

“史上最倒霉的成功创业者”  
用共享颠覆商业传统

# UBER

## 共享改变世界

陈润 唐新 著



巴黎雪夜的偶然设想，如何缔造出遍布全球的打车帝国？  
每个城市只有3名员工，如何催生无穷创意？  
杀入中国携手百度，未来打车市场将面临怎样的竞争？



ZHEJIANG UNIVERSITY PRESS  
浙江大学出版社

# UBER

## 共享改变世界

陈润 唐新 著



ZHEJIANG UNIVERSITY PRESS  
浙江大学出版社

## 图书在版编目 ( CIP ) 数据

UBER: 共享改变世界 / 陈润, 唐新著. —杭州:  
浙江大学出版社, 2016. 8  
ISBN 978-7-308-15983-8

I. ①U… II. ①陈… ②唐… III. ①高技术企业-企  
业管理-介绍-美国 IV. ①F279.712.444

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 137078 号

## UBER: 共享改变世界

陈 润 唐 新 著

---

|      |                                                                                                                |
|------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 策 划  | 杭州蓝狮子文化创意股份有限公司                                                                                                |
| 责任编辑 | 卢 川                                                                                                            |
| 责任校对 | 杨利军                                                                                                            |
| 出版发行 | 浙江大学出版社<br>(杭州市天目山路 148 号 邮政编码 310007)<br>(网址: <a href="http://www.zjupress.com">http://www.zjupress.com</a> ) |
| 排 版  | 浙江时代出版服务有限公司                                                                                                   |
| 印 刷  | 杭州杭新印务有限公司                                                                                                     |
| 开 本  | 710mm×1000mm 1/16                                                                                              |
| 印 张  | 14.75                                                                                                          |
| 字 数  | 185 千                                                                                                          |
| 版 次  | 2016 年 8 月第 1 版 2016 年 8 月第 1 次印刷                                                                              |
| 书 号  | ISBN 978-7-308-15983-8                                                                                         |
| 定 价  | 42.00 元                                                                                                        |

---

版权所有 翻印必究 印装差错 负责调换

浙江大学出版社发行中心联系方式 (0571) 88925591; <http://zjdxcbbs.tmall.com>.

## 序章 巴黎雪夜，姑娘希望叫辆车

2008年12月的一天下午，法国巴黎，寒流到来。相比往年，这年冬天气温来得更低，大雪不期而至，将古老而现代的巴黎笼罩在一片银白之中：闻名遐迩的塞纳河上不见白昼如织的游船，雪片急急地融入流动河水；雄伟恢宏的凯旋门，静默地伫立在茫茫夜色中，凝视着车水马龙；香榭丽舍大道上，一道道光柱勉强刺破白幕，那是缓缓行动着的车辆所发出的前灯信号……

倘从影片中看到如此雪景，不知多少人会心驰神往，身居此城者却无暇观赏。路上行人紧裹着高领大衣，低头匆匆赶路，每一处商业区中心街口，都有苦苦等待着的人群，他们中有普通的外国游客，也有刚刚下班的白领，甚至还有刚从医院出来身体不便的老人。这场突如其来的大雪，让人们没办法赶到地铁入口，只好寄托在鲜红色TAXI顶灯的出租车上。

特拉维斯·卡兰尼克（Travis Kalanick）显然根本没有体验到这份焦急，此时的他刚刚满饮了一杯凯旋1664法国白啤，将厚重的啤酒杯放到吧台上，扭头和身旁的姑娘继续聊天。

卡兰尼克不久前卖出了他的创业公司，此时已是千万富翁，他享受了几乎一

年的户外运动、德州扑克、摇滚音乐和风情酒吧。在巴黎，他尤其喜欢酒吧，这里没有美国的浮躁、英国的草根、亚洲的喧嚣，所以每天从扑克俱乐部出来之后，他都会和好友格瑞特·坎普（Garrett Camp）一起小饮几杯，顺便看看有没有聊得来的姑娘。

坐在卡兰尼克身边的，是个身材高挑的法国女孩，二十来岁的年纪，全身上下充盈着青春活力，每一个眼神都含蓄而美丽地焕发神采，卡兰尼克娓娓道来的创业故事和旅行见闻，更是让姑娘时而遗憾叹息，时而啧啧惊叹，时而又莞尔一笑。

当酒吧古色古香的时钟指针指向十点时，姑娘皱了皱眉，站起身来说：“您的故事太吸引我了，可是，真遗憾，我必须回学院了。这么大的风雪，我真担心自己赶不上地铁。”

