

案例正文：

滴滴 vs. 优步：中国网约车市场的竞合锦标赛¹

摘要：在中国市场，围绕网约车业务，滴滴出行和优步进行了为期两年半的直面竞争。最终，以滴滴收购优步中国而告一段落，成为继谷歌退出中国市场后，又一硅谷明星企业不敌本土品牌的典型案例。本文依据企业生命周期理论，将二者直面竞争过程划分为推广、扩张、成熟和退出四个阶段，比较它们在不同阶段的竞争策略。在此基础上，进一步解析优步退出中国市场后，两家企业各自面临的机遇和挑战，预测其未来发展。

关键词：滴滴；优步；竞合；网约车；平台竞争

0 引言

2012年以来，滴滴出行与优步两大网约车平台公司（以下简称“滴滴”、“优步”）在中国市场展开激烈的角逐。盘点这场为期5年的商海大战，特别是两者不同时期的应对之策，引人深思。

滴滴与优步的诞生的原因同出一辙，都是创始人的一次打车遭遇。2008年的一个雪夜，在巴黎街头的特拉维斯·卡兰尼克因为打不着车而被冻得瑟瑟发抖。²他从这次受冻经历获得灵感，创建了优步（UberCab）。2010年第一款打车软件UberBlack问世。2011年起，优步开始向海外扩张，先后登陆欧洲、拉丁美洲和非洲。2014年3月12日，Uber在上海召开官方发布会，宣布正式进入中国大陆，并确定中文名“优步”。³为了突出中国市场独特的战略地位，优步总部还为中国业务史无前例地设立了单独实体、单独管理机制和单独总部。⁴

无独有偶，2011年的一个雨夜，支付宝杭州分公司员工程维因打不到车而

1. 本案例由武汉大学经济与管理学院张三保和长江大学管理学院魏雨宸撰写，作者拥有著作权中的署名权、修改权、改编权。
2. 本案例授权中国管理案例共享中心使用，中国管理案例共享中心享有复制权、修改权、发表权、发行权、信息网络传播权、改编权、汇编权和翻译权。
3. 由于企业保密的要求，在本案例中对有关名称、数据等做了必要的掩饰性处理。
4. 本案例只供课堂讨论之用，并无意暗示或说明某种管理行为是否有效。

² 贾子健《卡兰尼克和他创造的Uber》，来源：《三联生活周刊》2015年第26期

³ 程贺：《到中国3年的Uber，终究还是弃守》，来源：凤凰科技，参见 http://tech.ifeng.com/a/20151127/41513794_0.shtml，2015-11-27

⁴ 梁嘉琳《揭秘优步中国化：已成立两家实体》，来源：经济观察网，参见 <http://finance.sina.com.cn/chanjing/gsnews/20150731/173322846506.shtml?from=wap>，2015-07-31

在一场与重要客户的会面中迟到。⁵从此，他下定决心开发一款手机打车软件解决打车难题。2012年6月，程维在北京中关村创办小桔科技，成功推出滴滴打车APP。同年9月9日，滴滴在杭州上线，⁶一年后占据了网约车市场半壁江山。时隔两年，优步进入中国大陆市场。从此，滴滴与优步开始了对中国网约车市场的争夺。

1 开天辟地，从零到一

在中国市场，滴滴和优步刚刚起步时面临着相同的问题：如何迅速在车站稳脚跟，打破市场原有的生态。

1.1 我国网约车发展背景

1.1.1 网约车发展历程

网络预约出租车，即网约车，是指平台以互联网技术为手段，以大数据为工具，运用智能终端撮合司机和乘客来提供预约车辆的经营活动。⁷2009年，随着第一家提供预约叫车服务的公司，Uber在美国诞生，网约车在率先海外兴起。在我国，“专车”服务作为网约车模式的前身，被率先投入市场。2010年，易到用车在首推专车服务⁸，为后续网约车平台的发展奠定基础；2012年，打车软件摇摇招车成立⁹，国内网约车市场逐渐繁荣起来。

数据显示，截至2017年12月，我国网约出租车用户规模达到2.87亿，较2016年底增加6188万人；网约出租车使用比例达到37.1%，较上年提升6.4个百分点。网约专车或快车用户规模达到2.36亿，增长率为40.6%。¹⁰我国网约车行业仍呈持续发展态势。

1.1.2 我国网约车市场形成原因

传统巡游出租车行业的沉疴痼疾是传统出租车市场催生网约车模式的重要原因。由于巡游出租车资源的随机配置，导致司机乘客之间信息不对称，无法即使匹配供需，一方面导致乘客遭遇“打车难、打车贵”的问题，另一方面也使得司机群体收入减少，行业发展倒退。此外，我国经济快速增长带来的人口和交通压力使得巡游出租车模式更加无法满足市场需求。

当前，“共享经济”等新型商业模式的出现提高了资源配置的速度，为用户

⁵ 搜狐网：《4年赚了2320亿，30多家对手厮杀终结活成独角兽，为什么是滴滴和程维？》，参见http://www.sohu.com/a/126877554_465389，2017-02-21

⁶ 滴滴出行官网，参见<http://www.xiaojukeji.com/website/about.html>

⁷ 吕海滨：网络预约出租汽车发展对策研究[D] 长安大学,2017

⁸ 易道官网，参见<https://www.yongche.com/cms/page/v10/aboutUs.html?id=yidao>

⁹ 杨婧一：《最后再看一眼，那些被滴滴快的“打架”打死的车类APP》，来源：钛媒体(北京)，参见<http://news.163.com/15/0407/11/AMJKHHEC00014U9R.html>，2015-04-07

