优步

Uberland
How Algorithms Are Rewriting the Rules of Work

算法重新定义工作

Alex Rosenblat
[美]亚历克斯·罗森布拉特 著
郭丹杰 译

Facebook
联合创始人
克里斯·休斯
重磅推荐
×
共享经济从业者
推荐读物

网约车平台
真的是
客观中立的吗?
×
车费和佣金之间的
巨大差异侵蚀了
司机和乘客的权益
×
科技巨头
通过算法创造了
新的工作文化和规则



书籍朋友圈分享微信Booker527

版权信息

书名:优步：算法重新定义工作

作者:[美]亚历克斯·罗森布拉特

译者:郭丹杰

ISBN:9787521708103

中信出版集团制作发行

版权所有•侵权必究

前言 用优步去上班——新经济的标志

弗雷迪同时在优步（Uber）和来福车（Lyft）两个网约车平台当司机。在佐治亚州亚特兰大市一个明媚的日子，他来接我时把车停在了停车场，给了我一小会儿的时间去找他的车。过去三年来我一直四处奔波进行社会学研究，因此练就了在繁忙的大街上一认出手机提示的车牌号码就迅速跳上车的本领。弗雷迪开的雪佛兰英帕拉（Impala）空间宽敞，我对他车上电台里放的爵士乐感到有些意外，这音乐像清冷的雾天里一件轻薄的羊毛衫一样给了我温暖的抚慰。通常我乘坐的大部分网约车的司机都放流行音乐，或许这是因为他们看到我的肤色后做的决定。我还听一些司机说如果乘客是黑人，他们放卡迪·B或者别的说唱乐会更容易得到好评。我猜弗雷迪应该是纯粹喜欢爵士乐。

弗雷迪告诉我他曾在军队服役12年，在1989年海湾战争爆发前夕他退伍了。我向他解释说自己不是一个普通的乘客，我现在在做一项优步和科技如何影响我们工作的研究。聊天中他告诉我他在附近城市的一家连锁餐馆做全职经理，在主业之外有空闲时间的时候，他会驱车来亚特兰大从事网约车的工作。休假时，他会连续做大约四天的网约车工作，然后回家一两天，之后重新返回机场停车场加入网约车司机的队伍等待客户的订单。“我们在那儿有一排位置，所有的优步和来福车司机都把车停在那儿待着。”他妹妹的家离该地不远，他常去那儿洗澡。

当我问他换班后在哪里睡觉时，他用下巴指了指副驾驶的位置说道：“你现在就坐在我的床上！”然后他带着轻松的笑容补充说，不止他一个人这么做——那些从城外来的男女司机都会在机场停车场补觉。[1] 有时他一天工作14~16个小时，第二天状态可以的话再工作8个小时。他的目标是平均每天赚200美元，他自豪地说这一趟他赚了“两份薪

水”——除了做网约车赚的钱之外，还有他在餐馆当经理的假期薪水。“反正休假的时候我也无事可做，”他说，“我喜欢跟人打交道，喜欢结识新朋友。”

和我在调查中遇到的许多人一样，网约车是弗雷迪的一份兼职，而且他真心享受在与乘客聊天时所获得的社交联系。乘车时我一边在心里做笔记，一边观察到换挡杆边上的一个小架子上整齐地摆着一包打开的新港（Newport）香烟，烟盒下面有一个磨旧的棕色钱包。在坐了几百次优步之后，我发现通过司机在车内放置的为数不多的个人物品，可以打开一扇了解他们生活的窗口。大多数人会把贵重物品放在看不见的地方，除了用来接单的手机和充电线之外。费雷迪的手机架在挡风玻璃上，但我留意到手机充电线往下方延伸，挡住了他收到钱包里的名片。名片上印着：“赚取高额固定周薪，额外获得自由金。”

对自由金的承诺或许就是优步世界中炒作与现实之间差距的一个形象的标志。在危机四伏的时代，工作面临各种不稳定与不安全感，这种文化催生了开优步的热潮，[2]尽管司机并不认为自己的工作不稳定。作为一个步入老年的移民司机，费雷迪的境况显示了优步的宣传话术不过是“愚人的黄金”。与优步公司的宣传截然相反的是，弗雷迪并不是在跟乘客“共享”自己的闲置资产和时间，他是在拼命工作来补贴家庭所需。优步声称，司机开网约车每年可以赚9万美元以上，[3]但弗雷迪的境况与该公司所宣传的中产阶级安逸生活的图景相去甚远。

优步通过向大众提供低门槛的就业机会迅速崛起——你只需要一辆车，再经过简单的背景审查，就可以成为网约车司机，并根据自己的时间来从事网约车工作。在核心业务方面，优步有一件事做得非常出色：它通过智能手机App（应用程序）来为司机和乘客调度所需订单。在市场营销方面，优步用一套聪明的似是而非的说辞把自己描绘成一个向有意从事网约车业务的司机提供全方位服务的公司。一方面，它向司机承诺自由、灵活、独立的工作机会。它告诉司机，他们是创业者，可

以“做自己的老板”。[4]出于法律考虑，优步则将司机归类为独立合约人，这意味着司机无法享受劳动法所规定的员工保障和权利。[5]