卡兰尼克耸耸肩，略带遗憾地站起身，他下意识地摸了摸口袋，并没有找到那熟悉的车钥匙，才发觉自己身在国外，别说心爱的座驾，甚至没办法借一辆车来送女孩。聪慧的姑娘马上明白了，她谅解地笑了笑：“我还是打车回去吧，再见，先生，希望还能见到您。”

卡兰尼克看看坎普，发现他也闲了下来，于是便自告奋勇地说：“小姐，没关系，我和朋友去帮您叫辆车。”说完便买了单，三人一同走出酒吧。

此时，天空中飘洒的雪片更加密集，犹如遮挡在城市上空的白色轻絮，出租车一辆辆地从眼前滑过，但几乎每一辆车顶灯都亮着“有客”字样。大约是学院有禁止夜间活动的规定，姑娘越来越焦急，但卡兰尼克和坎普也无计可施。好不容易，眼疾手快的坎普发现了街对面一辆空驶的出租车，便扬手让司机掉头，没想到姑娘摇了摇头，示意身边一对行动蹒跚的老年夫妇，请他们上车。

整整半个小时之后，他们终于将冻得几乎哆嗦的女孩送上了出租车。透过车窗玻璃，卡兰尼克向她招招手说：“回去记得喝点热汤。”而女孩只是回报了一个无

奈挤出来的微笑。

轮到他们为自己叫出租车了，卡兰尼克自己只穿着单薄的西装，坎普的黑色毛衣显然也不够保暖。两个人冷得够呛，只能在闪烁的霓虹灯下，借着酒吧屋檐遮挡来回走动。为了增添几分暖意，卡兰尼克掏出烟扔给坎普，坎普娴熟地抽出、叨上，“啪”的一声打响了银色的ZIPPO打火机，浓烈的烟草味很快传了过来，刺激着被焦急和寒冷所麻痹的神经。

“看在上帝的分上，”卡兰尼克抱怨道，摇了摇头说，“今早我们参加那个大会时不也是这样难打车？既然我们曾经能一个按钮就下载到最新的格莱美歌曲和最炫的好莱坞电影，为什么不能一个按钮就叫来出租车？”

这句话打破了两人的沉寂，坎普愣了几秒钟，几乎跳起来说：“卡兰尼克，你真是个天才！我觉得用互联网完全能够做到这点，而且，天啊，想想看，全世界！客户是全世界的人！”

“可没那么简单。”看到朋友这么迅速地支持自己的想法，卡兰尼克反而否定了自己的想法。他沉吟了一会又说：“出租车是个历史悠久的行业，几乎没有什么变化，如果用互联网颠覆能够成功，可能是全人类交通乃至经济历史的改变。所以，哪会那么容易？”

坎普刚想说什么，一辆空载的出租车突如天使般降临，两人连忙抱着胳膊，从纷纷扬扬的雪花中穿过街道，狼狈不堪地上了车。那个被称为“天才”的一键叫车的主意，也暂时被遗忘在脑后。

两周后，卡兰尼克正在参加德州扑克比赛，坎普打来电话：“明天中午早点回公寓吧，有个叫Jam Pad的座谈会在我们这里召开，大家都很想见你。”

此时，秉承了巴黎人文沙龙悠久历史的创业座谈会，正在这个城市的年轻人群中成为越来越时尚的热潮。无论是商学院的学生，还是公司里的小白领，抑或

政府里不得意的小事务员，或者只是个普通的快餐厅服务生，只要对创业感兴趣，都能参加这样的座谈会，并随意发言。正因如此，座谈会总是有着聊不完的广泛话题，各种疯狂的创业点子层出不穷，讨论气氛经常热烈到停不下来，每个人都乐此不疲。

正是在第二天的座谈会上，坎普突然又将话题扯回那个雪夜，他先是和大家“分享”了糟糕的打车经历，引来了一片唏嘘，看起来，人人都经历过同样的困境。紧接着，坎普兴致勃勃地宣布，卡兰尼克这位经历过多次创业的年轻才俊，很快就要投入新的创业——互联网叫车。

这个创业主意马上获得了与会者的一致赞成，人们赞叹说，如果真的能够做到一键叫车，自己肯定是最忠实的粉丝用户，甚至有人开始热心地提出要计算项目的成本计划，要为公司取个好名字……

大家又讨论了很久，直到深夜，座谈会才宣布结束，年轻人意犹未尽地三三两两离开，公寓里只剩下坎普和卡兰尼克。

卡兰尼克放下手中的咖啡杯，习惯性地耸耸肩膀，对坎普说：“怎么？你还记得那个一键叫车？我自己都快忘了，更别说去投资做这个了。”

