个体就摆脱了对传统组织和传统中介的依赖，也就改变了以前的生产制造协同关系。

从运营模式来讲，Uber 与司机的关系属于合作而非传统的雇用，司机可以自主选择工作时间及时长。从这种角度来讲，这种工作模式似乎为每个人提供了自由工作的可能，特别是广大中产阶层。在以往的社会环境中，自由职业者往往处在社会最高端或最低端，而共享经济的到来却给更多人提供了可能。

毫无疑问，Uber 是互联网创新之花结出的果实。但另一方面，Uber 的出现动摇了传统出租车行业的既有利益格局，新旧之间的纠葛通过用车安全等问题而显现出来。几年间，Uber 在美国、法国、韩国、印度等地都遭遇了不同程度的抵制。如今，这种情况正在悄然改变，从 2015 年上半年以来，Uber 已经在美国 51 个地方的立法机构获得官方法律法规的支持。全球范围内的趋势同样如此，包括墨西哥首都墨西哥城、南非第四大省西开普敦省以及菲律宾全国在内的越来越多的政府和城市管理者正在拥抱创新技术所释放的经济活力。

今天，中国政府从简政放权、放管结合、优化服务，到大众创业、万众创新，再到实施“互联网+”行动计划，这些一脉相承的政策将会培育中国经济新动能，打造中国未来增长新引擎。在信息尤其是互联网领域，发展中国家和发达国家站在了同一条起跑线上，这是中国经济转型的重大契机，也是为共享经济明确“元规则”的极佳契机。

李克强总理指出，“发展‘互联网+’要强化安全意识，政府放宽市场准入的同时，也要加强监管、创造公平竞争的环境，这样相关产业就会自然而然地发展起来。”同时还强调，“历史是人民大众创造的。大众的想法丰富多彩、充满奇思妙想。因此，‘互联网+’的发展应该让消费者和大众来选择。”

“互联网+”时代的浪潮下，传统企业更应抓住两点机遇：

第一，互联网大潮带来的窗口和机遇，没有给传统企业设置任何“天花板”。

第二，无论是线上互联网公司向线下走，还是线下传统企业往线上走，最重要的是对消费者需求的精准把握以及把产品和服务做到最佳，“互联网+”之后的传统企业具有广阔的机会。

在此背景下，中国电子商务研究中心编著的这本书不仅向我们呈现了Uber的商业模式，而且通过Uber、滴滴、快的、易到、神州等主流打车软件深入解读“互联网+交通”的现状，让人们更加系统、深刻地了解“共享经济”这一新兴理念，感受全球城市交通生态系统正在发生的深刻变化，无论是互联网从业者，还是传统企业从业者乃至每一个“乘客”、市场监管者，都值得细读一番。

卢卫

中国互联网协会秘书长

自序一

“共享经济”的“双面人”，重塑传统商业模式场景

时下各类互联网产品和应用中，最火的莫过于各种打车、专车、拼车软件。

有一天我突然发现，同事们每晚值完夜班都有“专车”接回家，除了方便快捷，据说还很省钱。我对此倍感诧异，于是开始了对“人民优步”的关注和研究，直到今天有了本书的出版。



“人民优步”之所以这么火，核心原因在于其解决了乘客与车辆资源的精准供需匹配，大大提升了人们的出行效率。

以前打出租车时，我们都是站在路口招手。这种非常机械的连接方式决定了能不能打到车的关键在于运气。另一方面，由于打车难，大部分市民选择私家车出行，随着这种趋势的增加，城市拥堵问题随之而来。

而随着打车、专车、拼车软件的出现，这种局面开始扭转。首先，打车软件成为出租

车和乘客的连接者，打车靠的不再是运气，而是科学的算法。其次，专车、拼车软件将私家车连接起来，私家车不再作为私人资源，而是以临时出租的形式成为公共资源。

所以，打车软件使乘客和司机的对接效率大大提高，同时私家车资源逐渐公有化，原本闲散的社会资源得到充分利用，最终使得人们的出行效率大大提高。

当下，专车服务正在各个地区遭遇此起彼伏的管制与处罚。作为新兴业态的代表，不仅专车服务要在市场和政策的碰壁过程中自我修正，同时也迫使政策制定者必须以智慧面对新兴业态，站在人民与国家的立场，学会用互联网思维与时俱进，而非固守本部门、本系统、本行业的局部利益，更不能刻舟求剑。

Uber之所以会引起本土互联网大佬的担忧，是因为它有源源不断的创新冲动和能力。而这种创新的源泉来自于消费者，来自于需求。

在中国，Uber从进入打车蓝海以来一直走的是高端路线。为了更好地在中国市场扎根，它未来的最终落脚点很有可能只是较为小众的高端市场。如果是这样，那么Uber的运营模式将可能越来越多样，针对的群体也可能越来越细分。现在可以叫车、叫飞机，以后也许还会出现更多让人惊叹的颠覆性创新。