但是，优步在很大程度上掌控着司机在工作中的表现。优步不是通过人工监督员来监管数十万网约车司机的，而是搭建了一套用算法系统作为虚拟的“智能经理”的运行平台。[6]算法取代了层级化的人工管理体制，从而直接根据优步设置的规则来管理司机。实际情况并不像宣传的那样光鲜亮丽。理论上司机作为创业者，可以自由地选择工作时间，按自己的意愿接受或者拒绝乘客的订单，自行设置费率，并且自建客户名单。对优步司机来说在某些方面事实确实如此。司机可以享受灵活的工作时间，但优步的奖惩机制实质上是让急需挣钱的司机实行轮班制工作。如果司机试图建立自己的客户名单，优步还可能禁用他们的账号。我在调查过程中遇到的许多司机告诉我，他们根本不愿意费事去建立自己的客户名单，因为他们感觉在优步的保险政策（如果司机在从接单到订单完成的时间内发生事故，这项保险可以为他们提供100万美元保额的机动车意外险）的保护下会更加安全。[7]如果他们拒接订单，则会受到一定的处罚，但优步实际上并没有给司机提供他们需要的信息，让他们提前评估某次出行是否有利可图。而且优步是永久性地、单方面地更改费率，通常都是司机更加吃亏。司机本应该是自由和独立的，但由这些算法经理执行的优步规则，极大地限制了他们做出创业决策的机会。司机已经感受到当初自由的承诺和现实严苛的算法管理之间的冲突。事实上，这种冲突正是呼吁司机不应该被归类为独立合约人的法律诉求的基础。[8]

在优步的做法中有意思的一面是，根据公司的说法，平台上的司机并非它的员工，和乘客一样，司机也是享受优步科技服务的“消费者”。2013年，一群司机聘请律师发起了一场劳动关系的集体诉讼，控告优步公司将司机归类为独立合约人缺乏法律依据；他们诉称优步是按照雇员的标准来对待司机的。[9]2015年1月此案的听证会上，优步的律师解释说

平台上的司机实际是优步软件的消费者。“从根本上来说，这些司机和交通运输服务的提供者与优步之间的商业关系是：优步公司授权他们使用优步软件，并从中收取授权使用费。”[10]如果我们按照这一逻辑推论，优步公司确实不存在任何劳工问题，尽管在全国各地都不断曝出各种司机与优步之间的法律诉讼、抗议和冲突。[11]

这本书讲述了优步如何创造了一种新的文化，进而从根本上改变了雇佣的含义。这也是一本关于科技意识形态的书——优步为我们讲述关于用户的故事，而我们给彼此讲述科技如何改变我们生活的故事。故事讲述的是一家小小的硅谷创业企业如何用算法在美国和加拿大来组织管理数以万计的人。截至2018年，优步在全球已经签约了超过300万司机。本书追溯了优步公司是如何在一开始将司机归类为劳动阶级的创业者，然后又转而称其为消费者的，重新定义传统的劳动关系是优步实现自身增长的一种很聪明的做法。书中还揭示了优步是如何用自利的一套话术为自己牟利的。

比如，优步将自己归类为科技公司，而不是运输公司。就在那起优步声称司机实际上是自己公司的消费者的法律诉讼中，联邦法官爱德华·M.陈阐述说这一套“技术例外主义理论”（technology-exceptionalism）存在“致命的瑕疵”。优步可以使用软件作为其业务运营的机制，但其业务性质在根本上还是提供交通运输服务。陈法官写道：“优步并不销售软件，而是销售运输服务。在技术层面上，优步和‘黄色出租车’（Yellow Cab）公司相比并没有更像一家‘科技公司’，因为黄色出租车是用无线电台来调度车辆的。”[12]但通过将自己归类为科技公司而不是运输公司，优步还进一步辩称自己不应该受到《美国残疾人法案》的管辖。根据优步的说法，它没有义务为残疾人乘客提供无障碍设施等服务，而运输业的竞争对手则必须提供这项服务。[13]尽管这套说辞备受争议，但优步还是作为一家科技公司不断发展壮大，虽然在发展过程中也遇到不少麻烦。

优步对自己身份和行为进行辩护时披着一件道德的外衣，表面上看是为了在更大范围内促进和提升司机、乘客、民权活动人士、监管者、城市和大众的综合利益。这种说法有一定的真实成分，但更多的作用还是掩饰而不是揭露事实。就在我们的眼皮子底下，这家公司掀起了一股浪潮，改变和影响了社会的绝大多数层面。不论是家庭生活、子女抚养、工作环境、公司管理运营、出行方式、城市规划，还是种族平等运动和劳工权利保障等各个方面都受到了冲击。优步广泛的影响力不仅威胁到整个社会的现状，同时还给未来带来了巨大的不确定性。这家公司用技术创造了一套全新的雇佣关系逻辑，其影响就像Napster（在线音乐服务程序）对音乐产业或者脸书对新闻媒体产业的冲击一样。[14]优步是新经济的象征，也是一个强有力的案例，它向我们揭示了数字文化是如何改变我们工作性质的。[15]

