

▶▶ UBER员工讲述如何颠覆全民出行 ◀◀

UBER 中国 1000天

开拓、增长与竞争

翟葆光·著



中国工信出版集团



电子工业出版社
Publishing House of Electronics Industry
<http://www.phei.com.cn>

UBER 中国 1000 天 ——开拓、增长与竞争

翟葆光 著

電子工業出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京 • BEIJING

内 容 简 介

《Uber中国1000天：开拓、增长与竞争》一书的作者以Uber中国资深员工的第一人称视角，讲述了Uber作为明星创业外企进入中国、拓展至多个城市并快速增长，以及与滴滴正面竞争至合并的历程。

此书还原了作者在Uber中国的一线工作经历，涉及到地推、反刷单及调研国际市场等各个方面，呈现了Uber中国在运营中曾经应对的一次次挑战与解决之道，并提炼了在冷启动、本地化运营、构建企业文化及国际化扩张等方面的经验，深刻反映了“线上”与“线下”的交融：互联网技术对传统行业、人民生活方式乃至社会观念的颠覆。

通过此书能够深入细致地了解Uber中国及全球团队的内核，给创业者以启发。同时，把Uber中国的这段历史和中国“O2O产业”的发展置于全球资本棋局中，也能够为中国企业的出海战略提供新思路。

未经许可，不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有，侵权必究。

图书在版编目（CIP）数据

Uber 中国 1000 天：开拓、增长与竞争 / 翟葆光著. —北京：电子工业出版社，2017.4
ISBN 978-7-121-31055-3

I . ① U… II . ① 翟… III . ① 高技术企业 - 企业管理 - 经验 - 美国 IV . ① F279.712.444

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2017）第 043711 号

策划编辑：秦 聪

责任编辑：秦 聪

印 刷：中国电影出版社印刷厂

装 订：中国电影出版社印刷厂

出版发行：电子工业出版社

北京市海淀区 万寿路 173 信箱 邮编 100036

开 本：720 × 1000 印张：12.25 字数：166 千字

版 次：2017 年 4 月第 1 版

印 次：2017 年 4 月第 1 次印刷

定 价：49.00 元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题，请向购买书店调换。若书店售缺，请与本社发行部联系，联系及邮购电话：（010）88254888，88258888。

质量投诉请发邮件至 zlt@phei.com.cn，盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

本书咨询联系方式：（010）88254568。

P R E F A C E

序 言

在我写作本书的过程中，“大博弈”一词屡次进入我的脑海。这个词特指 19 世纪中叶到 20 世纪初，大英帝国与沙皇俄国争夺中亚控制权的战略冲突。而随着商业全球化的发展，“大博弈”抽象而又准确地概括了“独角兽”公司之间的战略推演。Uber 中国与滴滴出行、快的打车，从刚进入中国时的罕有接触，到成为主要竞争对手，到后来握手言和，再到在新的国际市场上开始对峙。创业公司的波诡云谲与瞬息万变，吸引着无数抱有激情和梦想的年轻人投入其中。

我也是这场大潮中的一员。从大学一年级开始，我就喜欢去听创业讲座、参与创业项目，从此再也“无法上岸”：休学一次、两次去硅谷、参与创立过四个公司。2013 年 12 月，在考完大学最后一门课程后的 48 个小时内我就加入了



Uber，回国进行市场扩张。

2014 年是美国科技公司进军中国的元年——有 Uber、Airbnb、Tesla 及 LinkedIn。公司理念上的差别，已经给日后的不同道路埋下伏笔。比如 Airbnb 保持着注重社群、小清新的格调，不慌不忙地增长着，Uber 则把自己高速机动灵活的线下城市扩张模式带到了中国。

当时，中国打车软件市场诸侯林立，有第一个进入专车领域、专注商务用车的易道用车，也有迅速崛起的滴滴打车和快的打车这“两强”。2014 年 8 月，我所在的 Uber 北京团队推出了具有本地特色的拼车产品“人民优步”，彻底引爆了市场。同月，滴滴和快的分别推出了滴滴专车和一号专车。从 2014 年年底到 2015 年年初，Uber 以纵横的两个维度同时发力，几个月内获得了上百倍的增长。

在 Uber 中国与滴滴战斗最激烈的时刻，竞争带来的动力让我们热血沸腾、同仇敌忾，每天奋战到凌晨三点。然而在合并之后我们才发现，原来滴滴的团队也和我们一样拼命，原来他们对城市出行的愿景和我们也相像，原来在我们对滴滴的产品快速迭代感到畏惧并想尽一切办法应对的时候，他们对 Uber 的看法也是完全一样的。当然，这只是一个“士兵”在战斗中的个人感受，至于那些战略层面的考量，并不是本书所想表现的。因此这本书不讲未经证实的八卦传言，只讲作为一线参与者的亲身体验和真实的 Uber 中国。