以Uber为代表的“共享经济”模式借助于中间平台，核心是按需分配，既合理调配了资源，又在一定程度上控制了风险。“共享经济”借助于信息技术，将用户个体进行自由组合和连接，或交易闲置物品，或分享知识经验，最终通过移动支付完成这种点对点的、零散的交易。

基于“共享经济”的“场景时代”已经来临，传统商业模式的品牌、营销、渠道、设计、研发、市场、公关、销售和连接方式正被场景重新塑造。

我们可能会看到这样的未来：越来越多的闲散汽车、卧室、厨房被激活并提供给需要的人临时使用，越来越多的人开始成为“共享经济”的“双面人”——他们可能既是共享汽车的服务提供者，又是共享房屋的服务使用者。

最后，我认为本书具有以下三大特点；

- 可读性：首度揭秘Uber背后的商业模式、创意营销和版图扩张的关键要素。
- 应用性：“共享经济”的浪潮下，解析传统企业如何实现资源利用的最大化。
- 全面性：以Uber为主线，兼顾滴滴、快的、易到、神州等主流打车软件，全面揭示“互联网+交通”。

最后，特别向亟需转型的传统企业推荐本书，当然，本书也适合互联网行业的从业者、研究者、学习者和监管者阅读。

曹磊

中国电子商务研究中心主任

自序二

“共享经济”将重新定义未来

一个 App 震动了全球出租车行业，它就是 Uber。

Uber 的成功引发了按需服务的理念。无数公司开始宣称自己是“XXX 领域的 Uber”。现在我们可以用各种 App 享受全方位一体化的智能服务，Uber 模式给我们带来了一个最美的时代。

2015 年 6 月 24 日召开的国务院常务会议通过了《“互联网+”行动指导意见》(以下简称《意见》)。“互联网+”这一新兴产业模式正式成为中国的国家行动计划。《意见》明确了推进“互联网+”，促进创业创新、协同制造、现代农业、智慧能源、普惠金融、公共服务、高效物流、电子商务、便捷交通、绿色生态和人工智能，形成新产业模式的 11 个重点发展领域。

从打车、租车、专车再到代驾等，交通出行的“互联网+”模式几乎在每一个细分领域均存在巨大的市场。在线打车行业的兴起源于打车 App 的出现和推广，打车 App 是通过定位用户所在位置、显示用户规定搜索范围内的所有空车信息并实现在线叫车的一种现代生活工具。

我们首先来看 Uber 的国际扩张路线：

- 2013 年，21 个国家 60 个城市；
- 2014 年，50 个国家 250 个城市；
- 2015 年刚过半，58 个国家 311 个城市；

.....

市场已经验证了 Uber 的模式和执行力。虽然从创立之初起，Uber 就一路伴随着监管层的巨大压力，但它还是取得了“民意的胜利”。而这场胜利源于 Uber 给用户和司机带来了实实在在的好处。

可以说，Uber 从诞生到今天，看起来好像是一个彻头彻尾的“坏小孩”。它似乎要与很多人开战：汽车厂商（市民放弃买车计划）、出租公司（垄断地位受到威胁）、政府（无法监管）、出租司机（饭碗被砸）……

但事实上，Uber 凭借“不管什么情况都帮你快速叫到车”的理念，给予了用户完全不同的商业体验。Uber 估值将超过 500 亿美元，成为有史以来价值最高的未上市创业公司。除了创新之外，改善用户体验是一家初创企业最值得关注的内容之一。

投资者看好 Uber，并不是因为他们有能力打赢价格战，进而有能力用手机大规模地圈住消费者，而是因为他们有能力管理出租车司机，有能力为出租车司机的服务作信用背书，有能力经营庞大的消费者社区。他们相信，Uber 将来有能力整合供应链乃至改变产业界。

Uber 已经从一个名词变成了一个动词，尽管在字典里它是一个形容词、副词，就像“Google”“百度”代替了“搜索”，“Uber”已经被赋予了“共享经济”的内涵。

Uber 从反抗现有出租车体制的“低效”“高价”“耗能”开始，现在，它已经不只是触动出租汽车公司——Uber 将会影响快递业、外卖业、租车业、代驾业、社交平台、婚恋业等诸多行业，甚至会影响政府的一些现行体制和职能（如车牌限制、汽车管理、汽车保险、出租车管理、行业税费等）。

在中国，Uber 的成功被滴滴、快的等快速复制，但这个份额巨大的市场显然并不平静。2015 年 7 月 8 日，滴滴、快的宣布已完成了 20 亿美元的融资，这成就了中国移动互联网领域最大规模的融资，而且这轮融资的完成意味着滴滴、快的公司拥有超过 35 亿美元的现金储备。

