



滴滴出行：生死时速

张影、周密

案例摘要：人工智能的高速发展再次令与数字技术相关的安全问题获得了全球各界的高度关注。对数字经济而言，由于其创新及发展速度快，影响范围广，相关企业对安全问题的处置也常引发热议。本案例以数字经济中共享出行领域的代表企业“滴滴出行”的发展历程为主线，描述了企业在多次网约车大战及之后发生的安全事故中的表现，旨在促使学生对数字经济中引发安全问题的背后原因进行深层次的思考，理解初创数字企业的管理困境，并学习风险管理的相关知识。

关键词：数字经济、滴滴出行、互联网平台、风险管理

2018 年 8 月 24 日，一位滴滴顺风车女乘客在行程中被司机杀害。对于刚经历另一命案整改期的滴滴而言，公司迎来了成立 6 年后的至暗时刻。作为全球最大¹的移动共享出行平台，滴滴支持乘客选择网约车、顺风车、代驾、共享单车等多种出行方式，既提供司机与乘客的撮合服务，也运营自有车辆。此次重大安全事件再次发生后，包括人民日报在内的多家媒体及网络舆论对滴滴的声讨不绝于耳。而在历次网约车大战中存活下来的滴滴，究竟是如何冲杀到这一生死边缘的？

本案例由北京大学光华管理学院张影教授、案例研究员周密根据公开二手资料整理编写。案例仅用于课堂讨论，而非管理决策或活动是否有有效的证明。

Copyright©2022 北京大学光华管理学院。如申请使用本案例请联系：
casecenter@gsm.pku.edu.cn
。未经学院授权许可，禁止以任何方式复制、保存、传播、使用本案例或者案例正文中的任何部分。

一．公司与行业介绍

滴滴出行是全球最大的移动共享出行平台。2012 年 7 月 10 日，平台所属的小桔科技有限公司成立于北京²。为了改变出行难题，从出租车打车开始，公司业务逐步扩展至网约车、顺风车、代驾、共享单车等多个领域，并在 2020 年实现了高达 1417 亿元人民币的营收规模。截

至 2021 年 3 月 31 日，滴滴出行的业务范围涉及包括中国在内的 15 个国家近 4000 个城镇，年活跃用户数为 4.93 亿，年活跃司机数量为 1500 万，年日均交易量为 4100 万单³。滴滴出行的主要盈利模式为网约车分成及交易佣金。

中国是全球最大的出行市场。2020 年，中国共享出行（不含共享单车/电单车）市场规模约为 2330 亿人民币，2020-2025 年复合增速预计为 29.9%⁴。中国汽车出行市场的出行方式主要包括出租车、网约车和顺风车 3 类⁵：

（1）出租车的车队管理由出租车公司完成，由专业出租司机向乘客提供服务。合法运营的出租车辆应持有道路运输证，而出租司机应持有巡游出租车驾驶员证。

（2）网约车的车辆来源主要是汽车租赁公司和网约车平台，合法运营车辆持有网络预约出租汽车运输证，由持有网络预约出租汽车驾驶员证的专业司机提供服务。视车型区别，网约车价格通常在出租车的 0.8-4 倍之间。

（3）顺风车是非商业的互助出行方式，车辆主要由私家车构成，司机为私家车主，价格通常在出租车的 0.3-0.5 倍。

中国市场第一款手机打车软件易道用车 APP 于 2011 年 5 月⁶在北京上线，提供商务租车服务。

二．网约车大战

预选赛：早期玩家

2012 年 9 月 9 日，滴滴出行的前身嘀嘀打车^a在北京上线司机端应用。上线当日，全城出租司机在线人数只有 16 人。靠着始于北京西站的司机端强力地推，和北京的第一场雪带来的打不到车的白领乘客，2012 年 11 月 3 日，嘀嘀打车首次实现单日订单数量超过 1000⁷。

在此之前，除了易道用车，北京已有摇摇招车于 2012 年 3 月上线，从专车转战出租车，背靠首都机场 T3 航站楼地推，一度成为滴滴在北京的头号劲敌。而 2012 年 8 月 24 日，快的打车 APP 在杭州上线。到当年 12 月，杭州已有 2000 辆出租车使用快的打车。2013 年 1 月 25 日，大黄蜂打车所属公司在上海成立，从 4 月 23 日乘客端全面推广到 5 月底，日单量已突破 1 万。