2015 年年底我选择前往美国调任产品团队，也算是完整经历了 Uber 在中国落地、扩张、最终发展壮大的过程。能够在自己的第一份真正的工作中就全程目睹 Uber 在中国的整个经历，我感到十分幸运。由于阅读及做过记者的经历，我一直对维多利亚式的英雄史诗比较向

往。在 Uber 中国的故事中，我似乎找到了它在现实中的投影，这是促使我拿起笔来想要讲述的主要动机。另外，由于合并，Uber 中国仅仅两年多的时间就成为历史，大部分当年的参与者现在都已经开始了新的旅程。正因为变化来得如此之快，我似乎觉得应当记录一下同事们当年的奋斗作为纪念。如果有幸能在若干年之后让大家邂逅此书，翻阅时回忆起一两个当年的草创时期困窘而又充满幽默色彩的细节，就已经足够了。

我们即将出发，登上中国移动互联网市场的资本游戏所催化的舞台，去经历与刷单司机贴身肉搏的腥风血雨和 3 个月增长 40 倍的那些个不眠之夜。在开始这段旅程前，我们会首先回顾 Uber 全球扩张基因，因为在进入中国之前，Uber 已经发展出一套快速全球扩张的方法。更重要的是，Uber 承袭了 Google 和 Facebook 所代表的硅谷创新企业“改变世界”的理想，从很早就开始进入美国以外的地区，并勇敢的瞄准了他们都无法染指的中国——全世界智能交通的最大市场，并最终与来自中国的本土冠军企业发生碰撞。

翟葆光

2017 年 3 月于旧金山

C O N T E N T S

目 录

01

Uber是这样玩转的

- 1.1 将本地交通服务互联网化 / 002
- 1.2 “比特+原子”的商业模式 / 005
- 1.3 运营为先：极简精干的开拓团队 / 007
- 1.4 大博弈：技术、商业、人才、资本的全球化 / 010

02

开拓者进入中国

- 2.1 初次印象：切入民生的“独角兽” / 014
- 2.2 七轮面试+发放小广告 / 017
- 2.3 加入广州三人团队 / 021
- 2.4 第一次大考：跨年夜 / 025

03

蛮荒时代

- 3.1 冷启动——5分钟黄金标准 / 033
- 3.2 如何增长：获取用户与建立品牌 / 037
- 3.3 与Uber中国共同成长 / 045
- 3.4 旁观打车大战 / 046

04

“人民优步”：从高端到全覆盖

- 4.1 专车前夜 / 050
- 4.2 “人民优步”诞生记 / 053
- 4.3 新考验：直面扩充兼职司机 / 056
- 4.4 润物无声 / 064

05

中国式刷单大战

- 5.1 为什么会有刷单 / 068
- 5.2 刷单的基本原理 / 071
- 5.3 与刷单司机战斗 / 074
- 5.4 江湖密语 / 076
- 5.5 跨界图像行业 / 080
- 5.6 幽灵车事件 / 083

06 给产品烙上中国印

- 6.1 早期产品：缺乏本地化 / 088
- 6.2 国际增长团队：总部给开的小灶 / 091
- 6.3 第一个本地化产品：实现司机微信注册 / 093
- 6.4 携手百度：中国产品团队正式成立 / 096
- 6.5 带总部团队读懂中国 / 099
- 6.6 走向全球创新之道 / 102

07 增长、补贴与竞争

- 7.1 春节序曲 / 106
- 7.2 补贴的原理 / 109
- 7.3 供需之辩 / 112
- 7.4 优步进击，滴滴反击 / 115
- 7.5 回顾戎马岁月 / 120

08 没有输赢的结局

- 8.1 战线相持 / 124
- 8.2 戏剧性的合并经过 / 127
- 8.3 Uber给中国留下的印记 / 131
- 8.4 未完待续 / 139
- 8.5 从“帝国统治”中学习全球文化 / 140

09 在全球的继续拓展

- 9.1 新兴市场的“跑马圈地” / 147
- 9.2 东南亚——中国市场的延伸阵地 / 149
- 9.3 印度——英语人才比例高 / 156
- 9.4 拉丁美洲——欢乐的土地 / 159
- 9.5 欧洲、中东与俄罗斯 / 161
- 9.6 美国——变化的国家 / 164
- 9.7 全球化创新时代揭幕 / 166

