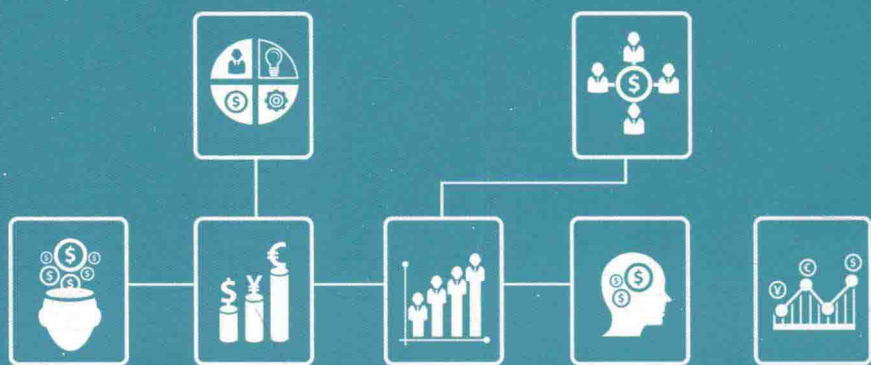


Uber中国1006天的发展历程，从零到70亿美元的创业神话

# 重新定义分享

## UBER中国的分享实践

谈婧◎著



内部人士首次独家揭秘，  
Uber中国如何将分享经济从概念落地为商业模式

### 吴晓波 徐小平 佟大为

十位分享经济  
企业创始人

姬十三

果壳网、分答创始人

米雯娟

VIPKID创始人

陈大年

WiFi万能钥匙创始人

刘梦媛

衣二三创始人

张丙军

PP租车创始人

沈鹏

水滴互助创始人

王灏

科技寺创始人

陈驰

小猪创始人

王晓鲁

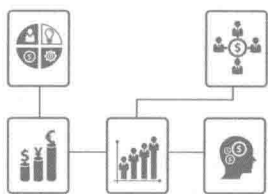
梦想加创始人

唐万里

回家吃饭创始人

联袂推荐

中国友谊出版公司



# 重新定义分享

UBER中国的分享实践

谈婧◎著

## 图书在版编目(CIP)数据

重新定义分享 / 谈婧著. —北京: 中国友谊出版公司, 2017.1

ISBN 978-7-5057-3923-9

I. ①重… II. ①谈… III. ①高技术企业-企业管理-研究-中国 IV. ①F279.244.4

中国版本图书馆CIP数据核字(2016)第290162号

- |    |                                  |
|----|----------------------------------|
| 书名 | 重新定义分享                           |
| 作者 | 谈 婧                              |
| 出版 | 中国友谊出版公司                         |
| 策划 | 杭州蓝狮子文化创意股份有限公司                  |
| 发行 | 杭州飞阅图书有限公司                       |
| 经销 | 新华书店                             |
| 印刷 | 杭州钱江彩色印务有限公司                     |
| 规格 | 710×1000 毫米 16开<br>15.25印张 195千字 |
| 版次 | 2017年1月第1版                       |
| 印次 | 2017年1月第1次印刷                     |
| 书号 | ISBN 978-7-5057-3923-9           |
| 定价 | 45.00元                           |
| 地址 | 北京市朝阳区西坝河南里17号楼                  |
| 邮编 | 100028                           |
| 电话 | (010)64668676                    |

献给每一个拥有无限可能的你

推 荐

## 分享经济领军企业创始人推荐语

Uber是最早获得世界尊重的分享经济企业,而Uber中国更是第一个让我惊讶的外资互联网企业。感谢谈婧分享的这些关于Uber的秘密,分享经济必将改变世界,即使胜利未必属于先行者!