乘坐“创业者”开的车

在过去四年的时间里，我工作的主要内容就是搭乘陌生男人（有时是陌生女人）开的车到处跑。[16]从2014年到2018年冬天，在对优步司机的调查研究中，我穿越了25个城市，乘车行程超过5000英里，从亚特兰大州的朱诺到魁北克省的蒙特利尔，覆盖了美国和加拿大。按照多点民族志和沉浸式报道的传统，我在十多个主要城市对优步文化进行了观察和研究，[17]例如亚特兰大和纽约。我还在另外一些城市，例如波兹曼、蒙大拿等地有过一次性的网约车乘车体验，并跟司机进行了简短的对话。而在当时优步尚未普及的地方，例如加拿大大不列颠省的温哥华和曼尼托巴省的温尼伯等地，我还跟出租车司机进行了交流。[18]有时我还会对我没有去过的地方的司机进行电话采访，例如美国路易斯安那州的巴吞鲁日市，得克萨斯州的休斯敦和北卡罗来纳的罗利等。在优步尚属违法的一些地区，我观察并采访了那些处于地下状态的优步司机，然

后在优步取得合法地位之后又回去进行了跟踪调查。全部算起来，我通过面谈、电话采访、网络视频采访和偶尔在线聊天采访等方式，对125名网约车司机进行了采访，此外我还采访了一些出租车司机并乘车观察了超过400名司机。在数百次乘车之后，每次乘车时闻到车上浓烈的空气清新剂的味道都会让我“泪眼婆娑”。

那些网约车司机跟我分享的故事深深地烙印在我的脑海里。马诺伊是蒙特利尔的一名优步司机，在优步还没有在当地获得合法运营资格的时候他就为优步开车了。他向我解释说过去他并不害怕受到别的出租车司机的攻击，或者交通警察的查处。“我非法穿越过许多国家的边境。”在跟我分享他的人生故事时，他的声音略带沙哑。他沉默寡言又神态坚毅，他并不怕违反规则。他来自孟加拉国，是一名印度教徒，在自己的祖国他的信仰也属于少数派，后来他作为经济移民前往苏联寻找工作。之后他又陆续穿越捷克斯洛伐克国境，钻过电网通过民主德国来到法兰克福，在难民申请被拒后来到加拿大寻求庇护。马诺伊并不在乎自己开网约车是不是合法，在2016年10月优步在蒙特利尔取得了合法运营的资格。[19]之后马诺伊继续在优步开车。

内森曾经是艾滋病流行时期的一名研究者，现在他从事心理治疗师的工作。他开始在洛杉矶为来福车——优步规模较小的孪生竞争对手——开车，为的是在乘客不那么紧迫的需求中寻找情感慰藉。他看过一些关于优步的阴暗做法的报道，他告诉我，这让他犹豫了，因为他想知道，在来福车，他是否也会受到类似的对待。

凯伦在成为优步司机前在新奥尔良长期从事服务行业，她喜欢为优步开车，一部分原因是时间相对灵活一些。如果她患有长期慢性病的儿子突然发病，她可以立刻停下手中的工作前去处理。

胡卡姆曾经在印度学习机械工程，在来到加拿大深造完毕后，他用自己的移民工作签证在温尼伯的一家出租车公司兼职开出租。考虑到优

步即将来这座城市开展业务，他说：“毫无疑问出租车行业将会受到一定的冲击。因为网约车是一种新生事物，人们总乐于尝试新的东西。”经过考虑后，他说自己或许会尝试开优步，不过还要再等等看。

我在不同城市之间和跨越东西海岸的乘车之旅进一步加深了我的一个印象：优步其实是一系列矛盾的综合体。一些人开网约车是因为他们的确需要赚取外快，一些人将其当作全职工作，一些人将其当作生意失败或者失业之后的一个过渡缓冲工作，还有一些人则把开网约车当成一种乐子。有些人是为了额外增加一些积蓄，另外一些人则是因为别无选择，不得不一天工作14个小时来养家糊口。有些人对我说，他们做这个纯粹是为了从家里出来透透气，体验一种与人交流的感觉；而另外一些人则是在竭尽全力摆脱优步这份工作。一些以前开出租车、当私人司机或开卡车的司机现在来开优步，还有许多人同时在优步和来福车两个平台上开车，虽然他们并没有做过专职司机。

他们大多数都是边缘人群、处于变动期的工作者或我们仍在努力理解的新一波社会进步浪潮中的一员。优步司机常常登上新闻头条，因为他们的工作代表了需要更广泛讨论的未来工作形态的社会议题，优步司机同时也反映了我们日益增长的对技术进步给人类就业机会带来威胁的焦虑感。但除了这种简单的论述，我发现司机几乎没有被当作工人对待。考虑到优步把它的雇员描述为“算法技术”的“消费者”，并且把他们当作自主创业者来宣传，我们不得不提出一个尖锐的、未知的、令人不适的问题：如果你用一个App去上班，那么社会应该把你视作消费者、创业者还是工作者？

为什么这个问题如此重要？想一想政府的福利项目。2014年，费城法律援助组织（Philadelphia Legal Assistance）的律师注意到，一连串令人沮丧的失业申请接踵而至。宾夕法尼亚州有一套完善的失业保障制度：即使是从事兼职工作的员工也可以得到福利保障。但是近期那些失业后为了养家糊口开始为优步开车的司机呢？他们是独立合约人（自我

雇用）而不是兼职员工，因此他们也就没办法享受失业保障。[20]