¹⁰ CNNIC第41次调查报告——网约车，参见<http://tech.sina.com.cn/i/2018-01-31/doc-ifyqyuhy7662655.shtml>

提供了更多个性化服务，适应我国国民不断升级消费理念，为网约车运营模式提供了理论依据。而移动互联网产业和大数据、云计算等技术的快速发展，使得实时定位，精准匹配供需成为可能，为网约车平台提供了技术保障。

1.2 滴滴的推广策略（201209—201312）

1.2.1 滴滴面临的市场环境

2012年，是中国网约车市场的元年。2月，中国首款打车软件摇摇招车正式上线，并且迅速占据优势。成立仅一年，就让四分之一的北京出租车安装上了自己的软件，¹¹曾经创下每天五万司机在线、订单成功率85%的辉煌战绩。¹²随后，百米打车、大黄蜂打车、嘟嘟叫车等打车平台相继诞生，并开展市场争夺大战。

1.2.2 滴滴的推广策略

依据对手特点，滴滴采取了有针对性的地面推广策略。滴滴遇到的第一个对手就是摇摇招车。在滴滴成立的两个月前，摇摇招车就拿到了数百万美元A轮融资。¹³仅有80万人民币启动资金的滴滴，不可能像摇摇招车一样花重金，在首都机场这样出租车司机最聚集，同时也是租金最昂贵的地方死守阵地。此时，做销售出身的创始人程维选择避其锋芒，在北京西站、北京南站等多个地点通过发宣传单、摆摊设点进行推广。这种“遍地开花”的地推方法，既节约了成本，又对摇摇招车形成合围之势，再加上对自身软件的不断更新升级，滴滴逐渐在北京培养起了自己的第一批“粉丝”。

初战告捷后，滴滴转战上海。此时遇到的是比摇摇招车更强劲的对手：大黄蜂打车（以下简称“大黄蜂”）。这是一家只做上海打车市场的“地头蛇”。与其他人员和资金分散各地的打车平台不同，大黄蜂深谙本土化发展之道，市场营销人员用上海方言与司机交流，早已牢牢占据上海市场。当然，此时的滴滴也今非昔比——获得了金沙江300万美元的A轮融资，于是选择了正面交锋：大黄蜂在哪儿设服务点，滴滴就在哪里开设四到五个服务点，利用资金优势、集中人力物力对大黄蜂展开围追堵截。

通过地推这种最为传统的方式，滴滴逐渐成长起来。截止2013年10月，滴滴打车在中国市场占有率达到了59.4%，取得了阶段性胜利。¹⁴

1.2.3 地推成功的原因

11 刘馨蔚：《移动打车新风乍起[J]》，中国对外贸易，2013(04):72-73。

12 杨婧一：《最后再看一眼，那些被滴滴快的“打架”打死的车类APP》，来源：钛媒体(北京)，参见 <http://news.163.com/15/0407/11/AMJKHHEC00014U9R.html>，2015-04-07

13 刘馨蔚：《移动打车新风乍起[J]》，中国对外贸易，2013(04):72-73。

14 马婧：《滴滴打车将更名滴滴出行 一家炮灰公司的涅槃》，来源：钛媒体，参见 http://www.cnii.com.cn/platform/2015-09/07/content_1624749_4.htm，2015-09-07

一家互联网企业成功的关键，在于是否拥有强大的地推能力。¹⁵滴滴的成长印证了这一观点。

当时滴滴对于自己的定位，是升级版的电话调度中心。所以，首要问题是，如何找到尽可能多的出租车司机，保证乘客叫车能够随叫随到。而对于“的哥”这一群体来说，他们很少有机会浏览网页或者阅读报刊，因而网络宣传和媒体广告等方式，显然不如地面推广有效。

另外，叫车软件运行初期，注册安装步骤尚较为复杂。手把手教司机操作，既帮助他们不仅节约了时间，也省去了客服人员的工作量。

地推的另一个显著优点，就是反馈性极强，用户的任何需求可以第一时间传达，降低了信息传递的失真性。因此滴滴在这一阶段的产品更新极为高效，不断推出加价、取消订单、延长等待时间等更为人性化的功能，逐步优化用户体验。

1.3 优步的推广策略（2014Q2—2014Q2）

1.3.1 优步面临的市场环境

截止 2013 年年底，手机打车软件市场上已有三十余位竞争者同台竞技。¹⁶次年 2 月，优步踏入中国大陆市场之时，滴滴和快的已经成为行业巨头，共占据 80% 的市场份额，留给优步的发展空间并不多。

1.3.2 优步的推广策略

与滴滴不同，优步采取了树立品牌，传播消费理念的模式的推广策略。优步的市场定位是“每个人的专属司机”，坚持以人为本的营销理念，始终强调自己不仅一款打车应用软件，更要“为乘客提供一种高端和更私人的出行方案”。最初，优步与租车公司合作，推出了 Uber Black 高端商务专车服务。

（1）专享服务讲故事。2014 年 9 月，优步与妈妈网合作，为妈妈网新入幼儿园的宝宝们，提供专车接送等亲子体验，并用镜头记下宝贝最珍贵的瞬间，¹⁷获得广泛好评。优步还与歌莉娅服饰合作，推出“公主南瓜车”服务，¹⁸一键呼叫加长林肯白色公主车，帮助女孩们实现公主梦。可见，优步就像一个故事家，通过描绘一个个特殊的情景，书写乘客和自己品牌的专属故事，很快获得了乘客的认同和好感。

（2）创造产品附加值。2014 年 7 月，优步在深圳和广州推出“雪糕日”活

¹⁵ 单仁：《地推能力是互联网企业生存的第一步》，农资与市场·营销版，第 75 页

³ 于洁涵、梁雪琴、谢绍晖：手机打车软件盈利模式浅析[J]. 交通科技与经济, 2014, 16(02): 63-65.