——WiFi万能钥匙创始人 陈大年

为什么分享经济是趋势?是因为它符合人类进化的趋势。分享经济在人性层面反映的是“让爱成就梦想”,这是人类群体共同的信念和价值追求。Airbnb房东分享的热心成就了背包客在当地的归属感,PP车主分享的热情成就了想开车人自驾生活的精彩,志愿者送去的一瓶水成就了汶川地震灾民对生活的

希望,中国分享发展“一带一路”战略希望成就发展中国家的共同富裕。发心对了,我们就大胆去推动分享经济的到来吧!

——PP租车联合创始人兼CEO 张丙军

在这本书中,谈婧将自己在分享经济从无人认可到深入人心这一过程里,所经历的种种探索、不易以及笑与泪都一一呈现,读起来既酣畅淋漓,又发人深省。我相信,伴随着人们对分享经济的认可程度越来越深,以及配套生态与服务的不断完善,分享经济必将在中国创造更多的可能性、更加深入地改变人们的生活。我们也将继续致力于推动这一远景的实现。

——科技寺创始人 王 灏

每一个“悄然之间”改变世界的事物,一定有人已经将其奉为信念、理想,坚持、隐忍、披荆斩棘。尤其如书中记录,分享经济依赖移动互联网技术,变革了资源整合方式,但只有践行其中的人,才知道好似播种耕地收获般的辛劳与成就。感谢作者以时间切面呈现改变历程,同为分享经济领域创业者感同身受。

——梦想加联合办公空间创始人 王晓鲁

Uber所倡导的分享经济所展现出的独特魅力和商业价值,已经被

事实所证明,并切切实实地改变了全民的生活。谈婧对Uber中国发展历程的回顾细腻真挚而又不乏深思,只有亲身经历并冷静思考才能沉淀出如此透彻的文字,并为广大的分享经济创业者、实践者带来启迪。

——VIPKID创始人 米雯娟

分享经济的价值,不仅是资源的分配重组,更将通过用户需求不断向供给端回溯重构。说白了,经得起分享经济的打磨,不光是有用的东西,还得是好东西。这对整个社会的意义不言而喻。

——衣二三创始人兼CEO 刘梦媛

谈婧的《重新定义分享》通过回顾自己参与中国出行分享的一场伟大变革,为我们理解分享理念带来了许多前沿性的启发。分享经济在各行各业的应用是中国“互联网+”时代最具有革命力量的商业浪潮,它使中国某些过剩社会的资源得到最大化利用。分享经济不仅改变了中国人民的衣食住行,也在更好地推动公益与健康医疗保障行业的发展,水滴互助也是这个领域忠实的践行者,坚信分享加速让生活变得更美好!

——水滴互助创始人 沈鹏

Uber不仅在全球领导了分享经济,也掀起了中国分享经济的大潮。

## 重新定义分享

Uber 在中国展现出的本土化能力让人印象深刻,改变了人们长期的认识。

——小猪创始人兼CEO 陈 驰

很高兴看到谈婧撰写的关于分享经济的作品顺利出版,读着书中她倾注了心血的字句,让我回想起我们一同摸索“吃的分享”的经历,其中的观察和总结非常到位,不难看出她深度的思考与成长。在Uber和回家吃饭对分享经济不同模式的一线实践作战,让她收获了不一样的心得,产生了对广大创业者都极富价值的观点,值得每一位读者仔细体会。

——回家吃饭创始人兼CEO 唐万里





## 如果你想找个人聊聊分享经济

我一点都不怀疑,分享经济将把整个人类的商业发展史切割成两段。在过去的几千年时间里,似乎只有独享才是商业的唯一真理,垄断铸就坚固的行业壁垒,其催生的暴利令一代又一代从商者趋之若鹜。而分享经济的诞生,则将商业重新推向了另一个新的境界,其重新搭建了供需关系,互联网让商品能够以一种更有效的方式进行分配,从而使得物尽其用,人们可以花费更少的代价来满足自身的需求。

关于分享经济,在衣食住行各个领域都出现了不错的创业公司,Uber无疑是其中最亮眼的“明星”之一,而Uber中国的努力使得生活在中国城市中的你我获得了切切实实的出行便利。以Airbnb为代表的房屋分享亦在持续加速之中。而在过去的几