以 Uber 为代表的“共享经济”商业模式风靡全球，越来越多的商业模式符合“共享经济”的特征——产品服务化，所有权与使用权分离，客户公平享有社会资源，以不同的方式付出和获益。

现在还很难判断“共享经济”是否是颠覆性的经济模式，即使以 Uber 和滴滴为代表的企业估值高达上百亿美元，但我们依旧可以说作为资本运作的企业而言，他们是成功的。他们改变了用车行业的规则，挑战了政府部门的权威，如同 10 年前阿里和淘宝改变了零售行业的规则一样。

相信终有一天，Uber 可以创造出一个新的生活模式，可以改变政府对出租车行业的管理模式，可以加速全球“无人驾驶”时代的到来，甚至可以让人类全面实现“互联网+大数据”时代的互联互通。

Uber 不是终点。未来，不仅是像车这样的常见物品，人力、知识和一切长尾需求都可以通过按需共享的方式来解决。吃、住、行等领域中，遵循 Uber“共享经济”的理念，将复制出越来越多的成功项目。

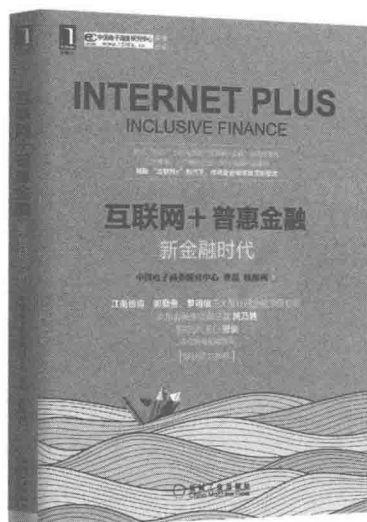
当然，今天到“那一天”之间，还有很多工作要做。

沈云云

中国电子商务研究中心

O2O 分析师

推荐阅读



互联网+普惠金融：新金融时代

作者：中国电子商务研究中心 曹磊 钱海利 ISBN: 978-7-111-50988-2 定价：59.00元

时代“风口”上国内首部“互联网+金融”系统性著作

三大板块、十个细分行业、50个经典产品案例

揭秘“互联网+”时代下，传统企业网络融资新模式

江南愤青、郭勤贵、罗明雄三大互联网金融顶级专家

京东金融集团副总裁 姚乃胜

拍拍贷CEO 张俊

等互联网金融精英

联袂鼎力推荐

INTERNET PLUS
OVERSEAS CASE

互联网+
海外案例

中国电子商务研究中心 曹松 吴应才 著

100多个海外“互联网+”成功案例深度剖析！

案例来源：美国、欧洲、亚太、非洲、中东、CISD、南亚、东欧等国家和地区，涉及医疗、金融、教育、零售、工业制造、电信等多个行业。

机械工业出版社

作者: 曹磊 等 ISBN: 978-7-111-51515-9 定价: 59.00元

传统企业如何“+”互联网？

100多个海外“互联网+”成功案例重磅呈现

囊括电商、品牌、移动、社交、零售、O2O、物流、金融等领域

投资者寻求百倍回报项目、传统企业转型“互联网+”秘籍

本书特别适合有志于互联网创业的人士阅读

目 录

推荐序 “共享经济”具备颠覆性能力

自序一 “共享经济”的“双面人”，重塑传统商业模式场景

自序二 “共享经济”将重新定义未来

第1章 为什么是 Uber、滴滴与快的 / 1

- 1.1 内外交困——出租车行业迎变革 / 1
- 1.2 模式重构——打车软件直面行业痛点 / 5
- 1.3 优胜劣汰——市场竞争的残酷法则 / 7
- 1.4 互联网 + 交通——智能出行的热潮 / 11

第2章 Uber 为何掀起商业模式革命浪潮 / 14

- 2.1 案例概述——打车软件鼻祖 / 14
- 2.2 产品定位——不只是创新 / 16
- 2.3 国际扩张——布局全球的野心 / 22
- 2.4 创始人——身家 50 亿美元的“斗牛士” / 25
- 2.5 驶入中国——改造还是迷途 / 30

第3章 “互联网 + 出行”的战国时代 / 36

- 3.1 滴滴、快的——跨国效仿与创新 / 36
- 3.2 易到用车——起个大早赶个晚集 / 49
- 3.3 神州专车——传统租车的突围 / 53
- 3.4 Lyft——打着拼车的名义玩社交 / 56
- 3.5 专车——不只是一种商业模式 / 58