¹⁷ 曹磊、柴燕菲、沈云云、曹鼎喆：《Uber 开启“共享经济”时代》，第 83 页，机械工业出版社

¹⁸ 胡佳、吕倩：《歌莉娅公主现身花城》，来源：海外网，参见 <http://finance.haiwainet.cn/n/2014/0606/c352362-20712999.html>，2014-06-06

动。用户只需在优步 App 里选择“雪糕”按钮，离他们最近的定制雪糕车，就会尽快把雪糕送至指定地点，用户最快可在几分钟内就能享用到雪糕。¹⁹4月23日，世界读书日当天，在深圳，成都，重庆，武汉，天津等地推进阅读专车，并在优步专车上配置了各类精选书籍和特制书卡，乘客在车上看不了还可以借回家。²⁰让阅读和图书馆以一种创意的方式，走进更多人的日常生活和出行当中。由此看来，优步没有把自己限定成为单纯的叫车软件，而是瞄准追求时尚、话题而敢于尝试的年轻人，为他们带来出租车或其他网约车都不能带来的附加体验。同时，也实现了专车市场产业价值的横向拓展，为行业带来了新的思路和发展方向。

1.3.3 优步推广策略的依据

通过一次次的营销活动，优步成功把自己和“时尚”、“前卫”、“个性化”等概念捆绑在一起，向最敢于尝试的年轻群体灌输新的消费观念，深得他们的喜爱。

优步树立品牌的方式也值得借鉴。没有轰炸式的广告宣传，也没有像滴滴一样用地推的方式，优步通过话题营销，通过人们在微博、微信朋友圈上的“自来水”式的传播，不费一分钱就达到了传播效果。

虽然优步有着上百亿的资产背景，但是进入中国市场本土化时间短，此时滴滴和快的已经成熟发展，如果此时直接与他们展开同质化竞争，并不明智。于是优步选择先在小众市场打造品牌，培养一批自己的忠实“粉丝”。

由于品牌战略的大获成功，优步在人们口口相传之中获得了好口碑，赢得了极高的关注度。于是优步开始摩拳擦掌，准备下一步的战略扩张。

1.4 推广策略比较

在企业成长的初始阶段，面对如何占有市场一席之地这一问题，滴滴和优步分别针对自身特点，展开了各有特色的初期推广方式。滴滴运用地面推广的策略，赢得了打车市场的半壁江山；优步则先通过树立品牌，传播消费理念的方式，获得了好口碑，为下一步的快速增长打下了坚实基础。

回顾这一阶段可以看到，虽然滴滴在市场占有率方面远超优步，但从创新角度何发展效率方面来看，优步略胜一筹。

2 快速发展，拓宽疆域

¹⁹ 曹磊、柴燕菲、沈云云、曹鼎喆：《Uber 开启“共享经济”时代》，第 71 页，机械工业出版社

²⁰ 赖雨晨：《越读越酷：民间阅读推广的创意基因》，来源：新华网，参见 http://www.xinhuanet.com/edu/2015-04/23/c_1115071942.htm，2015-04-23

在初步取得了乘客和司机的认可之后，滴滴和优步分别占据了一定的市场份额。接下来的问题就是，实现用户量的快速增长，进一步拓宽市场，尽最大可能达到规模经济效应。

2.1 滴滴的扩张之道（2014.01-2015.03）

2.1.1 微信支付，开启补贴模式

2014年1月，滴滴宣布与微信达成战略合作协议，开启微信支付打车费“补贴”的营销活动。²¹这一举措不仅直接省去了找零的麻烦，而且通过微信红包的形式，直接对司机和乘客返现。

临近春节，一年一度的红包大战又拉开帷幕。滴滴选择在此时与微信支付对接，是一种巧妙的借势营销。而滴滴此时的对手快的打车，也与支付宝合作，开展了类似的补贴返现活动。两家打车平台展开了历时三个月的第一轮拉锯战。在2014年5月，滴滴与快的同时宣布停止返现，随后又先后重新开展新一轮的补贴²²。但是如此循环往复，双方都陷入了补贴的“囚徒困境”之中。就在这一年，双方在市场投入了共计20余亿资金²³，然而盈利却是遥遥无期。

滴滴之所以一定要打赢补贴之战，就是因为看准了此时的市场就是价格优惠为王：谁能够尽可能压低价格，谁能够在不盈利情况下撑得更久，谁就能够幸存并且独占市场。

2.1.2 冤家合并，携手对抗外敌

2015年2月，滴滴宣布与快的打车进行战略合并。²⁴数月之前还斗得你死我活的冤家，突然在一夜之间成为一家人，其战略目的引人深思。

合并后的“滴滴快的”在市场份额上占有绝对优势，达到了99%²⁵，在市场定价方面有着绝对的话语权。由此，滴滴和快的结束了长达一年的补贴竞争，可以集中精力向前发展。

并且，乘客在支付时，既可用支付宝也可用微信支付。滴滴和快的背后，是互联网两大巨头腾讯和阿里，开始联手布局“互联网+交通”的资本市场。滴滴和快的合并，既是两家打车软件的共赢，更是阿里和腾讯在投资战略上的胜利。

