

柳甄履新百日：Uber 中国到底怎么玩？

早在 2015 年 4 月就加入 Uber 的柳甄（柳传志侄女），在入职满 100 天后终于愿意面对媒体采访。

2013 年底 Uber 就进入中国市场，但由于 Uber 全球以城市为中心的特殊组织架构，柳甄在 Uber 中国所扮演的角色颇为微妙。

为什么是柳甄

加入 Uber 之前，柳甄在美国硅谷的一家律所做了 10 年律师，主要从事高科技企业融资、并购、上市、中外合资业务。5 年前，Uber 诞生，成为她的客户之一，在 2015 年 4 月她加入 Uber 实现了职业转型。

“我跟 Uber 是一个相互了解的过程，包括我跟 TravisKalanick(Uber 创始人)相互之间的了解和信任，不是简单的一个面试就完成的，是一个长期的观察。”据柳甄透露，在管理风格上她跟 TravisKalanick 经常谈的是怎么解决问题。“大家是拿数据说话，对于一些没有数据的事情，就看解决了什么样的问题，在遇到困难的时候有什么样的突破。”

但 Uber 的打法并不像一般的国内互联网公司，反而更像一个非中心的城市化管理团队。

“其实 Uber 更像是一个工具，给予最大限度的自主经营权，所以我们 80% 的经营决定全部是由当地的总经理来完成的。而 Uber 美国更多的是像战略投资人，负责提供基础设施、工具、边界条件，让他们在这里更好地为他们的城市服务。”在柳甄看来，Uber 当地的管理团队的权限非常大，包括补贴的设置、价格的设置、怎样去找司机、怎样去找乘客、做什么样的市场活动等全部是由当地的团队来决定的。

事实上，由于 Uber 在全球都是以城市经理为经营中心点，在组织架构上，柳甄只负责



中国区总体战略，每个城市的地区经理不必向她汇报具体工作，而是向亚太区运营负责人汇报。

如何本土化

虽然在具体业务运营上，柳甄并不太过问，但中国战略负责人一职的重要性在于 Uber 中国的特殊性。记者了解到，不同于 Uber 在全球各地的设置，在法律架构上，Uber 中国是作为一个独立的互联网公司架构单独运作。

“Uber 中国的服务器现在全部都在境内，数据也在境内。我们已经取得了相关的互联网经营的资质，我们希望 Uber 中国在法律结构方面、经营管理方面全部都做到本土化。”柳甄解释道。

值得注意的是，Uber 近期被媒体集中报道计划面向中国的投资者筹资，并在未来会考虑 Uber 中国在 A 股上市。

柳甄这次明确表态“融资非常顺利”，“合适的时候会进行公布”，但对于具体细节，并未给予过多披露。

而这背后，作为跨国企业身份的 Uber 与中国相关部门的能否顺利沟通一直是外界猜测的重点。柳甄表示，实际上每一次政府部门的约谈 Uber 中国都有参加，Uber 中国的各个管理层跟中国各级政府都保持了顺畅的沟通，也没有感觉政府对专车平台的监管在加紧。

按照柳甄的表述，交通运输部在制定《网络预约出租车经营服务管理暂行办法》过程中也曾向 Uber 中国征求意见。（即将出台的《网络预约出租车经营服务管理暂行办法》）这将是 Uber 本土化的一个里程碑。之前各个企业只能摸着石头过河，管理办法的出台意味着有了行业准则，让企业发展时有了方向和框架。”

在具体产品策略方面，柳甄表示，Uber 有四不做：不做抢单业务，不做预订业务，不做目的地预设，不做现金支付。

按照 Uber 方面提供的信息，Uber 已经进入中国的 17 个城市。此外，据柳甄透露，Uber 计划 9 月在中国推出多人拼车类服务 UberPOOL。

（赵陈婷）

新闻链接

Uber 是 UBER TECHNOLOGIES, INC 的简称，为一家风险投资的创业公司和交通网络公司，总部位于美国旧金山。Uber 以移动应用程序链接乘客和司机，提供租车及实时共乘的服务，已在全世界数十个城市提供服务。乘客可以通过发送短信或是使用移动应用程序来预约车辆，利用移动应用程序时还可以追踪车辆的位置。