坎普并没有回答，他一脸严肃地将卡兰尼克拽到笔记本电脑前，然后飞快地在浏览器中输入了一串网址，并骄傲地按下回车键。法国电信光纤宽带迅速用每秒10M的速度回应了这次按键，出现在屏幕网页上的，是硕大的英文“UberCab”。

坎普认真地说：“卡兰尼克，老伙计，最近这段时间，我每天都在想那个创意。相信我，这是我听过的最棒的创业点子，所以原谅我自作多情，买下了UberCab.com这个域名送给你。你已经玩了一年了，需要开始新的征程了，也只有你，才有勇气和毅力来打造这个天才项目，而我，还有朋友们，都希望能参与进来。请你开始吧！”

卡兰尼克没想到，自己的一句戏言，居然让朋友这样投入。难道，这真的是个好点子？难道，命运真的开始又一次垂青自己了？卖掉了公司，毕竟不是自己人生事业的终点，下一步的选择机会，真的在这个一键叫车上？带着这些问题，他久久凝视着屏幕上那单调的“UberCab”字母，脑海中思维的风暴在迅速凝聚成形，席卷一切旧有规则，并即将揭开新生的世界场景。

每一个搅局者都有其登场时刻，其中的成功者，犹如蒙受宿命眷顾，能够在准确的时间、地点，以最合适的方式出现并获胜。这就是Uber的登场时刻，一场战斗传奇的源头。

## 目录



### 序章 巴黎雪夜，姑娘希望叫辆车

## 第一章 总在失败的创业家

旧金山，好奇之城 003

名校熏陶自不凡 006

SCOUR.COM这样死掉 011

躲过“9·11”，没躲过税务局 015

“流汗，流血，吃泡面” 018

**UBER启示** 成功创业者需要具备的基本素质 022

## 第二章 搅局才有新机会

旅途陡现新商机 027

向前一步，出租车 029

从两个员工到全美团队 032

泡着澡，把投资人拿下 036

**UBER启示** 不颠覆，创什么业？ 040

### 第三章 出租车天翻地覆

嗨，让高端打车“酷”起来 045

带上顾客一起“飞” 048

阻击出租车牌照大亨 052

粉丝经济学 056

公司老总成了兼职司机 059

UBER启示 共享，开始炫目 064

### 第四章 压力是成长的动力

“注意，你的评分太低了” 071

在融资大海中冲浪 075

全球扩张，模式竟是三人团队 079

让打击变成免费广告吧 082

UBER启示 创新，从根源开始 087

### 第五章 新营销打破旧边界

出发吧，冰激凌车 093

在曼谷“快递”洒水车 098

脑洞大开，Uber特别忙 102

峰谷定价，司机从此有了“主动权” 109

公关战，挖来奥巴马总统的智囊 112

UBER启示 事件+跨界，低成本社会化营销 118

## 第六章 初入中国市场

- 蜜月开始，与百度携手 125
- 人民优步的前世今生 128
- “双城记”调查事件 132
- 女掌门柳甄，和用户比“酷”？ 137
- 滴滴是个好对手 143
- UBER启示** 让共享打破本土化瓶颈 147

## 第七章 应对风险，挑战隐忧

- 让改变发生 153
- 刷刷刷，诚信的考验 156
- 警报，融资与亏损 159
- 从“优步中国”到“中国优步” 163
- 万科，新盟友新希望 167
- UBER启示** 提前一步，积极面对问题 172

## 第八章 扩张，走向未来

- 无人驾驶，叩响“没有司机”的魔盒 179
- 一键理财，金融师坐着专车来 183
- 智慧城市，提前布局抢占大数据 187
- 房产业，UBER会不会更懂中国 190
- 引领未来的人才力量 194
- UBER启示** 拓展进化，传统行业也能共享 199

## 第九章 与全世界一起共享

共享，趋势不可逆 205

在共享风口之下 208

大数据支撑的新经济模式 212

“互联网+”，如何“Uber+”？ 215

拥抱共享，多行业迎来Uber化思维 218

中国式共享，让梦想照进现实 221

## 第一章 总在失败的创业家





## 旧金山，好奇之城

Uber公司总部，设于美国旧金山（San Francisco）。

旧金山，位于美国西海岸圣弗朗西斯科半岛顶端。西濒浩瀚的太平洋，东临旧金山湾，北面则有金门大桥，和马林县连接。这里的气候冬暖夏凉，阳光充足，附近国家公园林立，还有闻名遐迩的加州葡萄园……

1848年，旧金山正式并入美联邦，在随后的淘金热潮中大放异彩，城市迅速建设和扩张。此后，她成为全美人口密度仅次于纽约的城市，今天，这座城市面积600平方千米的土地上，生活着85万人口。

