

Uber、滴滴们为何崛起如此之迅速？它将如何改变我们未来的生活？

Internet+Transportation

互联网+便捷交通

UBER崛起

颠覆未来交通

赵光辉◎著



全面解读 Uber 的商业模式、营销创新、商业逻辑

深度剖析“共享经济”“智能出行”等“互联网+”背景下的新兴概念

中华人民共和国国际科学技术合作奖获得者

美国密西根大学教授

美国汽车研究中心资深科学家

倪军

洪强

倾情/作/序

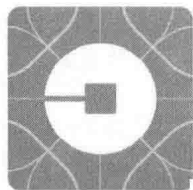
机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS



Uber崛起：

颠覆未来交通

赵光辉 著



机械工业出版社

本书从 Uber 的商业模式、营销创新、商业逻辑、引发的社会思考、面临的挑战、带给我们的启示等方面深入揭秘 Uber 这个打车软件的鼻祖,同时,也探讨了滴滴出行,快的打车、神州专车、易到用车等当下热门的打车软件,深度剖析“共享经济”“智能出行”等“互联网+”背景下的新兴概念。

本书适合关注交通管理、共享经济的各级政府主管部门的工作人员和研究人员阅读,也可作为从事出租车企业管理或从事“互联网+交通”投融资工作人员了解 Uber 的参考书。同时,也适合关注电子商务发展、关注 Uber、关注交通发展、关注创业创新的人员阅读。

图书在版编目(CIP)数据

Uber 崛起:颠覆未来交通/赵光辉著. —北京:机械工业出版社, 2016. 8

ISBN 978-7-111-54373-2

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

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2016)第 169311 号

机械工业出版社(北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)

策划编辑:赵海青 责任编辑:赵海青

责任校对:张 力 责任印制:乔 宇

北京市四季青双青印刷厂印刷

2016 年 9 月第 1 版第 1 次印刷

169mm×239mm·10.75 印张·158 千字

0001—4000 册

标准书号:ISBN 978-7-111-54373-2

定价:45.00 元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换

电话服务

网络服务

服务咨询热线:010-88361066

机工官网:www.cmpbook.com

读者购书热线:010-68326294

机工官博:weibo.com/cmp1952

010-88379203

金书网:www.golden-book.com

封面无防伪标均为盗版

教育服务网:www.cmpedu.com

序 一

Order a

昨天，赵光辉博士发微信告诉我，中国交通界有了一个惊喜，就是政府正式发布《关于深化改革推进出租汽车行业健康发展的指导意见》和《网络预约出租汽车经营服务管理暂行办法》。他说，这意味着网络约车的合法地位在中国获得明确。合法化之后的 Uber 发展空间更大，共享经济的发展会让出行更美好。同一时间，我的另一个学生、Uber 中国的闻一龙也向我传递了这个好消息，让我感觉到中国政府主管部门借助互联网推动行业发展和治理现代化做了非常巨大的努力，取得了显著的成效。在共享经济的旗帜下，类似 Uber 这样的网络约车平台给人们的交通出行带来了极大的改变。在此之前，传统的出租车行业由于其行业的特殊性，不是谁想进入就能进入的，提升其服务质量的动力实在是不足。

互联网对交通系统的影响深远，尤其是在中国，城市交通的发展非常重要。交通的“互联网+”趋势已经成为交通领域未来发展的大势，Uber 作为“互联网+”的力量之一，是在大数据、云计算、云空间等先进互联网技术的帮助下，对交通资源进行整合，在互联网与交通运输业深度融合的基础上，实现以线上作为调配平台、线下高效执行的高效配合方式。交通未来的趋势仍将是借助互联网高速发展的态势，推进互联网与城市交通的融合，促进其纵深发展，打造真正的智慧交通城市，并推进其产业化的转变。可以预见的是，未来还会将物联网技术充分应用到智能交通发展中，增强智能交通系统的实时交通信息服务能力，为人们提供交通线路、交通事故、安全提醒、天气咨询等多个方面的即时出行信息，优化人们的交通出行体验。