巅峰对话:融资 26 亿 猪八戒 PK 年交易 30 亿秒赚商业模式

8 月 21 日 14 时，在重庆大渡口区天安数码城一楼多功能区，汇集了山城重庆 80 多位优秀企业家，他们都是冲着人称大师兄的互联网新贵秒赚 CEO 马昭德，和刚刚获得 26 亿元风投江湖人称“二师兄”的猪八戒网 CEO 宋明跃的商业模式头脑风暴而来。

天安数码城是由天安集团打造的中国领先的创新企业生态圈的开发及运营商，专注企业全生命周期孵化及培育，并为之打造集科研、办公、商务、交流、生活等综合业态于一体的企业生态环境。

自李克强总理在 2014 年夏季达沃斯论坛上首次提出“大众创业，万众创新”的号召以来，在中国这块 960 万平方公里的土地上就掀起了“大众创新”的新浪潮，可以预见，在未来，创新将成为中国经济发展的主旋律。而今天，“大师兄”马昭德和“二师兄”宋明跃要和大家分享的正是他们鏖战商场的创新商业模式。

大师兄马昭德的“创新 整合 快”五字诀

秒银科技作为 2014 年中国最佳商业模式中国峰会大奖得主，在本次商业模式的见证活动中，秒银科技 CEO 马昭德现场分享了秒银移动互联网的快速制胜宝典。

秒银科技（全称重庆秒银科技有限公司），自主开发运营一款移动手机广告精准分配平台——“秒赚”APP。他打破了传统广告经营模式，采用商家用商品冲抵广告费，按用户实际收看效果计费，直接将广告的中间环节去掉，将广告资源浪费降到最低，同时，用户通过在平台看广告赚钱，这就充分调动受众用户的互动性和参与性。

独特的商业模式使得秒赚 APP 上线短短一年间，已在全国 31 个省市拥有运营上近 1000 家，用户已经近 2000 万，入驻商家 30 万，实现广告交易额超 30 亿元的惊人成绩。

面对公众“秒赚为什么发展这么快”的疑问时，马昭德用“创新 整合 快”五个字做出了回答，他认为公司具备了互联网思维后，依然需要创新和整合的能力，再配上高效的执行力。颠覆性的商业模式是创新也是基础，再叠加强有力的资源整合，配以迅速高效的执行力，这就是秒赚能在这么短的时间内演绎传奇的法宝。

马昭德还讲道，秒赚虽然才刚刚起步，但我们现在在全国提供了上万个就业岗位，”秒赚”模式为大众提供的是一个财富再分配平台，我们希望“秒赚”这样的商业模式能为更多商家提供优质价廉的广告平台，同时也为更多人提供一个分享财富的窗口。当马昭德讲到这里时，全场响起

了雷鸣掌声。

二师兄朱明跃引风投追捧 26 亿

本次活动中，《商界评论》杂志主编周云成发表讲话，并介绍最先分享商业模式的是今年刚刚融资 26 亿元的猪八戒 CEO 宋明跃。话音一落，台下便响起雷鸣般的掌声。

猪八戒网是全国最大的服务类电子商务交易平台，服务交易品类涵盖创意设计、网站建设、网络营销、文案策划、生活服务等多种行业。

大家都知道中小微企业是特别分散的，从经济的角度上看，通过传统的广告或者渠道的方式去做销售是划不来的。同时猪八戒又是一个卖服务而非像卖淘宝那样的实物平台。所以宋明跃认为猪八戒网的确是一副烂牌。

为了改变这个局面，这 9 年中，他经过 7 次“腾云升级”。也就是产品架构、组织架构、商业模式等全部推了重来。但每次开始美好，结局潦倒。

无数次的试验总有一次可以成功，宋明跃从最初的收取佣金的方式变为零佣金，核心重点是耕深平效应。在他看来，曾经最性感的收佣金模式，很容易遭到买家的背叛。彻底颠覆这一模式，经过 8 年的耕耘，平台买家已经聚合了 300 万之众，卖家有 1000 万左右的拥有各种专业技能的服务商。宋明跃希望实现交易最大效率的最大化，海量的卖家和买家，撮合效益买家最大，实现交易规模的最大化。