2.2 优步的扩张之道（2014.12-2015.03）

2.2.1 本土化，向人民靠拢

²¹ 费颖：《疯狂投资25亿美元，2014年腾讯O2O大盘点》，来源：比特网，参见 <http://mi.chinabyte.com/112/13278112.shtml>，2015-03-04

²² 黄晶晶：《起底快的和滴滴打车的“烧钱大战”》，来源：速途网，参见 <http://www.sootoo.com/content/537109.shtml>

²³ 吴涛：《滴滴快的补贴大战熄火 被指烧24亿元仍无盈利模式》，来源：中国新闻网，参见 <http://finance.chinanews.com/it/2014/08-12/6482121.shtml>

²⁴ 滴滴出行官网，参见 <http://www.xiaojukeji.com/website/about.html>

²⁵ 赵光辉：《UBER崛起 颠覆未来交通》，第121页，机械工业出版社

优步发现，中国消费者最关注两个问题：是否能够迅速叫到车，以及是否享受到了优惠。为解决这两大痛点，2014年，优步上线了车型和价格更为亲民的UberX，提供中低端车型的服务，初步拓宽了自己的消费群体。紧接着，开创性地推出了UberPool、“人民优步”多人拼车服务，提高了车辆使用率，降低了用户出行成本，同时也为中国市场带来了共享经济理念，引来各个竞争对手争相模仿。

为了更好地实现本土化进程，优步在2014年12月与百度达成战略合作协议，在地图导航、人工智能等领域进行合作。同时，还发挥自身在海外市场的优势，与携程网等旅行社合作，提供国外旅行的叫车服务。²⁶

在不断向中国市场靠拢的同时，优步也时刻不忘自己国际大牌的身份，时常通过话题营销，体现出自己和其他打车软件与众不同之处。例如，优步与宝马MINI、特斯拉等品牌合作。2014年12月，优步在成都举办了免费搭乘Mini的活动。²⁷2015年，明星佟大为作为一名优步的司机，驾驶着特斯拉电动汽车在上海转悠着拉客的新闻，引起广泛关注。²⁸

2.2.2 运营机制的优越性助力快速发展

优步先进的管理体系，也在一定程度上提升了其发展速度。在每座城市，优步员工不超过十人，只设三个岗位：一名总经理管理下属市场经理与运营经理。他们之间职责明确、界限清晰，组织架构上采用扁平式、透明式管理——总经理并不具备绝对的权威，一线人员可以直接做出决策。²⁹在美国总部，每一座城市包括接单率、客服回复率等在内的运营数据，都能被实时掌握，形成了高效便捷的管理体系，为降低人员雇佣成本以及提高信息的传递效率做出了极大贡献。

在本土化之中，优步逐渐适应中国市场，同时保持着自己品牌的独特性，并借助自身科学管理体系轻装上阵。正是在这些因素合力的作用下，优步在这一阶段实现快速增长。资料显示，截止2015年中旬，优步在中国打车市场的占有率，已从年初的1%-2%，增长到了35%左右。³⁰

2.3 成长阶段策略对比

为了将企业做大做强，滴滴和优步通过自身对市场需求的判断，部署相应发展战略。其中，滴滴采用低价吸引用户，后与对手合并赢得绝对的市场份额。

²⁶ 优步百度百科，参见 <https://baike.baidu.com/item/Uber/14900884?fr=aladdin>

²⁷ 黄心怡：《MINI携手UBER(优步) 圣诞新年季玩转成都》，来源：搜狐汽车，参见 <http://chengdu.auto.sohu.com/20141224/n407246741.shtml>，2014-12-24

²⁸ 曹磊、柴燕菲、沈云云、曹鼎喆：《Uber开启“共享经济”时代》，第71页，机械工业出版社

²⁹ 翟葆光：《UBER中国100天 开拓、增长与竞争》，第7页，中国工信出版社

³⁰ 张泉翔、谭方婷：《优步CEO详解“中国之战”》，来源：澎湃新闻，参见 https://www.thepaper.cn/newsDetail_forward_1421531，2016-01-17

优步则牢牢抓住中国市场特点，结合自身优势，促进了快速发展。在这一阶段，优步实现了占有率的迅猛增长，但在总体量上与滴滴相比仍处于劣势。可以说，优步的快速增长在滴滴具有绝对优势的市场份额的对比之下，显得微不足道了。

3 挤走对手，独占市场（201503—201607）

2015年3月，滴滴和优步之间的补贴大战正式打响。这是双方为争夺中国市场的大决战，结果必然是成王败寇，赢家牢牢控制市场，输者退出市场。为了这场烧钱大战的最后胜利，双方使出了浑身解数。

3.1 滴滴出招

3.1.1 重新定位，开拓增量市场

2014年8月，滴滴推出专车服务，进军商务用车市场。次年1月，推出企业出行服务，为国内4000万中小企业提供商务用车服务；6月，推出“滴滴顺风车”。与快的合并后，7月又推出“一号专机”“滴滴巴士”；在9月进行了品牌升级，更名为“滴滴出行”。³¹