或者考虑一下移民的状况。易卜拉欣是我在蒙特利尔遇到的一位优步司机，他从利比亚移民到加拿大。当他想为妻子提供担保以便让妻子尽早来加拿大和他团聚时，却被烦琐的手续给卡住了，因为他无法提供自己的工作证明。优步当时在蒙特利尔的运营并没有通过相应的审批手续（在许多地方，优步在合法化之前也是这么做的），因此移民局就没办法承认易卜拉欣的这份工作。易卜拉欣告诉我，后来在他的妻子怀孕后，当局根据他的情况做了特殊处理。

说优步是司机的雇主是有真实论据的，然而优步的“消费者”理论却为公司提供了一条轻松的退路。2017年秋天我采访了科菲。他在华盛顿特区同时为优步和来福车两个平台开车，他之前在自己的祖国埃塞俄比亚政府部门担任助理检察官。他被“司机是消费者”这种说法激怒了，指责网约车公司的经营理念毫无诚信可言。他说：“它的动机就是排除其与司机之间的劳动雇佣关系。我认为优步不仅仅是一项科技产品。”通过声称自己是在一个消费语境而不是劳工语境下运营，优步轻松躲避了许多它本该承担的义务。科菲还反对司机具有完全的创业自主权的说法，他引用了网约车平台针对司机的惩罚条款，以证明平台对司机无形的掌控（即使公司声称自己并不是雇主）。

科菲的批评凸显了优步在一些边界上造成的混淆，例如哪些算创新哪些算违法，什么算工作什么算消费，是算法还是管理，是中立还是控制，是分享还是雇用？优步把自己的说辞建立在一些有争议的事实上，用与自己的实际业务运营完全矛盾的故事宣传自己的商业模式。优步的故事在司机完成订单后还没结束：优步处理与司机之间关系的方式也揭示了一种更宏大的叙事，即技术如何破坏社会稳定，重新定义社会关系。通过模糊传统角色认知的条条红线，例如员工、创业者和消费者，优步围绕着算法技术重新书写了整个社会的工作法则。

我如何成为一名优步侦探

我对网约车工作的探究使我认识到许多不同的“世界”。我作为专家、研究员、作者、乘客、利益相关者或对这个话题感兴趣的普通人，在对优步数年的研究过程中遇到了许多这个行业的主要参与者，包括支持或批评优步模式的评论家、试图改善优步司机工作环境的优步员工、行业研究员、劳工权益保护人士、风险投资人、民权组织成员、国会议员、行业监管者、学生、世界银行旗下组织的成员等。一路走来，我采访了一些行业专家和一位优步的联合创始人，这些人让优步的轮廓逐渐清晰起来。在本书中，除了我所做的正式的民族志田野调查工作，我还尽力把自己多年以来对“零工经济”（gig economy）广泛和多样的非正式观察与体验融入进来，此外还有我所做的正式的田野调查，来探究优步作为硅谷的产物在美国及其周边国家的发展，尽管这是一个全球性的现象。

我是优步公司的局外人，却也是优步现象的内部人士，这个身份带来的好处就是，我能在早期就感知一些危险信号，例如在媒体头条报道甚至是公司内部得到反馈之前，我就了解到许多不满的情绪。由于优步在司机运营方面完全去中心化，有时我得到的信息与公司总部所宣传的完全相反，或许这是因为优步各个地方的分部在执行和管理上风格迥异。我把从各论坛获得的截图作为一种数字化揭发丑闻的方式，我用司机们的工作体验作为证据，揭露网约车平台在劳工关系方面的种种障碍和漏洞。这有点像摄影记者雅各布·里斯用照片揭露纽约贫民窟里悲惨的境况一样。[21]《优步：算法重新定义工作》是对我所见到的、读到的、听到的和在线上线下与司机们一起经历过的一切所做的书面记录，以及通过司机们的故事来看科技对我们所生活的社会造成了哪些影响。

我对优步司机日常工作中哪怕最为按部就班的方面都抱有强烈的好奇心，在调查过程中我也刻意淡化自己民族志学者的职业身份，我希望在与司机互动的过程中不要把对信息的渴求表现得过于强烈。一些司机

给我讲述的悲惨故事就像铁箍一样勒得我喘不过气来，让我对他们的经历持续关注。有时候我也能感到冲击，在一些城市，人们对优步喜闻乐见，而换个城市之后，优步又成了一种威胁和人民抗议的对象。我不再需要按照时间来评估优步的进程，而是根据我搭乘的汽车里日常的小细节，例如通过一辆车里是否有手机支架或者行车记录仪，就能知道在这个司机开了优步多久或者这座城市处于优步哪个发展阶段。当我在一次次的乘车过程中观察和体验时，我动用身边丰富的学术资源，把我所做的民族志观察研究转化为更为学术性的分析。我完全沉浸在本书的研究和写作中，于是在给家人讲睡前故事时，我会把优步的故事讲给他们听。

来认识一下这些司机

我遇到的许多司机（你也会在本书中认识他们）都来自别的州或省，甚至别的国家。在奥兰多，我遇到了一群来自新泽西和纽约的司机。他们搬过来是为了寻找可以买得起的郊区的房子和一个舒适的安乐窝。在加拿大的法语区魁北克和附近的渥太华，我遇到了一些来自非洲法语国家和加勒比地区的司机，比如阿尔及利亚、塞内加尔、刚果和海地等。在美国西海岸，我发现许多司机来自南美——阿根廷、玻利维亚或巴西等国家。在纽约，我遇到了许多来自巴基斯坦和孟加拉国的司机。