《纽约客》杂志曾说，类似 Uber 这些共享经济模式下的商业体创造了另一个

交通系统，这个交通系统替代了部分现有的公共交通系统的功能，使得社会要求改善公共交通系统的压力减小了。中国政府交通新政的出台，向这种新的商业模式传递出了积极的信号。未来，企业可以提供的智能交通产品及服务将包括出租车、公交车、物流配送及智能停车等领域，这些产品及服务的创新发展将引发传统交通行业的巨大变革——听说 Uber 已经在杭州建设专门的车站了。我们相信，人们能够借助大数据、云计算等互联网技术，实现交通运输系统各要素之间进行高效的连接与共享，实现人、车、路、信息、管理服务等的相互连接，建立起综合性一体化的智能交通管理服务系统。

赵光辉博士撰写的《Uber 崛起：颠覆未来交通》一书，是他撰写的另外两本书《互联网 + 交通》《互联网 + 综合运输服务》的姊妹篇，也可以算做其中的实证篇吧。该书的价值在于，“Uber 崛起”通过互联网实现了信息的公开透明与快速分享传播，将更多的资源整合进来，极大地增强了供给能力，从而为用户提供了更多优质廉价的服务。这不仅对传统业态造成了冲击，也影响了相关领域其他行业的行为。Uber 以强大的连接整合能力，试图将全世界闲置的车辆重新利用起来，通过共享与合用不断提高汽车的使用率。与传统汽车租赁服务相比，这种新模式跳过了中间商，是一种更加经济的资源共享。共享经济作为《时代周刊》称为改变未来的十大思想之一，必将为未来世界带来深远影响。各行各业开始纷纷追逐 Uber 的发展轨迹，在共享和效率的指引下，诞生了各个领域的“Uber”，在硅谷，人们将这种模式称为“Uber For Everything”。与传统出租车服务不同，Uber 专车提供的是更加优质的个性化服务，能够满足人们不同层次的多元需求，并为用户带来极致的出行服务体验。Uber 的商业模式并不局限于交通出行领域，而是将对所有服务行业造成冲击、颠覆和重构，因为对个性化服务体验的追逐正是“互联网 +”时代用户越来越看重的内容。

中国网络约车的最新政策突破了 Uber 等新兴公司发展瓶颈的一个节点，让我们对未来充满了信心。网络约车合法化后，老百姓将有更加多样的选择，打车难的问题将减少。社会将提供更加优化的出行服务，亦将推进传统巡游出租汽车转型升级。邓小平先生讲过一句中国人都家喻户晓、耳熟能详的话，“发展才是硬道理”，他 1993 年还提出过另外一句，“现在看，发展起来以后的问题不比不发展时少”。对于中国交通管理者抑或世界各地的交通管理者而言，Uber

及其共享模式已经并仍将对过去的交通管理带来巨大的挑战，超越交通管理边界及其规则的问题，还需要我们展现智慧，比如安全问题、信任问题、雇佣问题等。

倪军

2016 年 7 月 29 日
于美国密西根大学

序 二

Order b

人类生活的基本需求包括衣、食、住、行，这当中变化最快莫过于“出行”。特别是最近几年，专车服务企业充分利用现代新兴科学技术，包括定位、大数据、计算机和网络通信技术等，创造出全新的自动化程度更高的出行服务，改变了人类的出行习惯。Uber 是引导这波急剧变化的先锋之一，是个颠覆者（Disrupter），也是互联网技术融入人类生活的典型例子。

Uber 现象也是人们更加熟悉的“共享经济”（Shared Economy）或者叫作“共同消费”（Collaborative Consumption）潮流的一部分。其主要驱动力是通过先进的移动通信等技术，将拥有产品服务（Ownership），转变为享有（Access），在方便消费者的同时也降低了服务成本。例如，美国大多数私人汽车 95% 以上的时间是停放着的，Uber 这种“轻拥有，重使用”的汽车共享文化显著提高了汽车的使用效率，节省了资源，深受消费者的欢迎。中国由于资源相对匮乏但人口众多，共享经济应该具有更加积极的社会意义。