10 Uber模式的延伸

- 10.1 万物互联的“O2O延伸” / 170
- 10.2 共享单车——专车大战的延续 / 176
- 10.3 自动驾驶——智能交通的未来 / 181
- 10.4 互联网和现实世界的更深度结合 / 185

Uber是这样玩转的

互联网经济快速发展的本质，加上本地化服务对城市生活的渗透，造就了Uber的快速增长。由于所从事的业务是线下的交通服务，高度依赖本地团队的操作，因此Uber在过去六年时间之中打造了一支遍布全球的运营团队。这支团队可以说是互联网全球化时代的奇观之一。



继1994年成立的Amazon、1998年成立的Google和2004年成立的Facebook，2010年成立的Uber是硅谷在新一批移动互联网浪潮中涌现出的最具代表性的科技公司。Uber的扩展代表着互联网公司一个崭新的门类，即本地化，线下的生活服务在短短几年的时间内迅速地延伸到世界各地。

1.1 将本地交通服务互联网化

移动互联网的大门是2007年由乔布斯开启的。从2007年的第一代iPhone面世开始，广大创业者就意识到了移动互联网带来的巨大商机。不过真正的拐点发生于2010年第四代iPhone的发布，以及3G网络普及的到来。2012年，第一个火爆的移动互联网应用Instagram在创立仅仅18个月之后以10亿美元的价格被Facebook收购，点燃了移动互联网的创业热潮，最有代表性的产品有美国的Instagram、Snapchat，中国的微信、滴滴打车，以及美团等。移动互联网改写着各个行业的运行规则，改变了桌面互联网的用户习惯。

- 用户不一定会全天候地带着电脑，但几乎一定会带着手机。
- 电脑只有在特定情况下可以连接到网络中，而手机可以一直上网。

因此，移动互联网最大的突破就是可以进入人们的日常生活中，随时随地参与生活内容中的每一个场景。在这些场景中，除了发信息拍照片这类交互，出行大概就是最自然、最普遍，也最“移动”的一个类别了（见图1-1）。想象一下，如果没有智能手机和手机软件，每天抱着一个计算机走来走去叫车，又有什么便捷可言。



图1-1 第一个版本的Uber应用

出租车服务从它存在的第一天起，就挂着一枚本地化的标签，所有设施来源于当地，也归结于当地，复杂而又固若金汤。因此虽然本质上都是互联网公司，但是像Uber这样的一个打车应用要进驻当地，其所面临的挑战与Facebook类型的公司完全不可同日而语。Facebook想要进驻一个地方，打开注册页面即可。而交通服务或者说出租车服务，遥控指挥是不行

的，需要研究政策，接触、建立本地团队，维持本地关系，在当地招募员工等。运营团队在这里所起到的作用至关重要，这个当地的团队必须由本地人构成，说本地语言，还要通晓本地的商业规则与政治规则，难度比开放一个网站注册难多了。这也是为什么如果Uber在一个地方获得成功，它对本地经济和就业的颠覆很大。

Uber给用户带来的不仅仅是用手机聊天这样的体验，而是真切地改变人们的出行方式。并且与大部分互联网应用对用户免费、靠卖广告赚取收入所不同的是，Uber服务从第一天开始就拥有收入。从这个角度上讲，Uber并不是一个传统意义上的“互联网企业”，而是一家“互联网化”的交通行业公司，但是又与传统的出行企业只在本地运营不同，Uber以一个科技创业巨头的姿态横空出世，在许多维度上都彻底改变了传统的出租车行业的经营方式。

- 互联网技术极大地提升了运营效率。传统的出租车公司需要人工接线、调配，司机需要手动地完成结账等一系列工作，车内还需要安装种种硬件设备便于管理。而Uber用软件自动完成这一系列的所有工作，硬件方面就直接使用智能手机，无论在成本还是用户体验上，都远胜出租车。
- 风险资本的存在让Uber可以在极短的时间内进驻市场并开展业务。风险投资的存在使得打车软件的扩张速度远大于传统出租车公司，补贴的运用更是让这种增长速度“火上浇油”（关于运营与补贴之道，在第7章《增长、补贴与竞争》中详细描述）。
- 全球联动的结构形成巨大的规模效应，让Uber能够成为这个领域的世界巨头。在Uber之前，一家公司的出租车服务从未扩展到一个国家以外，大部分公司的业务甚至没有扩展到一个城市以外。