年里,果壳一直都致力于知识分享,在行和分答亦是如此。分享经济模式正在我们生活中的各个领域里开花结果,甚至在一定程度上改变了我们的国家。

如果你想找个人聊聊分享经济和将其引领进入中国的Uber,那么谈婧或许是最佳选择之一。作为Uber中国的创始团队成员,她用纤毫毕现的细腻笔触描绘出你我所不了解的Uber中国发展历程,又能够用开阔的视野和敏锐的目光捕捉到分享经济正在发生的蜕变。在由此写成的这本书中,她不仅忠实地记录了自己从第一次接触Uber和分享经济,到离开Uber中国重新创业开始新的分享经济实践的全过程,也从多个角度探究了分享经济那些尚不为人知的“秘密”。书中一段司机们眼底里的灯火一盏盏被分享经济所点燃的描述,尤为令人印象深刻。

作为一个分享经济的创业者,我十分乐于见到这本书的出版,也期望它能够如同一粒明亮的火种般,在夜空里点燃更多分享经济的星火。Uber中国的故事已告一段落,但更多分享经济的形式在中国被创造出来,正在改变人们生活的方方面面。

当分享经济成为我们生活中不可分割的一部分时,你一定会想要知道:其来于何方,正在发生何等波澜壮阔的变化,又将要向哪里去?分享经济是如何从一个天才般的理念,逐渐形成切实的商业模式,搭建出双边平台和周边的生态系统?中国的第一批分享经济的实践者和参与者又是如何赤手空拳地在出行租车这个古老的行业里硬生生砸出一片

天地?这本书将会给你答案。

分享经济的可能性还远远没有被开发完毕,我们已经看到的,是而今萌芽的众多分享经济模式,我们没有看到的,是未来更多的可能,分享经济是一把通向未来的钥匙,让我们从这本书开始,开启通向未来的门。

姬十三

果壳网、分答创始人



## 分享经济的下半场

2016年年初的时候,我做了一次关于创业的分析,分析结束后过了几个月,一位当时的观众约我吃饭。其间得知,她是一个图书编辑,想与我探讨约书的可能。她说:“我听了你的分析,很喜欢里面的内容,我直觉觉得,你很有潜力写一本书,一本关于分享经济的书。”我听了,笑道:“你怎么会知道的,我从小一直喜爱码字写文章。”于是,她向我约书,我重拾码字的爱好,一切就自然而然地发生了。

我的Uber历程,也是自然而然发生的一次偶遇。很幸运地,我在2014年年初,Uber刚刚进入中国的时候加入上海团队,成为Uber中国的第八位员工,并在早期主导或参与了众多运营模式的探索。Uber开启了我的创业心智,让我在之后走上

了创业和创投的道路。从分享经济在中国的萌芽时期,我最初接触、最初推广分享经济开始,我前后做了两个分享经济的创业和准创业,“车的分享”与“吃的分享”。这是两个截然不同的分享经济形态,其商业模式、运营方式等都有巨大的不同,在对比、摸索中,我对分享经济有了深入的理解和认识,而后,我又在近期的研究深造和本书的撰写过程中对分享经济进行了更多的思考和分析。

这本书,希望将我对分享经济商业模式和运营实务的探索和总结分享给更多人,以我个人作为Uber中国早期一线创始团队成员的视角,将Uber中国从零到一的实战案例与读者分享。在这本书中,你会看到:

一、分享经济的商业逻辑是什么,业界流传很广的某些认知为何是错误的;

二、做分享经济的创业,其成功要点是什么,如何实现从零到一,如何做好分享经济的运营;

三、作为海外互联网公司在中国最成功的案例之一,Uber在中国是如何接上地气的,其成功与失败之处;

四、Uber如何用极低的成本创造品牌传播的神话,众多奇思妙想的经典传播案例背后的真实故事;