在美国我经常注意到的一个现象是，那些移民司机通常不太愿意说自己来自哪里，或许是因为如果暴露出自己不是美国人会更容易受到歧视。我跟一些来自伊斯兰国家的司机交谈过，例如伊拉克或者埃及，他们通常会笼统地说自己来自中东地区。而我则会通过主动坦白自己也不是本地人来打破尴尬的局面——我也是来自加拿大的移民。在美国，我遇到的许多移民都会骄傲地宣称自己是“美国人”，美国公民是一种令人向往的社会地位。在某些城市，比如亚特兰大或新奥尔良，我遇到的许

多司机都是土生土长的或者来自附近地区的本地人。而在我自己较为熟悉的加拿大，人们通常对自己来自哪里都很坦诚，或许是因为加拿大人有一种更为多元化的文化认同感。（不过在这两个国家问“你来自哪里？”这个问题可能是一种冒犯：问问题的人似乎认为自己有权知道你的种族背景，或者他们把你放在了一个种族歧视链之中，或者两者皆有。）

我在不同的城市还发现另外一些文化上的奇特现象。在盐湖城，那里有半数的居民是摩门教徒，[22]很多司机主动且用一种带着歉意的口吻告诉我：“我不是摩门教徒。”他们用这样的方式来介绍自己的外来者身份。在华盛顿特区，司机之前的职业听上去令人惊讶：使馆的前政治分析员、美国驻阿富汗军队的翻译官等。我发现在华盛顿你可以问别人是做什么工作的，但如果他们含糊其词，你就不应该继续深究下去，因为他们很可能是为某个政府机构，例如中央情报局工作的。我在跟司机的对话中保持着这种小心翼翼的心态，并且我会调整自己的谈话风格，在询问司机的职业之前我会多聊聊自己是做什么的。

司机通常会通过常用的俗语和话题来表现自己对当地文化的了解。阿里是从利比亚来到蒙特利尔的，他用“在魁北克只有两个季节：冬季和城建的季节”这种在当地被广泛认同的事实，作为自己在蒙特利尔开优步时所观察到的现象的一种总结。在一些城市，包括达拉斯、盐湖城和亚特兰大，司机把开优步与当地繁荣的科技行业发展联系起来；在南卡罗来纳州的查尔斯顿，司机认为自己是当地工业和市中心商业复兴的一部分。而在优步从2011年起就已经开始运营的纽约，司机更多的是拿优步和出租车行业（出租车行业在纽约有深厚的根基）进行对比，而不是将其与科技行业的崛起联系起来。在新奥尔良，服务业是当地的核心产业，司机则认为自己是这一产业的一部分。不论作为乘客还是作为对他们进行调查研究的学者，新奥尔良的司机都把我当作同类。他们会胸有成竹地向我推荐自己去过或正打算去的餐厅。相反，在纽约，网约车司机和乘客在餐厅档次的选择方面会有很大差距。这些因素都会影响我

跟司机之间的互动。在优步的世界，我能感到这样一种地域差异。

在优步和来福车都运营的城市，我见过的大多数司机都会同时为两家平台开车。在策略方面，我会使用多个网约车软件来跟优步司机联系，这个策略之所以能奏效，是因为司机通常会把优步作为首选，之后才会到别的网约车平台接单。因为优步在网约车市场占据主导地位，所以一些从没有为优步开过车的司机也多多少少会对它有所了解。我还采访过一些出租车司机，尤其是在优步还未开展业务的城市。多年来，我还一直关注网上一些优步司机的论坛。截至2017年底，我所关注的论坛已经有大约30万名会员。我几乎每天都花几个小时的时间来看优步司机在论坛上发的帖子。这些帖子讲述了他们的工作经历和体验，内容从自己的焦虑和工作建议到提防乘客骗局（例如乘客在半途取消订单试图乘坐霸王车等行为）的提醒不一而足。每天阅读这些帖子不仅让我对优步司机琐碎的工作日常有了更多了解，也让我从情感上与他们产生了更亲密的联系。通过花大量的时间在优步司机论坛上，我获得了一种了解优步公司和司机之间关系的直觉，就像历史学家通过大量阅读后对研究资料来源所产生的直觉一样。

不过有时候，我感觉自己的行事风格不像历史学家，而像“间谍”。我试图去研究一家跨国公司，而这家公司又以获取用户数据而著称。为了防止优步（当然一定程度上也有来福车）锁定我采访过的司机，我会用多个账号和手机来下订单，甚至会在使用某个账号或在某个城市时故意留下一些辨识度很高的信息，以此来为我的其他账号打掩护，以防我的行踪被跟踪。我不是每一次乘车都会进行采访。除了注意保护司机的身份之外，我在做调查研究时会怀着一种自己已经被跟踪监视的心态。这不是我疑神疑鬼：优步曾经对女记者约翰娜·布伊扬公开表示，优步在跟踪她。[23]优步还威胁过另一位女记者萨拉·莱西的家人，并扬言投入100万美元发起一场行动来让她闭嘴。[24]