小组赛：合并快的

赛事明朗是从巨头进场开始的。2013 年 4 月 10 日，阿里向快的打车 A 轮投资

^a “嘀嘀打车”因涉及商标侵权，于 2014 年 5 月更名为“滴滴打车”，后文以“滴滴”指代。

400 万美元，同月 25 日，腾讯向滴滴打车 B 轮投资 1500 万美元。在此之后，滴滴快的双方首先借由支付领域展开争夺。2013 年 8 月 28 日，快的打车接入支付宝。同年 11 月 22 日，快的收购了主要布局江浙沪市场的大黄蜂。截至当年 12 月 5 日，借由快的打车每单 5 元补贴和免单抽奖，北京已有 5000 辆出租车支持支付宝扫一扫付款。2014 年 1 月 5 日，微信在银行卡九宫格中添加了滴滴打车的同时，滴滴打车接入微信支付。

2014 年 1 月 10 日，补贴大战正式打响。在 1 月 10 日至 2 月 10 日期间，乘客使用滴滴打车通过微信支付时，司机将获得 10 元奖励，每天 50 元封顶；而乘客则可减免 10 元车费，每天 30 元封顶。同时滴滴每天还提供了 1 万个乘客免单的机会。同月 21 日，快的打车和支付宝跟进 10 元返现。2 月 10 日，滴滴补贴从每单 10 元降至 5 元，但快的打车声明乘客端补贴活动继续。2 月 17 日，已经补贴 4 亿的滴滴追加 10 亿营销预算，乘客微信支付立减 10 元，司机分城市每单奖励 5-10 元。此外新乘客首单立减 15 元，司机首单奖励 50 元。对此，快的打车和支付宝表示补贴金额“永远比同行多 1 元”⁸，上调乘客支付宝付款奖励金额至 11 元，北京司机每日高峰期每单奖 11 元。次日凌晨，滴滴打车再次上调乘客补贴至每单 12-20 元随机，而快的打车立刻在 15 点跟进乘客补贴为每单至少 13 元，每天 2 次。

补贴带来的订单激增导致了频繁的系统宕机。2014 年 2 月 24 日，滴滴宣布针对 23 日凌晨至下午 5 点使用 APP 叫车但未能成功微信支付的乘客赔偿每单 12 元。此期间预估受影响的订单量达 300 万单⁹，这意味着滴滴针对不到 1 天的订单量的赔付金额就高达 3600 万，而这还未计入对相关出租车司机的补偿。在快的，服务器瘫痪也时有发生，一周内解决。滴滴透露过解决问题背后的代价：技术团队曾经五天五夜不下楼，重写系统架构¹⁰。

尽管在补贴次数和金额等方面都进行了封顶限制，2014 年 3 月，双方仍然开始了补贴金额的连续阶梯式下调。当月 4 日，快的打车首先将补贴下限下调为 10 元每单，滴滴打车随后跟进，将部分城市随机补贴调整为起步价至 20 元区间。5 日，快的打车再次将乘客端补贴下调为每单 5 元，7 日滴滴打车跟进下调补贴至 6-15 元区间。10 日，滴滴打车下调补贴至 5-10 元区间。22-23 日，双方分城市下调补贴为 3-5 元。尽管司机端补贴在过程中偶有回升，5 月 17 日，双方同时停止了乘客端补贴。

这场双方共花费 24 亿元的高额补贴战带来了市场规模的快速扩张：仅在 2014 年 1 月 10 日到 3 月 31 日这令人眼花缭乱的 77 天里，滴滴打车用户数由 2200 万增至 1 亿¹¹，成为互联网历史上用户数过亿最快的产品之一。而相比滴滴的 178 座城市覆盖及 522 万日均订单，快的打车则在 4 月 2 日宣布其城市覆盖已达 261 座，日均订单突破 623 万¹²。在那段时间里，大部分司机和乘客的手机里都同时装有两个