此时的滴滴，背靠阿里和腾讯这两棵“大树”，凭借绝对的市场控制权和雄厚资金，开始着手战略转型。滴滴意识到，打车市场已经开发殆尽，而且对手优步在出行领域有着成熟的全球化布局。在互联网领域，格局的落后就会导致最后的败局。于是，滴滴将自己重新定位，从“滴滴打车”到“滴滴出行”，旨在将自己打造成出行领域全产业链的巨无霸。

3.1.2 扩大融资，充足粮草

正所谓“兵马未动，粮草先行”。为了最终的胜利，滴滴在融资方面做足了功课。下表1和表2显示，优步总融资规模超过了滴滴，投资方大多是外资企业。但优步并非将全部资金用于中国市场，所以补贴金额总量上并没有明显优势。

相比之下，滴滴的投资方更具有本土化优势。除了资金支持，滴滴还能从投资方那里获取本土化的资源优势。以两大投资方阿里和腾讯为例，前者为滴滴提供了大数据的技术支持，后者在社交平台上为滴滴打开流量入口。这些都是外资企业融资无法比拟的优势。

表1 滴滴融资情况³²

融资时间	融资金额	投资机构
2012年12月	300万美元	金沙江创投

³¹ 滴滴出行官网，参见 <http://www.xiaojukeji.com/website/about.html>

³² 数据由作者整理得出

2013年04月	1500万美元	腾讯
2014年01月	近1亿美元	腾讯和中信产业基金
2014年12月	7亿美元	腾讯领投
2015年07月	30亿美元	滴滴快的融资
2016年05月	73亿美元	苹果、中国人寿、招商银行等

表2 优步融资情况³³

融资时间	融资金额	投资机构
2010年10月	130万美元	First Round Capital 领投
201102-201308	3.06亿美元	Benchmark Capital 等
2014年05月	30亿美元	BlackRock.等
201412-201502	28亿美元	百度, Kleiner Perkins Caufield & Byers 等
2015年07月	1亿美元	微软、高瓴资本
2015年08月	12亿美元	Tata Opportunities Fund、百度、中国人寿等
2015年10月	超1亿美元	海航资本、百度
2016年01月	20亿美元	海航资本、太平洋保险、广汽集团等
2016年06月	60亿美元	沙特主权财富基金、广汽、丰田等

3.2 优步接招

3.2.1 “被迫”开启补贴之战

对于中国市场特有的补贴机制，优步创始人卡兰尼克这样评价：“中国企业家是补贴方面最好的创新者”。言外之意在于，中国市场补贴之战的残酷性超乎想象。如果想在中国市场存活下来，就一定要按照中国市场的规则，运用补贴的手段来取胜。

尽管优步并不认同这种竞争的模式，但为了抢占先机，还是在2015年3月，率先降价30%。在北京地区，起步价一度降到了10元，比出租车起步价低了4元。司机的收入和乘客的优惠，全部由优步提供。³⁴随后，滴滴也宣布补贴策略，双方由此展开了烧钱大战。从表格统计数据来看，优步比滴滴提供了更优惠的司机端补贴政策。

表3 滴滴出行、优步补贴政策和收入情况³⁵

公司	补贴政策	司机月收入	司机收入中补贴占比	结算方式
滴滴	高峰时间 1.3、1.5、1.8 倍的车费补贴	6000-10000	20-40%	按天
优步	早上 7:00-10:00 补贴 70 元/小时，晚上 6:00-10:00 补贴 80 元/小时	6000-12000	50-70%	按周

³³ 数据由作者整理得出

³⁴ 崔绮雯：《人民优步把北京打车降到 10 块，这价格是怎么定的？》，来源：好奇心日报，参见 <http://news.163.com/15/0319/11/AL2KCT7S00014U9R.html>，2015-03-19

³⁵ 伍姗姗：优步与滴滴出行在华营销策略的比较研究[D] 华中科技大学,2016

3.2.2 更远大的市场，“Uber+”的布局

2015年3月，优步与永达汽车在汽车金融、销售租赁等领域达成合作协议。12月，又与广州汽车集团在股权投资、金融、营销等领域开展战略合作。³⁶同年10月，优步宣布在美国试运营快递业务UberRUSH，全面布局快递行业。意图将其与送餐服务UberEATS相连，构建“城市物流网络”。³⁷

可以看到，优步的格局不再停留于出行领域，而是将“车”作为一种媒介，向相关领域横向拓展。出行不再是一个独立的产业，而是“Uber+”模式向外扩张的载体。正如优步对于自己新定义所描述的那样：“交通运输之于社会就如同水之于生命，完成从任何地方到任何人的连接。”

然而，不容否认，优步在多向扩张过程中，也耗费了一定的资金和人力资源。在补贴大战这样生死存亡的关键战役之中谋划未来发展，未必是明智的选择。

3.3 成熟阶段策略对比

这一阶段的核心竞争就是价格竞争。滴滴和优步都希望挤走对手，独占市场，主导行业的定价权，实现盈利。双方都采取了极低的价格策略来吸引用户，但是滴滴的价格优惠持续得更久，笑到了最后。

另外，双方此时都开始意识到全面布局的重要性。优步的业务范围不仅局限于出行领域，跨界联手金融、快递业等领域，创造“Uber+”的行业格局；而滴滴则是更为明智的专注于出行领域，实现了全产业链的相互促进，共同发展。