Uber建立了横跨全球的结构，使得长时间本地化小本经营的出租车公司相形见绌。

1.2 “比特+原子”的商业模式

互联网公司从诞生以来，就在不断地创造用更少的员工创造更多的价值(或者说起码是“估值”)的奇迹。Facebook的市场价值3 000亿美元左右，在全球约有15 000名员工。相比较之下，通用电气的市场价值是2 000亿美元，却拥有30万名员工。当然，这还是比较大的公司，最极端的例子自然是图片应用Instagram。它在10亿美元被收购的时候，才有区区13个员工。假定我们认为它的确值10亿美元，那每个员工所创造的价值可谓十分惊人。

此类互联网公司之所以能用这么少的人力来运作这么大的公司，原因就在于它们的规模扩张的边际成本很小，除了服务器需要扩充以外，其他的成本基本上是没有的。一个应用是10个人用还是1 000个人用，甚至是一亿人用，对于公司运作来说毫无差别。这也就是互联网公司为什么可以增长得如此快的重要原因之一。相比之下，如果一家快餐店想在几年之内开几万家分店，要处理的问题就要复杂很多了，前提是需要租下所有的店面，增大自己的采购商渠道，还需要招募数万名员工。

当然，并非所有的互联网公司都像上面说的那么不依赖人力，我们可以把互联网公司分为两种，第一种是靠免费服务吸引用户流量，然后用卖广告赚钱(上述说的都是这一种)，第二种是有实体的货品流动，通过交易额提成赚钱。世界上这么多的创业公司，最后还是没有超出这两种商业模

式（Google、微软或者BAT这种多栖化发展的巨头不在此列，我们这里讨论的只是创业最开始的核心业务，从这个角度上说，Google的核心商业模式就是卖搜索广告）。

这两种公司最大的区别就在于，前一类公司是纯粹的“比特”公司，只有纯粹信息的流动和交换，而后一类公司是“比特+原子”，除了信息流动，还有物体的移动，这就复杂了。因为只要有物体的移动，就需要人来管理。此类公司也可以泛称为电子商务，亚马逊和阿里巴巴可以说是老一辈的电子商务，而Uber和滴滴可以说是新一代的电子商务。既然是电子商务，就需要商业运营人才主动地做业务，去推动成交量的进展，而不是像“传统互联网公司”一样，把一切交给网络。在Uber出现以前，硅谷公司最流行的做法叫做“软件吃掉世界”，产品至上。Uber之所以在打车市场的早期阶段获得决定性的胜利，原因就在于Uber的创始人意识到了这件事情想要做好，地面运营很重要。于是，公司建立了早期发展史上最大的里程碑：遍布全球的城市团队。

Uber的组织结构非常罕见：照理说是一家“硅谷的科技公司”，但是却有几乎一半的人员不在硅谷，而是星星点点地分布在世界各地，建立了无数以城市为单位的运营团队。即使大型城市也只有几十人，例如纽约、洛杉矶、伦敦等。而其他城市的Uber团队不超过几个人，与一个当地的小创业公司并无二致。在城市开拓的阶段，这个初始数量可以非常小——Uber的每个城市只要三个人就可以开始运营，很多的时候甚至少于三个人。Uber的CEO把这种运营模式叫做“我们在前线——在战壕里面(We are in the trenches)”。

这种以城市为单位的团队在科技公司中很罕见，即总部之下连接着很多分散的小分舵、地方支部等。当地团队由总部设置，但是在日常执行层面拥有很大的自主权，听上去有点像战争时期盘根错节的地下组织，或者是金庸小说中的丐帮。就是靠这种星星点点聚合起来的小型创业团队，Uber的城市网络从点到线再到面，直到覆盖全球。我记得在第一轮面试中，Uber团队成员给我讲了全球业务扩张计划，然后打开了一张暗黑色的世界地图，上边有许多的小亮点，他说：“每一个亮点都是一个城市，我们就是要一步一步地把全世界全都照亮。”

1.3 运营为先：极简精干的开拓团队

建立城市团队是Uber在公司策略上的一大创举。Uber的人员构成与一般的互联网公司迥然不同，后者主要的人才以工程师为主，而Uber的人员从一开始就是运营占大多数，工程师占少数。Uber的第一版应用其实是外包制作的，后来才开始建立自己的工程团队，这一点和滴滴出行的发展历程类似。那么到底由谁来运营这些城市团队呢？这就有了另外一个创举：从投行、咨询等行业招募大量人才加入城市运营团队。线下电商类互联网公司最大的瓶颈就是在扩展业务的过程中会出现人员的聚集扩张，而人比机器复杂得多，一旦管理不善，就容易给公司带来很大的麻烦，轻者出现人员冗余低效，严重混乱时甚至会出现运营人员伙同商家刷单骗公司钱的情况（团购大战中，此种情况屡见不鲜）。

因此，Uber的招聘与一般意义的互联网公司迥异。运营团队在招聘