同其他新生事物一样，汽车共享和专车服务也面临诸多挑战，比如同现有交通运输服务行业的冲突、体制问题、法律监管漏洞、驾驶人员和消费者的安全等。汽车共享模式也将面临激烈的市场竞争，众多中外车企纷纷并购布局，如美国通用汽车于 2016 年 1 月投入专车服务公司 Lyft 5 亿美元，同时还推出了新车辆共享的服务品牌 Maven，其目的就是抢占比汽车销售市场更大的交通运输服务市场。而无人驾驶将是汽车共享的最高形态，车企在这方面的竞争力不容忽视。

赵光辉博士所著《Uber 崛起：颠覆未来交通》一书，系统地总结了 Uber

诞生的背景以及对人类出行和社会产生的冲击和影响，同时也深入剖析了 Uber 及其所代表的这一新兴行业将面临的机会与挑战，非常及时。是为序。

美国汽车研究中心[○]资深科学家

洪强 博士

○ 美国汽车研究中心（Center for Automotive Research, CAR）是全球汽车产业的重要智库。美国汽车研究中心 1965 年创立于密歇根大学，2002 年成为独立的非盈利研究机构，位于密歇根州安娜堡市，详见 www.cargroup.org。

前言

PREFACE

在全球的科技公司当中，恐怕没有哪一家像 Uber 一般备受关注而又充满争议，它颠覆了传统的出租车行业，也遭到了各种抵制，并且由于其模式的创新性还在全球获得了一大批追随者和模仿者。可以说，Uber 已经成了“互联网+”时代一个极具代表性的现象级企业。

2009 年，“共享经济打车鼻祖”Uber 成立。2010 年 6 月开始，其在美国旧金山正式推出服务。经过自身的努力和实践，Uber 已经提供了一套高效便捷、智能化的出行解决方案，让用户享受到实时打车、专属司机的个性化服务。截至 2016 年 1 月，完成最新一轮融资的 Uber，估值已经达到 625 亿美元。而这一数字，已经创下了有史以来创业公司的最高估值，并且超过了通用汽车、Yahoo、时代华纳、Netflix 等知名企业的市值。

在此之前，在获得风险投资支持的公司中，只有全球最大的社交网站 Facebook 在上市之前的估值达到过 500 亿美元，而且 Facebook 达到 500 亿美元的估值用了 7 年时间。因此，Uber 当之无愧地可以称得上是创业公司中的一匹黑马，其颠覆性的模式值得创业者学习和借鉴。

对经常需要打车的用户而言，以前在大部分城市打车都是一个让人很头疼的问题，有可能等待很长时间发现不了一辆空车，也有可能等到空车以后司机拒载，即使打到了合适的出租车，到达目的地之后还需要凑到合适的车费，而在恶劣天气或上下班等用车高峰时期，这种麻烦更会大大增加。而 Uber 的使用流程则极其方便，一般来说打车的全过程用户只需要完成 4 步：叫车、配对、乘车、支付与评分。乘车体验得到了极大的提升。

使用户获得便捷的服务，是 Uber 核心竞争力的所在，是平台价值的重要体现，也是支撑其获得强势发展的重要力量。为了让用户获得“实时、低廉、舒适”的服务，Uber 不断通过技术手段提升效率，并把 ETA（用车到达时间）当作一项重要的考核指标。根据 Uber 的规定，乘客等待的时间应该在5分钟甚至3分钟以内，这样才能让更多用户获得这一服务。

成立之初，Uber 的技术团队仅有 40 多人，截至 2016 年初已经超过了 1200 人，虽然负责网站和 APP^①构建的“核心”技术团队规模比较小，但 Uber 所有的工程团队都是围绕“核心”技术团队的架构，并根据各开发地的实际情况进行补充。

除了技术方面的优势以外，Uber 也是一家非常擅长营销的企业，能够将互联网思维融入营销当中，采用极具创新性的营销方式。比如：与中国本土的滴滴出行不同，Uber 采用的是一种自上而下的传播方式，将精英阶层作为营销推广的切入点，通过有效的口碑传播，提升用户黏性和忠诚度。