4 握手言和，胜负未分（201608至今）

2016年8月，滴滴出行官方宣布，收购并运营优步在中国的品牌、业务、数据等全部资产，二者之间的较量以滴滴胜出、优步退出的结果而告一段落。纵观这一场没有硝烟的战争，这样的结果引人深思。

4.1 滴滴的比较优势

与优步相比，滴滴存在三大优势：第一，先于优步进入市场，占有绝大部分市场份额，拥有先发优势。第二，作为本土企业，从决策层到一线推广人员，更熟悉市场特点和用户需求，且在心理上更能获得国人认同感。第三，专注于中国市场的发展，同时联合东南亚打车软件Grab、印度的Ola和美国的Lyft这三家优步的海外最为强劲的对手，形成了覆盖全球人口的50%的“反Uber”同

36 赵光辉：《UBER 崛起 颠覆未来交通》第154页，机械工业出版社

37 赵光辉：《UBER 崛起 颠覆未来交通》第85页，机械工业出版社

盟。³⁸在进一步打击优步的同时，将市场向海外扩张。

4.2 优步的竞争劣势

其一，落入与滴滴同质化竞争陷阱。数据显示，在优惠力度上，优步的确远超滴滴。但是，滴滴的补贴力度也紧跟优步，没有形成绝对的价差。并且，猖狂的刷单大军，瞄准了优步的高额补贴，不仅加剧了优步的亏损，而且给总部决策层造成虚假繁荣。

其二，优步此时在全球市场腹背受敌。在美国本土市场，Lyft 份额达到 40%，在印度市场，Ola 与优步也展开了激烈的竞争。优步的竞争对手们纷纷打起了价格战，这对于在中国市场力不从心的优步更是雪上加霜。

其三，网约车新政给市场带来的不确定性。2016 年 7 月，交通运输部、工信部等 7 部委联合发布《网络预约出租汽车经营服务管理暂行办法》。网约车新政提高了私家车的行业准入门槛，市场容量大幅缩水，运营企业管理、审批成本提高。在内外交困及市场潜藏不确定性风险的情况下，优步选择了退出。

4.3 结果评价

克劳塞维斯的《战争论》中有这样一句话：“有一种胜利叫撤退，有一种失败叫占领。”如前所述，优步选择退出中国市场，既有客观原因，也有主观考量。如今看来，这是一种以退为进的策略，而不是溃不成军的无奈之举。

一方面，退出中国市场，优步获得了直观的经济收益。优步在华两年多时间，亏损了 20 亿美元，但换取了 70 亿美金的股份（滴滴 350 亿估值的 20%），成为滴滴单一最大股东。³⁹优步及时止损，从投资的角度来说是成功的。

另一方面，在新政执行前撤离中国市场，避免了由于管理、运营成本提高而造成进一步亏损的风险。这一举措至少在现在来看，的确是明智的。网约车新政的不断完善和规范，对于网约车的标准要求越来越严格。据滴滴统计，目前从事网约车的车辆，符合新轴距要求的，不足 1/5。以上海为例，目前已激活的 41 万余司机中，仅有不到 1 万名司机具有上海本地户籍，也就是说不足 1/40。

由此看来，收购优步中国之后，滴滴面临着一个更加严峻的市场环境。对于优步而言，尽管失去了中国市场，却获得了足够资金来实施后续战略。最终结局，仍未有定论。

4.4 新的战场

4.4.1 无人汽车，必争之地

³⁸ 陈晓双：《告别优步中国一年：Uber 在中国为什么会失败》，来源：界面新闻，参见 <http://gd.qq.com/a/20170807/038466.htm>，2017-08-07

³⁹ 金易子：《Uber 中国将与滴滴合并 合并后估值 350 亿美元》，来源：凤凰科技，参见 <http://finance.china.com.cn/stock/xsb/yw/20160801/3838828.shtml>，2016-08-01

创始人卡兰尼克曾明确表示，司机是优步最大的成本开支，“消灭司机”是无人驾驶技术的初衷。早在 2015 年，优步就与卡内基梅隆大学的机器人研究中心合作研发无人汽车。2016 年 8 月，刚刚退出中国市场的优步与沃尔沃签署合作协议，共同研发下一代无人驾驶汽车。⁴⁰

滴滴也着手无人汽车的研发。2018 年 2 月，据英国《金融时报》报道，滴滴无人驾驶汽车已经在道路上经过了几个月的测试。滴滴创始人兼 CEO 张博也表示，将会在美国和中国三个城市持续进行测试。⁴¹

然而，在 2018 年 3 月 20 日，Uber 无人驾驶车在美国亚利桑那州坦佩市撞死了一名过路女子。《纽约时报》称，这是有史以来第一次发生无人驾驶车辆在公共道路上酿成车祸。事件发生后，优步宣布无限期暂停在美国和加拿大一些城市进行无人驾驶汽车测试。尽管警方表示，由于该名女子未在规定位置抹黑穿越马路，这起事故可能不是 Uber 的错⁴²，无人汽车的安全性还是引起了人们的担忧。

虽然目前无人汽车技术仍不成熟，双方围绕无人汽车领域的竞争还将持续。如果真的实现了无人驾驶，对于打车行业将会是颠覆性的改变，仍然依靠人力驾驶的公司也许都会被无人驾驶技术“赶出市场”。无人汽车的重要性已经超出了技术层面，谁能率先掌握，谁就能在市场上取得绝对优势。