五、以真实的案例,揭示Uber著名的“城市铁三角”是如何工作的。

分享经济走到今天,也进入了下半场,分享商品分配的商业模式已经格局初现,而分享经济的未来,在我看来,有两个要点将对分享经济

的下半场产生重要影响。

首先,我最关注的是个人的微创业和个人启迪。伴随互联网这一基础设施的普及,以及对社会及产业链方方面面的渗透,个人的创业门槛降低了,产生价值的最小单元变小了,各种新型的“微创业”机会逐渐产生,个人逐渐脱离组织存在,个人的主观能动性被启迪,个人被赋能,这是我认为分享经济对社会最大的价值所在。它是能够沉淀下来、流传下去的东西,它将孕育启迪、孕育创造、孕育可能性。于是,在我进行日常运营的过程中,以及在撰写本书的过程中,都对个人的启迪给予了较多的关注。在本书中,你将会看到分享经济参与者的主观能动性如何在Uber成长的过程中逐渐被激发,我如何有意识地推动这一点,而这一趋势,将如何影响到更广泛的领域。

第二,分享经济逻辑在生产领域的渗透。分享经济是一种模式,它的应用不仅仅限于我们已经看到的商品分配领域。一样的逻辑,可以应用到价值链更多的环节、应用到生产领域,而这需要分享经济的逻辑与科技、与制造更加深度地结合,它所面临的挑战和潜力都将是巨大的。不论在未来,分享经济会呈现出什么形式,甚至换一个什么名字,都不会脱离其基础的逻辑。

这是一本总结分享经济实战要务的书,也是一个像小说一样的故事。是的,这本身的确是一段充满奇妙和启迪的故事,让我享受其中,所以我也用充满活力和启迪的笔触去撰写,希望你们和我一样,享受这段故事。



推 荐 分享经济领军企业创始人推荐语 / I

推荐序 如果你想找个人聊聊分享经济 / V

自 序 分享经济的下半场 / VIII

## 第一章 分享经济从0到1 / 1

初见Uber,失眠 / 3

铁三角:企业去中心化的组织架构 / 7

寻找中国第一批Uber司机 / 13

降低门槛:激发每一个人的内在动力 / 22

获得分享经济的种子用户 / 29

品牌建设从0到1:从屌丝到贵公子的逆袭之路 / 36

三城故事:将个性融入到产品体验当中 / 48

美丽新世界 / 61

## 第二章 在战争中找到自己的模式 / 65

玫瑰花战役:敢为别人所不为,一战成名 / 67

人民优步:让Uber从LV变成ZARA / 73

- 世纪补贴大战 / 81
- 一个高科技公司里的小手工作坊 / 89
- 如何熬过验证商业模式的“傻瓜时间” / 96
- 像买卖股票一样打车 / 100
- 动态调价:对经济学基础原理的跨界应用 / 104
- 规则、数据、激励 / 107
- 解开“C轮死”的魔咒:大举扩张以前的复制模型搭建 / 113

### 第三章 **Uber的宫殿里没有国王** / 123

- “打仗”就是最好的团队建设 / 125
- 有些人,想要和他们一起喝醉 / 130
- 包容多元的文化:环绕全球Uber的旅行 / 136
- 团队协作的语言:数据 / 147
- 拼车一程,江湖再见 / 152
- 平行宇宙 / 157

### 第四章 **分享时代** / 163

- 分享经济究竟改变了什么? / 165
- Uber改变了什么? / 171
- 分享时代的企业文化:几个Uber关键词 / 176
- 分享经济的双边市场 / 184
- 如何解决“专业户”问题 / 189
- 分享经济的周边生态系统 / 193
- 怎样高效地运营分享经济生态 / 196
- Uber与滴滴:两种规则,两个产品逻辑 / 205



女性与分享经济 / 210

分享经济的过去、现在和未来 / 216

后记 一段真实的Uber,与骄傲无关 / 223