旧金山是美景之城，城市结构相当紧凑，星罗棋布在城区的40余座小山，让旧金山的许多街道具有一定倾斜度，也由此呈现出别样的景致。金门大桥的壮美日落、唐人街的喜庆新年、九曲花街的瑰丽花海、渔人码头的休闲傍晚，让旧金山“美国最漂亮城市”的名号当之无愧。

旧金山是科技之城。从旧金山向南，沿着101公路，开车不过1小时路程，就能到达著名的硅谷。这里原名圣塔克拉拉谷，从20世纪70年代开始，IBM公司、惠普、英特尔、思科、苹果、谷歌、Facebook等大公司纷纷从这里崛起，挟着应用科技的浪潮席卷世界，带动了一波又一波的产业革命。到21世纪初，

硅谷已经集结全球上百万的科技精英、上千位的美国科学院院士，走出了30多位获诺贝尔奖的科学家，吸引了大批的全球风险投资资本……

随着硅谷的发展，旧金山市区也逐渐被高科技产业文化所影响。旧金山湾区有优越的地理位置、相对低廉的租金和优惠的税收政策，城市化的景色也深受年轻设计师和软件工程师的喜爱。各大科技公司专设了开往硅谷的免费通勤大巴，车内有着舒适座椅、空调、Wi-Fi，员工使用的是最新的苹果电脑，谈论着的是最新科技成果和产业动态。

截至2013年年底，旧金山市区涌现出了1892个科技公司，它们租下了市内超过五分之一的写字楼，俨然成为旧金山主要的经济产业来源，而旧金山市政府则不断推出新政策，吸引更多公司留在市区。

由于科技产业的不断成长，带着上百年前淘金者气质的旧金山，早已成长为创业之城。

和人们想象的不同，在这里，高科技从业者并非只是西装革履的白领。每条街道，你都可能遇到对未来充满期冀与希望的创业者。他们貌不惊人，行色匆匆，却怀揣梦想。即便在那些落后的街区，被称为“蜂巢”的老旧公寓楼中，也蜗居着从硅谷逃离到旧金山来的年轻工程师们，为了追求梦想，他们可以放弃高薪，一日三餐都用热狗和方便食品对付，却整夜整夜地钻研代码、产品和用户体验。这种无拘无束的生活，是对硅谷模式的反叛，更是自我选择的成长道路。作为新一代创业者，他们不再认同老辈们的发展路线——建立公司，再出售企业，如此循环往复。他们希望自己可以做出更有价值、更能帮助社会和更有影响力的事情。

这条路注定充满荆棘，很多人可能会倒在征途中。但用以支撑信念的图景，却如此清晰：

1977年，旧金山洛斯阿尔托斯县的史蒂夫·乔布斯（Steve Jobs），一脸嬉皮士模样，成天宅在家里光着脚走来走去，周围邻居对此不以为然，觉得这年轻人十有八九不正常。但乔布斯忙着和伙伴们一起把一批批电脑配件运到车库，并从这里组装，发给购买者。

不久以后，乔布斯将组装地点搬离了车库，并获得了人生中第一笔风险投资。苹果公司正式成立。邻居们谁也没有想到，喜欢穿旧毛衣和破牛仔裤的隔壁男孩，居然成了改变世界的人。

这样的传奇故事，早已深入旧金山科技业年轻人的灵魂与生活。他们来自全美各个地方，来自全世界不同角落，却都怀有同样的信仰——用技术改变生活，用创新挑战无知。正是这些心怀热血的人们，传承了旧金山的好奇与冒险，每一天都在书写着新的传奇。

卡兰尼克，正是这群年轻人中曾经普通的一员。

卡兰尼克的气质如此符合旧金山，他成名后，中国网站上所能看到的资料，都千篇一律地将之误定为其出生地。其实，卡兰尼克家乡在加州南部的洛杉矶，1976年8月6日，他在这个“天使之城”出生。从他记事开始，就深受身为电子工程师的父亲影响，狂热地爱好一切和电脑有关的东西。

小学六年级，卡兰尼克就学会了在电脑上编写代码，当然，这和那时已经席卷了全美的信息革命大有关系。除此之外，还和电脑游戏有关。那时，游戏远不如今天普及，无论是操作界面还是运行模式，都显得相对粗糙，但小卡兰尼克总是乐此不疲。每天下午放学之后，他就迫不及待地坐到钟爱的苹果电脑前，玩起《魔堡逃生》、《狂躁矿工》这些堪称经典的游戏来。后来，他又在圣诞节得到一台任天堂红白机的礼物，于是《超级玛丽》里蹦蹦跳跳的水管工又占据了他最多的课余时间。