目前，Uber 的业务已经覆盖到了全球 60 多个国家的 300 多个城市，正不断蚕食传统出租车服务的市场份额。虽然自成立以来 Uber 的合法性、安全性等问题随着它在全球范围的野蛮扩张而不断受到质疑，但不可否认的是，其正在彻底颠覆和重构传统的出行服务业态。

而 Uber 之所以能够获得如此迅速的扩张并得到资本的青睐，而主要归功于共享经济的魅力。

随着经济的发展，全球的汽车保有量正逐年上升，但却有高达 96%左右的汽车在大部分时间内都处于闲置状态。这一方面带来的是巨大的出行压力，另一方面则造成了严重的资源浪费。而 Uber 的出现将闲置的私家车和劳动力资源充分调动了起来，采用低成本的方式进行统一调配和使用。

在 Uber 等企业的引领下，共享经济在全球都成了一种炙手可热的商业模式。在全球估值最高的创业企业排行中，除 Uber 外，同样采用共享经济模式的 Airbnb、滴滴出行、WeWork 等也均榜上有名。在这样的背景下，本书不仅

① 指智能手机的第三方应用程序，即手机软件。

将全方位、多角度地阐释 Uber 的商业模式，更会深刻地分析 Uber 在成长过程中遭遇的问题，力求能够让大家更加了解共享经济理念以及“互联网 + 交通”的现状。

在这个价值被空前创造的时代，一家初创企业在短期内成长为估值超过 10 亿美元的独角兽企业已经不再是天方夜谭，而从这些能够颠覆市场、塑造未来的榜样身上，创业者更容易获得成功的秘诀。

目 录

CONTENTS

序一
序二
前言

第 1 章 Uber：“互联网+”时代，开启智能交通革命 /1

- 1.1 Uber 的崛起：重构城市交通的“梦想家” /1
 - 1.1.1 Uber：一个正在崛起的商业帝国 /1
 - 1.1.2 Uber 的产品服务与市场定位 /6
 - 1.1.3 Uber 的价值主张与用户体验 /8
 - 1.1.4 Uber 的创收模式与运营流程 /10
 - 1.1.5 Uber 面临的问题及经验教训 /13
- 1.2 “互联网+”时代，Uber 改变我们的生活 /14
 - 1.2.1 “互联网+”时代的出行变革 /14
 - 1.2.2 Uber 共享模式颠覆传统出租车行业 /17
 - 1.2.3 Uber 如何改变我们的生活出行？ /21
 - 1.2.4 “互联网+”交通带来的商业思考 /23
- 1.3 Uber 的运营策略：野蛮生长背后的战略思考 /26
 - 1.3.1 基于 SWOT 分析的 Uber 运营战略 /26
 - 1.3.2 Uber 如何打造颠覆性的团队？ /30
 - 1.3.3 Uber 如何打造自己的核心竞争力？ /31