第4章 Uber 的营销与运营策略 / 65

- 4.1 全球营销——只有你想不到 / 65

- 4.2 营销创意——为何层出不穷 / 73
- 4.3 “吸粉”秘诀——打车软件的明星 / 79
- 4.4 Uber 中国的市场营销秘籍 / 85

第5章 Uber 崛起背后的商业逻辑与思维 / 91

- 5.1 Uber 模式的核心与商业逻辑 / 91
- 5.2 Uber 背后的社交属性——移动互联网的本质 / 96
- 5.3 从 0 到 1, 从 1 到 N——Uber 为何比阿里牛 / 100
- 5.4 Uber 模式的社会经济学思考 / 105
- 5.5 Uber 该获诺贝尔经济学奖 / 107

第6章 Uber 成功的关键要素 / 113

- 6.1 体验——奖励政策 + B2C 模式 / 113
- 6.2 安全——打车软件的“保镖”工作 / 120
- 6.3 细分——小众而深刻 / 123
- 6.4 支付——入乡随俗 / 126

第7章 “Uber+” 的多维版图 / 129

- 7.1 Uber+ 机器人——无人驾驶的野心 / 129
- 7.2 Uber+ 金融——颠覆与融合 / 131
- 7.3 Uber+ 地图——布局智能城市交通平台 / 135
- 7.4 Uber+ 房地产——互联网思维下的地产游戏 / 137
- 7.5 Uber+ 摄影——入侵生活服务圈 / 140

第8章 Uber 面临的挑战 / 142

- 8.1 中国式刷单——Uber 成了冤大头 / 142
- 8.2 Uber 全球遭封杀——一部血泪史 / 147
- 8.3 Uber 中国迎挑战——如何摆脱水土不服 / 153
- 8.4 Uber 面临的法律和政策环境 / 159
- 8.5 风口上的 Uber 将走向何方 / 164

第9章 Uber 带给我们的启示 / 170

- 9.1 给创业者——学 Uber 者生, 仿 Uber 者亡 / 170

9.2 给企业——没有传统的企业，只有传统的老板 / 174

9.3 给监管层——用互联网思维实现共赢 / 177

9.4 Uber 生态链——打破传统的经济和商业体制 / 179

第 10 章 共享经济 / 183

10.1 共享经济时代来临 / 183

10.2 共享经济 + 出行 / 187

10.3 共享经济将渗透的九大行业 / 190

10.4 共享经济面临的问题 / 195

10.5 中国式共享经济路在何方 / 197

附录 名词解释 / 201

后记 如何用互联网思维打造中国最具影响力的“互联网 +”智库 / 203

参考文献 / 206

为什么是 Uber、滴滴与快的

1.1 内外交困——出租车行业迎变革

1. 出租车市场的难题

“出租车”一词颇有来历。早在18世纪，如果一个富有的英国人想进行一次短途旅游，那么他往往会雇用一辆单马双轮轻便车（cabriolet）。cabriolet一词来源于一个法语动词，意思是“跳跃”。到了19世纪，人们开始用这个单词的缩略形式“cab”来指代城市中专供出租的大型马车，今天我们常说的搭乘出租车（catching a cab）就是由此而来的。

从出租车的前身——出租马车诞生开始，这一行业就受到了政府的管制。1636年，英王查理一世公告，允许50辆出租马车在伦敦运行，并由议会来监督以确保该数字不会超标。同时，政府还出台了诸如车夫和马车必须“健壮且得体”（fit and proper）的服务质量标准。

时至今日，大部分国家仍然对出租车进行不同程度的管制，即使是美国等发达国家也不例外。管制的意图很简单，一方面是对因这一行业自身特性而造成的“市场失灵”进行矫正，另一方面是试图保障和监督这一“辅助性公共交通”的服务质量。

具体来说，要靠市场这只“看不见的手”让出租车市场达到最优均衡，需要大量的市场参与者以及充分的信息，还需要拥有充分理性与决策能力的“经济人”，以做出追求自身效益最大化的决定。

基于上述条件，以亚当·斯密为代表的古典经济学理论提倡自由放任，认为自由竞争的市场经济是最有效的机制，主张利用“看不见的手”使社会经济活动达到资源最优配置。但现实世界与理想世界却有着极大的差异，出租车市场就是一例。

由于道路资源稀缺性、消费约束性、交易一次性和服务非后效性等特点，传统的出租车市场无法自行实现资源最优配置。同时，这一市场存在着极高的交易费用，对于乘车安全、服务质量、价格等多方面因素，消费者需要获取信息、权衡利弊并承担风险。

出租车行业发展至今，展示出的是一幅高度计划的景象：政府确定出租车数量和价格，再由政府指定出租车公司运营。这一切计划的结果便是当下弊病丛生的出租车市场。