互联网大咖云集山城

秒银科技和猪八戒网是重庆优秀互联网公司的代表，猪八戒网经过 9 年的沉淀，通过对商业模式的不断调整，筑巢引凤，终得资本市场青睐，获得 26 亿风投进驻。秒银科技虽为互联网市场新秀，单是其年广告交易额 30 亿元的惊人数字便展现出巨大的发展潜力。在重庆这块地处内陆腹地的土壤上孕育出两个千亿级的优秀模式，极大吸引了业界的眼光。2015 年 9 月，第五届中国创新产品高峰论坛将从北京移师重庆，届时，58 同城 CEO 姚劲波，真格基金创始人徐小平，滴滴打车创始人程维，YOU+青年公寓创始人刘昕等创新牛人将云集山城，那时，山城又将掀起一股创新思维的浪潮，大师兄马昭德将应邀出席论坛，将在国内顶级舞台上分享马氏商业模式的创新观。

（维文）

他所带领的顺丰成为世界上最低调的企业，没有广告，没有宣传，没有任何醒目的标识

顺丰创始人王卫：低调至极的“快递之王”

■ 亦文

他嗅出“发送快件”的商机

王卫出生于我国香港特区。上世纪 90 年代，十几岁的王卫刚踏入社会，起初只是在叔叔的手下做小工锻炼自己。没多久，他便尝试着自己开工厂，做生意。所谓初生牛犊不怕虎，他敢想敢做，看到别人做什么生意赚到钱了，他就去模仿。可惜运气不好，没能瞎猫碰到个死老鼠，开工厂、做生意均以失败告终。

那时候，他经常往返于香港与大陆之间，见多了香港寸土寸金的商业环境，也感慨于钢筋水泥城市中的巨大生活压力，但他的脑子、他的视线，包括他的触觉，都始终还是在逡巡着一切能给他带来机会的事物。

在广东一带，出入香港的往来业务越来越频繁，而政策环境的限制，导致双边物流瓶颈，出入境要报关，要花大量的时间。这样，王卫每次从顺德往返深圳就会受朋友之托，带个文件过去，捎个小零件回来，基本上没有“空手而归”过。

王卫倚靠着这这几年来练就的敏锐触觉，很快嗅出“发送快件”的商机。只要有需要，就会有市场，有公司需要一个王卫挟带物品，就会有很多公司需要很多个王卫来运送物品。

24 岁的王卫，毫不迟疑地抓住了这样一个机会，把好友一召唤，零零碎碎 5 个人，就风风火火地注册了公司——顺丰快运。所有注册资本和投资本钱，就是他跟父亲预支的 10 万块。

1993 年，王卫正式当上老板的同时，也正

式当上了自己的业务员。每天一大清早，他就和他的伙伴们开始四处奔波揽件，哪家公司有文件、有物品要发到香港的，直接打电话给他们，他们上门去取。大家分别骑着摩托，穿梭于顺德的大街小巷，从熟人开始做起，建立信任的同时建立口碑，逐渐能收到更多的快件。

表面上，他们是没有交通工具做招牌、没有经济做后盾的小公司，实际上，他们是以私人挟带的方式，靠“人肉运输”的特快“专递”。

头一天收的件，第二天他就亲自挟带出境，交给对方。礼尚往来，也能从香港收到快件，再带回来。除了从顺德到香港，他又迅速开辟了从番禺到香港和澳门两条线路。他成为番禺码头的常客，放在今天，他可以办一张过海 VIP 通行证。不知情的人只怕会以为他是某跨国企业的大老板，其实，当时他只不过是腰缠万“卷”的携带人。

没有门槛，政府监管缺失，既给了王卫机会，也给了其他人机会，所以，当别人看到王卫这样能“捞钱”的时候，也纷纷效仿。投机的事儿，谁不愿意插上一手呢。

然而，王卫有他的原则，投机也好，走私也好，都只是一个过程，他想做的是企业。王卫决定利用最直接的方法——低价，来吸引客户，其他快递要百来元，他就降低 30% 的价格揽件，几十块钱，快速收发。中小商家当然不会错过这个香饽饽，顺丰业务量在一时间犹如吸水的海绵，迅速膨胀。

5 个人的迷你团队，逐渐扩大成十几个人的小团队。大家围绕在王卫身边，起早贪黑，同吃同住。白天，他们像蒲公英吹散在城市的大街小巷，疯狂收件；晚上，他们又像一粒粒

磁石聚集到一起，处理快件分拨。

王卫从来不花时间去讲大道理，开会，树立个人品牌，他永远像一头带头的“牛”，埋头苦干，分秒必争，时间对于他来说，比一切都重要。一年几百万的收入，他亦从不刻薄同伴，只要肯干，上世纪末已有业务员拿到上百万月薪。