尽管来自世界各地的司机在线上组织了一个又一个团体，有的大一

点有的小一点，但我主要关注的还是美国和加拿大的全国性或者地方性团体。在本书即将完成的时候，我关注的司机团体和大大小小的网络论坛成员总数达到了30万人。有些团体人数不到20人，有些人数则多达1.6万人；其中大多数是英语论坛，还有一部分是以法语和西班牙语为主的群体（在翻译软件的帮助下，我基本能看懂法语论坛。对那些语言不通的论坛，我主要关注那些优步应用的屏幕截图）。许多论坛的主要功能就是为人们提供一个虚拟的聊天空间[25]，不过其中只有一小部分人活跃度比较高，不同论坛的活跃度也相去甚远。通过技术协调调度的工作与其衍生出的社会现象之间的互动所产生的一个重要副作用就是：司机会通过发帖和讨论不停地对比各地的公司在政策和实际运营方面的差异。这种冲突感似乎是技术驱动的网络平台与生俱来的特点，因为优步和脸书这种硅谷科技公司总是通过测试用户来评估不同的运营策略的有效性。然而，司机并没有打算成为公司政策的实验对象，例如公司在某个软件版本中对一些司机执行新的定价政策，而在另一个版本中对另一部分司机执行不同的政策，以对比什么样的政策效果更好：这种对互联网日常用户行之有效的实验策略在优步这样的工作平台却导致了不一样的结果。这种反复无常的政策和定价实验可能会导致司机失去对平台的信任。

我与优步的关系

很多时候，人们会问我优步对我的研究有什么看法，或者我在进行调查研究时有没有跟优步公司接触。在本书相关的田野调查中，我偶尔通过官方渠道和优步公司沟通，也私下和公司员工有过几次碰面。首先，我见到的大多数优步员工对他们所面临的挑战和工作愿景都充满热情。我能回忆起来的第一次跟一位优步高层员工碰面是在一次会议上，参会者主要是劳工权益保护人士和科技学者，那时候我刚发表了一篇题为“优步的幽灵出租车”的文章（详见第三章），当时这篇文章传播范围

很广。[26]会议进行到一半，午餐时间结束后，一位优步的代表邀请我和他们一起聊聊我的“研究”，不过他带着一丝不以为然的情绪（优步代表略带消极的否认通常会刺激我进行更深入的调查、发表更多的文章，并证明自己的结论是正确的）。后来至少在三个场合——到本书出版前后次数应该会更多——我询问过一些已经离职和仍然在职的优步高层对我研究结论的看法。我们的谈话包括一些尖锐的问题：优步是否正在通过司机端软件的技术设计，实现在相当范围内小额度地自动克扣司机的薪水（他们否认任何故意地克扣，但他们提出会让内部团队对我的结论进行调查）。

我感谢他们能保持这种开放的姿态，让我可以在庞大的公关机器之外让他们了解我的调查结论。与他们交流并没有改变我的结论，而是让我了解了他们的思维逻辑和工作框架，并让我意识到自己思维方式的局限之处或者与他们之间的差异。偶尔，我会在一些关于未来工作形态的论坛和会议上遇到优步和来福车的高层员工。当我们坐下来聊天时，我们会细致探讨许多问题的细节，并就网约车行业的崛起所产生的深远影响进行辩论。类似这样的会议让我们清晰地意识到，我们对于未来工作形态的理解有很大不同：有些人研究宏观经济潮流；有些人关注法律层面；而有些人，比如我，则更侧重社会和文化方面的影响。

2016年当我在旧金山出差时，我约了一位优步的高层员工会面，他是为数不多的多年以来一直和我保持联系的一位优步高层员工。和所有访问他们总部的人一样，就在优步旧金山总部大楼的电子门禁入口处，我被要求签署一份保密协议。我拒绝了，于是门口的工作人员联系了我前来拜访的人，然后我们去了街对面一个“不用保密”的咖啡厅。我开玩笑地问是不是他们会把所有不签保密协议的访客都带到这家咖啡厅，而这个联系人回答说以前他们从未遇到过这种情况。这家在总部旁边且不用签订保密协议的咖啡厅成为我后来约见某些优步员工的专属地点。有一次我约见的一位优步高层员工带了一些下属来旁听和参与我们的讨论，这一举动自然而然地说明我们的谈话是有一定的指导作用的，而这

些员工的加入也让这个非正式的会面显得略微正式了一些。另一次会面在2016年春天，在美国最大的科技和隐私权法学者会议上，我和法律学者瑞安·卡洛共同撰写并发表了一篇名为“僭取型经济：优步、信息与权力”（The Taking Economy: Uber, Information, andPower）的论文。我们的讨论是由美国联邦贸易委员会一位非常活跃的委员主持的。优步派了一位公司律师前来旁听，当一屋子业界顶尖学者直言不讳地探讨我们在论文中所提出的问题时，那位律师只是安静地坐着一言不发。就在那一时期，优步派了两位政策专员开始与我进行更频繁的沟通，这两位专员对我提出的（或者在文章中写到的）问题和担忧都给予了积极的回应。在官方渠道之外，我还与优步的股东有过为数不多的接触，其中包括一位优步的联合创始人。我们两人都非常关注科技的涟漪反应和社会的不公等问题，而且他也注意到了优步商业模式中明显存在的地区差异问题。