4.4.2 全面布局，效仿对手

2017 年 4 月，滴滴进军共享单车市场，新增“ofo 单车”入口，用户可通过滴滴 App 直接使用 ofo 小黄车，双方将在用户注册、认证、押金缴纳、在线支付、客户服务方面全线贯通。同年 9 月，滴滴上线“分分租”业务，正式进入短时租赁市场，正式宣告占有共享汽车市场的一席之地。⁴³在 2018 年 1 月 18 日，又宣布全面接手破产的小蓝单车，并开始筹划投放任务。1 月 25 日，滴滴自有共享单车品牌“青桔”在成都上线，同时滴滴共享单车平台也上线。成都用户可通过滴滴平台骑行青桔单车、小蓝单车以及 ofo 小黄车，前两者支持免押金骑行。⁴⁴

在大洋彼岸，美国东部时间 4 月 9 日，优步宣布已收购美国无桩共享电单车平台 Jump Bikes，并表示 Uber APP 已集成了多种出行服务，网约车、地铁、

⁴⁰ 栢谷、沙江子：《沃尔沃与优步紧密合作，联合开发自动驾驶车》，来源：搜狐科技，参见 http://www.sohu.com/a/1111629397_472882，2016-08-23

⁴¹ 新浪科技《滴滴在公开道路上测试无人驾驶汽车：用观致 S 改装》，参见 <http://tech.sina.com.cn/it/2018-02-12/doc-ifyrkuxt6592614.shtml>，2018-02-12

⁴² 黄硕、党超峰：《美国 Uber 无人驾驶车撞死一过路女子》，来源：中国日报中文网，参见 http://world.chinadaily.com.cn/2018-03/20/content_35885074.htm，2018-03-20

⁴³ 郑晓康：《滴滴出行 APP 新增 ofo 单车入口，共享单车入口争夺战加剧》，来源：36 氪，参见 http://36kr.com/p/5072597.html?ktm_source=feed，2017-04-27

⁴⁴ 张海妮：《小蓝单车“起死回生”，托管它的滴滴还干了这样一件事》，来源：每日经济新闻，参见 <http://news.sina.com.cn/o/2018-01-26/doc-ifyqyesy2080686.shtml>，2018-01-26

单车……该收购丰富了 Uber 平台的出行服务方案,用户今后可通过优步选择最快或最经济的方式前往目的地。⁴⁵2018 年 7 月,优步联手谷歌,为美国共享单车新秀 Lime 注资 3.35 亿美元,并在优步的应用程序上提供取车服务,推进共享单车业务的战略纵深。⁴⁶此外,优步也在积极地为回归中国市场做准备。2017 年 2 月,优步再次登陆台湾,尽管还是收到了台湾交通部门的罚单并停业整改,在 4 月优步又重新恢复业务。⁴⁷

另一方面,滴滴也走上了全球化扩张的道路,在中国大陆以外的市场追击对手优步。2017 年 7 月,滴滴联合软银向东南亚打车软件 Grab 投资 20 亿美元。482018 年 1 月 19 日,滴滴登陆台湾试营运,推出“滴滴计程车”和“滴滴顺风车”两项服务。⁴⁹2 月 9 日宣布将与软银成立合资企业登陆日本。⁵⁰2018 年 4 月,滴滴成功落户墨西哥。⁵¹6 月 25 日,滴滴来到澳大利亚,并选择在第二大城市墨尔本推出快车服务。正如 CEO 程维所期望的那样,滴滴出行已经走出中国,并逐渐成为“全球最大的一站式的出行平台”。⁵²

可以看到,在优步积极拓展出行业务,为重返中国市场不懈努力的同时,滴滴也做好了与优步在全球范围内竞争的准备。双方都极力补齐自身短板,全面发展,从而追平对手。

4.4.3 危机四伏,何去何从

退出中国的优步,在东南亚市场的业务也节节败退。在印度市场,优步不敌本土企业 Ola: 印度市场研究企业 Kalagato 最近的数据显示,截止到去年下半年,Ola 在印度市场的份额为 56.2%,而 Uber 为 39.6%。Ola 在 110 个印度城市提供服务,而 Uber 的服务仅仅覆盖 31 个城市。⁵³而在东南亚其他城市 2018 年 3 月 26 日,优步在声明中表示,将把公司在东南亚的业务出售给当地竞争对手 Grab 公司。正如其现任首席执行官达拉·霍斯劳沙希所说,由于战线太多、战役太多、竞争者太多,优步的全球战略正面临着危险。⁵⁴

45 好奇心日报《Uber 收购共享单车平台 Jump Bikes, 效仿滴滴布局多种出行服务方案》, 参见 <http://sh.qq.com/a/20180411/007587.htm>, 2018-04-11

46 于健:《谷歌与优步注资共享单车公司 Lime》, 来源: 新浪科技, 参见 <http://finance.sina.com.cn/stock/usstock/c/2018-07-10/doc-ihezpzwu4497159.shtml>, 2018-07-10

47 刘舒凌、龙敏:《Uber (优步) 宣布重返台湾市场》, 来源: 中国新闻网, 参见 <http://finance.sina.com.cn/roll/2017-04-13/doc-ifyeimzx6204522.shtml>, 2017-04-13

48 书非:《Grab 获滴滴和软银联合 20 亿美元投资》, 来源: 新浪科技, 参见 <http://www.techweb.com.cn/finance/2017-07-24/2562761.shtml>, 2017-07-24

49 喻菲、李凯:《滴滴出行登陆台湾》, 来源: 人民日报海外版, 参见 http://paper.people.com.cn/rmrbhwb/html/2018-01/24/content_1832302.htm, 2018-01-24