有快递需求的地方，就有顺丰

随着快件数量的激增，市场政策的调整，王卫及时抓住机会“洗心革面”。他将“挟带”彻底抛弃，而将文件、物品等统一包装，通过合法通关途径，将快递运作推向系统化模式。

尽管王卫平时话不多，但是在将顺丰推向正轨的过程中，他完全就像换了个人一样，与曾经势如水火的政府部门建立起良好的关系。他说，玩游戏一定要在遵守规则的情况下，才能玩得好，才能游刃有余。顺丰发展的任何一个过程，都离不开王卫的这种深明大义。

控制对手，他愿意暂时放弃利润；把小公司做成大企业，他当机立断选择“从良”；而在快递业逐步成熟，各方神圣都“演而优则唱”，做快递赚钱后便开始八面开花搞物流、炒房地产的时候，王卫毫不动摇地选择了做顺丰快递！

1997 年香港回归，顺丰已经默默大到垄断深港货运，海关甚至婉拒了国企中铁前来分一杯羹的请求，顺丰建立起来的被信任感，已坚如磐石。

很快，只做一件事的王卫以顺德为原点，将顺丰的网络撒向了广东省以外，直逼华中、

西南、华北等地。有快递需求的地方，就有顺丰，这才是王卫的野心！

仙女撒花式的版图扩张，为王卫带来巨大的业务量，同时也带来各种竞争对手。如果说当初的王卫还并不擅长市场营销，那么现在的王卫绝对是个谋略高手。他想出一个新的谋略：提价、提速！

从前为了制约对手，他牺牲了利润，如今还是同样的目的，他要从里面再拿回应有的利润。他将“次日达”的价格从 15 元提高到 20 元，当然，他也承诺客户别人 48 小时到达的件，顺丰只要 36 小时，别人 36 小时，他就要在 24 小时内送到！在提速这个问题上，王卫非常果断地进行了一场华丽变革，将地上跑的全部送上了天。从租飞机到买飞机，他不惜重金，为客户争分夺秒！

在北京、上海、深圳等快递线路，王卫更是实现了头天下午 6 点揽件，也能在第二天一早就收到。这相对于 5 块钱的提价而言，可谓是“物超所值”。于是，坊间任何紧迫、加急的快件，客户几乎是毫不迟疑地选择顺丰快运，就连摩托罗拉等一些大型跨国企业也想和顺丰建立专项合作。然而，王卫婉拒了。重货成本大利润薄，他还是看重文件、小零件这种小型包裹的市场，他的心很简单——把眼前这一件事做到极致！他并非胸无大志，而是一个心如止水的野心家。只做小件快递的顺丰，如今，何人能及呢？

能放能收，能闲能忙

其实，最初的王卫自己也没有想到过有一天他会身价上亿，当他把顺丰推上正轨，能



每年有百万的进账后，他就彻底放下了工作。如同每一个懂得享受的南方男人一样，他每天在家陪太太，喝茶、聊天、打高尔夫，及时行乐。

他不恋战、不贪恋权力，殊不知这一松弛却给公司带来巨大的问题。没有总部的顺丰，各网点负责人在累积了一定的客户后，便各自为营，形成诸侯，产生割据之势。

王卫一次次在休闲的时候接到告急电话，他再也无法沉寂，只好重新出山，性格中强硬的一面从此凸现出来，他决定一刀切，想继续留在顺丰的，产权一律收回，否则拿钱走人。闲时，他是温文尔雅的战友伙伴；急时，他是不畏威胁恐吓，严肃整顿的企业领袖。就连供职于顺丰的父亲和姐姐，也被他大刀阔斧地裁掉，他非常明晰，在那个阶段，他要的是什么！要让顺丰变成一颗无缝的鸡蛋，他必须只手遮天，一个人握住它！至少，在当时的管理政策下，他只有如此。

之后，顺丰建立总部，有了飞机，开始有了自己的标志和口号，王卫才逐渐展现自己在管理上的能力和优势。

顺丰一路飞快地发展，王卫却始终像一枚包在粽子里的馅儿，不露声色，无人识他。而他所带领的顺丰成为世界上最低调的企业，没有广告，没有宣传，没有任何醒目的标识。只有常用顺丰的人才能从业务员极其低调的工装一角找到他们小小的一个 LOGO。王卫依然是从前的王卫，不花功夫在其他的事情上，一心提速，做真正的“快递”，至于推广，他相信口碑会自己流传。