除了与这些优步高层员工的联系沟通之外，优步公关部的代表也一直与我保持联系，或者保持联系渠道的畅通。在我发表探讨优步具有误导性的“幽灵出租车”现象的文章之后，他们的公关部高级代表坚称我的结论是错误的，并试图说服我撤回这篇文章。优步员工一开始反复向媒体表示我的结论是错误的，后来他们改变说法，承认我的结论是正确的，但辩解说优步有充分的理由在消费者手机端的App上隐藏街上行驶车辆的实际位置和错误显示车辆的实际数量。后来我了解到联系我的那位优步公关部高级代表离开了优步。这成了一种固定模式。在和上面提到的那两位政策专员对接之前，我在跟优步公司沟通时并没有固定的人员。这种不连贯性一部分或许是因为优步员工在和我接触几个月后就去找新的工作了，至少其中有几次都是这种情况。

在我研究过程中最奇怪的情况之一是，优步想要聘请我去工作。2017年春天，在多雨的温哥华的一个难得的晴朗之日，我查看邮箱时发现两封紧挨着的邮件。一封是一位图书出版商发给我的合同。在这封邮件下面是一个优步的职位邀请。这一刻展示了很多专家都会面临的局

面：当他们知道得太多，足以对一家公司产生威胁的时候，这些被调查研究的公司就会试图招安他们。我的确心动了，甚至还等着那个向我发出邀请的高层员工打电话给我。那时，我已经花了三年时间通过司机们的种种经历来研究这家巨头公司。而我非常渴望知道那些建立和管理这家公司的高层，是怎么看待我作为一个局外人所看见的问题的。不过那通电话因故耽搁了，那个时间点非常关键：我在那个时候与出版社签订了出版合同。

之后我还继续跟一些优步的高层员工保持联系，了解优步提供的职业邀请的要多细节，但我坚守一个原则：坚持完全独立的写作。我并非一个纯粹主义者，但是我在知识上的好奇心和对信息的渴求，加上我对风险和恐惧的警惕，让我坚信如果没有出版的自由，那么我所有的研究和观点都可能被压制。当我在繁忙的旧金山机场给我的导师打电话寻求她的意见时，她告诉我：“你无法去研究你所供职的公司。”当我写作本书时，我偶尔会想到优步的高层员工，他们中有许多人对学术方面有着强烈的兴趣。我想他们也会对本书感兴趣，毫无疑问他们会不同意书中的一些观点，然而，我相信他们肯定会发现一些他们虽然意识到了，但并没有站在司机的立场上去考虑的问题。

我们去搭个车吧

作为网约车或打车行业的一家科技公司，优步的劳动雇佣关系模式正在改变工作的性质。公司承诺要用手中的技术为独立工作者提供广泛的创业机会。优步用算法来管理司机应该得到多少报酬、安排他们什么时候在哪里工作，以及他们任职所需要满足的条件。但算法管理的力量并非透明公开的，而是躲在软件设计背后的暗箱之中。通过采访数百位司机、阅读成千上万的网络帖子、与各行各业的专家学者合作交流以厘清我所观察到的现象，我发现优步所采取的技术手段（例如算法）在极大程度上决定和控制了司机在工作中的表现。这个结论在司机应该被归

类为独立合约人还是员工的讨论中成为争议的焦点，但本书的重点并不是阐述劳工历史或者劳动法。

本书探究了优步和其他硅谷的巨头公司如何通过科技带来的隐晦改变，重新定义21世纪我们对于工作的理解。第一章追溯了优步在共享经济的语境下是如何迅速崛起的。在21世纪第一个10年末期，处在经济衰退和阶级固化的大环境下，科技创新带来了新兴公司的崛起，例如优步、TaskRabbit（零工服务平台）、爱彼迎等，在这一过程中，美国劳动者所处的环境也发生了巨大变化。

在这一背景下，第二章通过研究为优步开车的不同司机群体以及他们开优步的动机，来了解为什么优步能够成功聚集庞大的劳动力群体。考虑到不同的司机群体有各自不同的需求，包括全职司机、兼职司机和玩票性质的司机等，优步找到了让司机们彼此竞争的运营策略。

第三章检验了优步帝国扩张时所依赖的那一套故事和话术。在美国，创业精神是美国人最为看重的精神遗产，优步在招募司机的时候充分利用了这一点。尽管优步描述的宏大愿景看起来非常美好，但实际上优步给司机提供的工作环境与真正的自主创业相去甚远。优步的薪酬结构、系统信息不对等以及管理控制，都表明网约车的工作并不像公司所承诺的那样是自主创业。

第四章是关于一个挥之不去的问题——我们能够信任优步可以成为一个公平诚实的出行代理平台吗？当我们想到以技术为媒介的交易行为时，技术的部分听起来非常中立——它只是幕后的工具而已。但在优步的时代，“技术”已经显得不再那么纯洁了。优步的算法并非中立：它根据公司制定的一套规则来设计算法控制交易，而这套规则可能完全偏向于公司一方的利益。