50 平悦:《外媒:滴滴出行与软银拟成立合资公司开拓日本出租车市场》, 来源: 参考消息网(北京), 参见 http://news.163.com/18/0212/00/DADFI0U00018AQO_all.html, 2018-02-12

51 陈晓双:《程维称滴滴要做全球化公司 将在墨西哥运营再度与 Uber 交手》, 来源: 界面新闻, 参见 <http://www.jiemian.com/article/2056610.html>, 2018-04-14

52 牛文文:《滴滴墨尔本开始接单 互联网企业出海开辟新航道》, 来源: 人民网, 参见 <http://it.people.com.cn/n1/2018/0627/c1009-30091239.html>, 2018-06-27

53 新浪科技《出售东南亚业务之后 Uber 又要将印度业务卖给 Ola》, 参见 http://tech.sina.com.cn/it/2018-03-30/doc-ifyssmmc5302838.shtml?utm_source=taucool, 2018-03-30

54 卜晓明:《激进步伐力不从心 优步退出东南亚市场竞争》, 来源: 新华网, 参见 http://www.xinhuanet.com/world/2018-03/27/c_129837918.htm, 2018-03-27

滴滴也遇上了继优步之后，最具竞争力的对手。2017年6月底，美团打车获得上海市网络预约出租汽车经营许可。同年年底，美团成立了出行事业部，试水主打分时租赁的美团租车业务。2018年3月21日，美团打车登陆上海，3天后声称拿到了当地1/3份额。⁵⁵4月4日，美团宣布已经签署全资收购摩拜的协议，与滴滴自主品牌“青桔单车”展开竞争。⁵⁶面对来势汹汹的美团，滴滴也在4月1日推出了外卖业务，并在出行、外卖两块业务上重启价格战⁵⁷，正面还击美团。值得注意的是，7月17日，滴滴与全球最大的在线旅游集团 Booking Holdings 达成战略合作，Booking Holdings 的用户可以通过旗下的 APP 使用滴滴叫车，而滴滴的乘客也将可以直接通过 Booking.com 等渠道预订酒店住宿。⁵⁸这是滴滴在酒店住宿这一领域向美团宣战？还是要将“不务正业”发扬到底，彻底跨界生活服务领域呢？答案未有定数。可以肯定的是，滴滴除了要应对美团的强势进攻，在运营管理方面也遇到了问题。自去年年底以来，因为涉及到非法营运、出租车非法加价、清理不合规网约车等问题，浙江、江苏、上海等多地有关部门约谈滴滴并责令整改。另外，青桔单车由于违规投放，在深圳、郑州、武汉等地的投放被叫停。⁵⁹2018年5月，郑州市一名空姐深夜打滴滴顺风车途中遇害。⁶⁰一时间，舆论对滴滴的谴责和质疑扑面而来，对司机的审核机制以及乘客的安全保障难题再一次让滴滴陷入困境。随着业务的扩张与分散，未来还有更多类似的问题等待着滴滴去解决。

优步是否会为缓解目前的危机，而放缓全球化战略的脚步？而滴滴能否会像战胜优步那样，赢得这场与美团的竞争，同时化解管理危机呢？两家公司面对当下的危机将会何去何从？

滴滴和优步之间的竞争，并没有随着优步的退出而告一段落，围绕中国市场争夺之战，最后的胜负尚未有定论，双方在新的领域又摩拳擦掌。谁能在未来新的较量中成为真正的赢家，让我们拭目以待。

（案例正文字数：12361）

Didi vs. Uber: The Co-Competition in China's Online

⁵⁵ 魏蔚：《美团滴滴大战一触即发》，来源：北京商报网，参见

<http://www.bbtnews.com.cn/2018/0322/233866.shtml>，2018-03-22

⁵⁶ 赖正河：《美团签署全资收购摩拜协议 摩拜将保持品牌运营独立》，来源：杭州网，参见 http://it.hangzhou.com.cn/jrjd/sjzx/content/2018-04/04/content_6840640.htm，2018-04-04

⁵⁷ 周小丹：《战无不胜：滴滴外卖的第一日》，来源：创业邦，参见

<http://www.cyzone.cn/a/20180402/328048.html>，2018-04-02

⁵⁸ 每日经济新闻：《滴滴牵手 Booking Holdings 获 5 亿美元投资 动作频频背后不仅是国际化布局》，参见 http://finance.ifeng.com/a/20180717/16389735_0.shtml，2018-07-17

⁵⁹ 来自腾讯网、新浪网等多条新闻整理

⁶⁰ 人民日报：《空姐乘滴滴遇害 安全乘网约车真这么难？》，参见 <http://news.sina.com.cn/s/2018-05-11/doc-ihamfahw3310348.shtml>

Car-hailing Market

Abstract:

Didi and Uber had been competing with each other directly in China's Online Car-hailing market for two and a half years. And finally Didi acquired Uber China, which serves as a representative case of failures of Silicon Valley's superstar against local companies after Google's retreat from China. Based on Enterprise life cycle theory, this case divides the competition into four parts of promotion, expansion, maturity and withdrawal, in order to compare their competition strategy at different stages, analyze the result, and furthermore, to predict their future growth according to opportunities and challenges they are facing with respectively after Uber's exit from the China's Online Car-hailing market.

Key words: Didi; Uber; co-competition; online car-hailing; platform competition