1.3.4 Uber 提升顾客满意度的 5 个步骤 /34

第 2 章 Uber 共享经济：互联网时代的商业新秩序 /37

2.1 共享经济：一场正在席卷全球的商业革命 /37

2.1.1 互联网时代的商业模式变革与重塑 /37

2.1.2 市场：从大众市场转向人人市场 /40

2.1.3 模式：从资源集中转向资源聚合 /41

2.1.4 组织：从中央协调转向分布协同 /42

2.1.5 个人：从被动消费转向主动产消 /44

2.1.6 共享经济开启“商业民主化”时代 /45

2.2 Uber 经济：Uber 在共享经济领域的商业实践 /46

2.2.1 Uber 经济的内涵特质 /46

2.2.2 Uber 经济的颠覆性能量 /51

2.2.3 Uber +：Uber For Everything /53

2.2.4 Uber 经济冷思考：创造 OR 扼杀？ /56

2.3 Uber 模式：共享经济时代的商业模式变革 /59

2.3.1 Uber 商业模式的 3 大特点 /59

2.3.2 Uber 共享模式的优势与痛点 /61

2.3.3 Uber 模式的 PEST 模型分析 /64

2.3.4 Uber 模式的五力竞争模型分析 /67

2.3.5 Uber 模式发展的对策与建议 /71

第 3 章 颠覆者 Uber：共享模式重构传统产业格局 /73

3.1 重构交通：Uber 颠覆传统交通出行模式 /73

3.1.1 Uber 的野心：抢夺万亿级市场风口 /73

3.1.2 UberPOOL：全球战略的撒手锏 /76

3.1.3 Uber 在全球面临的法律障碍 /77

- 3.2 重构汽车业：打造“共享经济+无人驾驶”战略 /79
 - 3.2.1 共享汽车：释放共享经济能量 /79
 - 3.2.2 无人驾驶：开启智能汽车时代 /81
 - 3.2.3 Uber 未来战略：汽车共享+无人驾驶 /83
- 3.3 重构快递业：以共享思维撬动传统快递格局 /85
 - 3.3.1 Uber 布局快递业务的战略谋变 /85
 - 3.3.2 Uber 布局快递业务的逻辑路径 /87
 - 3.3.3 Uber 快递业务面临的主要问题 /89

第4章 Uber 的营销战略：Uber 凭什么能火遍全球？ /92

- 4.1 Uber 帝国迅速崛起的营销秘诀 /92
 - 4.1.1 营销策略1：低价策略与效率至上 /92
 - 4.1.2 营销策略2：让司机自己当老板 /96
 - 4.1.3 营销策略3：不断优化服务体验 /97
- 4.2 Uber 的4P 营销策略 /98
 - 4.2.1 Uber 的产品策略 /98
 - 4.2.2 Uber 的价格策略 /100
 - 4.2.3 Uber 的渠道策略 /102
 - 4.2.4 Uber 的促销策略 /104
- 4.3 Uber 的跨界营销策略 /104
 - 4.3.1 跨界营销——进入中国市场的敲门砖 /104
 - 4.3.2 让消费者参与内容营销 /107
 - 4.3.3 组织架构与文化的创新 /108

第5章 Uber 与滴滴出行：两巨头的强势较量 /111

- 5.1 滴滴出行：Uber 在中国棋逢敌手 /111
 - 5.1.1 滴滴出行的发展历程回顾 /111

- 5.1.2 滴滴打车与快的打车：从混战到合并 /115
- 5.1.3 滴滴出行的3种应用场景 /118
- 5.1.4 滴滴出行的市场定位及优势 /121
- 5.2 Uber 与滴滴出行：共享经济模式的商业实践 /123
 - 5.2.1 Uber：全球估值最高的打车 APP /123
 - 5.2.2 滴滴出行：中国本土的“打车神器” /125
 - 5.2.3 共享经济视角下的 Uber 与滴滴出行 /126
 - 5.2.4 Uber vs 滴滴出行：打车共享模式对比 /129
- 5.3 平台战略：以平台化思维布局商业生态圈 /130
 - 5.3.1 整合优质资源，对接资本市场 /130
 - 5.3.2 以体量换时间，缓解监管压力 /132
 - 5.3.3 布局生态系统，打造规模效应 /132
- 5.4 打车之争：谁才是移动出行市场的主导者？ /134
 - 5.4.1 Uber 与滴滴快的平台的差异化比较 /134
 - 5.4.2 Uber 与滴滴快的的服务模式比较 /137
 - 5.4.3 社交时代，连接比拥有更重要 /138

第6章 Uber 中国：本土化运营策略与商业实践 /141

- 6.1 征战全球的 Uber，能否征服中国市场？ /141
 - 6.1.1 Uber：开拓中国市场的独角兽 /141
 - 6.1.2 Uber 在中国的 O2O 实践与挑战 /142
 - 6.1.3 Uber 在中国的市场推进策略 /145
 - 6.1.4 扁平化、本地化的运营团队 /147
- 6.2 跨界联盟：Uber 与中国本土化企业的战略合作 /149
 - 6.2.1 Uber + 钉钉：布局中国 U4B 业务 /149
 - 6.2.2 Uber + 海航：打造无缝出行平台 /151
 - 6.2.3 Uber + 携程：春节旅行的必备神器 /152
 - 6.2.4 Uber + 永达汽车：打造互联网 + 汽车 + 金融新模式 /154

第1章

Uber: “互联网+”时代, 开启智能交通革命

截至2016年1月, 完成最新一轮融资的Uber, 估值已经达到625亿美元。而这一数字, 已经创下了有史以来创业公司的最高估值, 并且超过了通用汽车、Yahoo、时代华纳、Netflix等知名企业的市值。

1.1 Uber的崛起: 重构城市交通的“梦想家”

1.1.1 Uber: 一个正在崛起的商业帝国

2015年最炙手可热的商业模式之一, 就是Uber引发的在地理位置信息基础之上的“按需服务”模式, 这一模式推动全球的出租车行业走向了颠覆性的变革。事实上, Uber的商业模式非常简单, 用户只要使用智能手机, 就可以通过Uber在最短时间内叫到车。

Uber (Uber Technologies Inc.) 是一家美国硅谷的科技公司, 这是一家风险投资的创业公司, 由美国人特拉维斯·卡兰尼克 (Travis Kalanick) 和好友加勒特·坎普 (Garrett Camp) 创立, 总部设在了美国加利福尼亚州旧金山。Uber通过移动应用程序将乘客与司机实现了对接, 满足了乘客租车以及实时共乘的需求。

截止到2015年, Uber已经将业务扩展至全球63个国家350多座城市。用户使用短信或者移动应用程序就可以发布车辆预约信息, 同时使用移动应用程

序还可以实时追踪车辆的位置。

◆ Uber：全球打车软件鼻祖的诞生

2008 年，卡兰尼克与其好友坎普在参加一次行业会议时，一直等待了很久的他们最后也没有打到出租车。于是，两人萌生了创造一个让人们只通过手机就能方便快捷地乘坐出租车的产品的想法。2009 年，两人通过创建 Uber 使这一想法成为现实，并于 2010 年在旧金山地区推出了移动应用程序，iOS 和 Android 系统的智能型手机都可以下载使用。

Uber 发展初期，主要产品是面向高端用户市场的 UberBLACK，并借此在消费者中树立了良好的品牌形象。Uber 真正迎来爆发式增长是在其 2012 年 6 月推出 UberX 之后。UberX 整合了大量闲置的私家车资源，其价格比出租车更为便宜，在有效降低用户出行成本的同时，也让更多的私家车主获得了兼职的机会，从而实现了多方共赢的局面。

UberX 发展势头十分迅猛，据 Uber 公布的数据来看，80% 的 Uber 司机为 UberX 司机。截止到 2015 年 1 月，美国本土的 UberX 司机规模将近 15 万人，无论是其增长速度，还是其增长规模，都远远高于 UberBLACK。

据公布的数据来看，有一半以上的 UberX 司机平均每周工作时长不到 15 小时，也就是平均每天兼职 2 小时；有一半以上的 UberBLACK 司机平均每周工作时长在 16~49 小时，也就是平均每天兼职 2.3~7 小时，其工作时间比 UberX 明显更长。

由于工作时间相对更加自由，UberX 成为更多 Uber 司机的选择。随着车辆供给数量的爆发式增长，用户数量也呈现快速增长之势，使 Uber 树立了良好的品牌形象。

2012 年，积累了强大资源的 Uber 开启了全球市场快速扩张之路：2 月份，Uber 进入新加坡市场；3 月，Uber 宣布进军加拿大市场；6 月，Uber 在韩国首尔、中国台湾市场正式运营；7 月，Uber 以英国伦敦为切入点进军欧洲市场；8 月，Uber 进入了印度市场及南非市场；11 月，Uber 进军俄罗斯莫斯科市场。

Uber 在 2014 年平均每天为客户提供的出行服务达到 100 万次，全年总服务人次达到 1.4 亿。在美国市场，到了 2015 年 3 月，Uber 的订单数量与出租