基于各方报道、内部信息、调查研究、司机和乘客的一手账户信息等多方资源，我们确定优步收集了大量的用户信息（从用户手机的电量

到用户支付更高费率的可能性等），并有可能利用这些信息针对司机和乘客双方来为公司获利。

第五章主要关注公平性的问题，探讨了优步公司通过算法来控制各种工具，包括评分制度和一套看起来是由电脑自动控制的客服系统。

优步不仅仅是一家网约车公司。和其他立志于将业务拓展到全世界的硅谷企业，例如脸书和谷歌一样，优步在公关宣传上也将公司描绘成一家致力于提升社会福利、传播正能量的企业。优步主动参与一些活动借以打造自身品牌的正面形象，例如支持刑事司法改革或者与“反醉驾母亲协会”（Mothers Against Drunk Driving）结盟等。第六章从司机和乘客上升到优步与有竞争关系的利益相关者之间组成的同盟，并探讨了优步如何通过这种同盟实现公司的目标，而这些同盟往往揭露了优步自相矛盾的自认之谈。一方面，优步告诉各地政府，它可以创造相当于全职工作的就业机会；另一方面，优步则狡辩，司机不适用全职工作相关法律所赋予的权益，例如最低工资等规定。围绕优步对社会的影响展开的抽象辩论，与优步联盟对下游司机的影响之间，往往存在巨大差距。司机常常在不知情的情况下成为优步与利益相关者之间的谈判筹码。

最后一章是一个简短的总结，在优步所带来或者促进的社会变革中，我们需要重新审视一下这家公司。我们应该越来越清晰地认识并应对的一个现实就是，这些平台型的公司一方面会拿各种技术和政策在我们身上做实验，另一方面也会利用这些技术来剥削我们。这个问题或许已经在困扰谷歌或脸书这样的消费者平台的用户了，但当工作者把赖以谋生的手段都交给优步这样的工作型平台时，相关的利益风险也会大大提高。这种共生关系也说明，即使明天优步不存在了，它所留下的影响也会重新塑造整个社会在劳工关系、科技和法律方面的未来趋势。从这个意义来看，虽然本书主要是关于优步公司的，但它也代表了在当下在更大的社会范围内发生的种种变化。

1. 1英里≈1.61千米。——编者注

第一章 做个光鲜亮丽的司机：优步如何利用共享经济神话

2010年春天，优步发布了第一版测试版App，如今这款智能手机App已经家喻户晓。优步宣称要掀起一场出行革命，为所有有车一族提供了一个赚取外快的机会。同时，有需求的消费者则可以使用这款价格公道、随叫随到的约车服务软件完成出行。优步提供了一个让乘客和司机实现无缝对接的平台：优步负责计算价格、传输支付信息、维护司机和乘客的评分系统等。

作为一家公司，优步无疑改变了全世界数百个城市的人们的出行方式，成为新经济的象征。对一些人来说，它还代表未来的工作形态。在宣传中，优步将司机描绘成独立创业者，拥有灵活的工作时间，即使在如今经济充满不确定性的年代，依然能获得类似中产阶级的收入。但这些说法经得起考验吗？还是说公司在用这样的虚假承诺来欺骗我们？

大衰退与共享经济

在试图理解优步如何对待司机之前，我们有必要先退一步看看。优步的雇佣模式诞生于所谓的“共享经济”，[1]那是利用大萧条时期就存在的经济不稳定来推销概念的一场社会技术运动。[2]2007—2009年，经济大衰退以及次贷危机的爆发重创了美国房市，造成了美国的断供潮。金融市场的崩溃挑战了银行和政府等美国机构的社会信心，[3]同时大批前房主的离开关闭了社区，导致了底特律和克利夫兰等城市的衰败。[4]失业率急速攀升，[5]截至2009年10月，美国失业率上升到10%。[6]这一不确定性进一步加剧了白领工人长期失业造成的经济后果，而白领工人占美国总劳动力的60%。截至2009年，这些人占了美国长期失业人口总数的一半。[7]当然，经济大衰退造成的失业人群主要还是集中在30岁以下的蓝领工人群体中。[8]尽管按照美国官方的说法，大衰退在2009年6月已经结束，但在此后的经济复苏期，失业问题的影响依然存在。[9]

这一背景解释了，为什么优步这类生根于硅谷的共享经济公司常常将公司的技术比作创造就业的强力引擎。在媒体和一些学术界的讨论中，未来的工作随着机器人时代的到来而受到巨大的威胁。社会或许会从自动化的劳动力中受益，但人们担心这些好处不会公平地分到每个人头上：自动化的未来意味着总会有人被淘汰。这一威胁其实并不能归咎于技术，而是源于美国当时的经济环境。正如联合国贫困状况调查员菲利普·阿尔斯通在2017年末所观察到的那样，“现实是，如今美国的社会流动性在所有富裕国家中可能是最低的。如果你出生在穷人家庭，有很大的可能性是你将贫穷终老”。[10]当科技创新企业使用“创造就业”这一说法时，它们实际上是传达了一个道德信号：它们不仅在为社会创造巨额经济收益方面居功至伟，[11]同时自己的经营模式也应该免于苛责，因

为它们创造的结果是积极的。

共享经济为那些受经济大衰退冲击的人群描绘了一个美好的出路：通过科技，全社会数以百万计的人可以将手上有限的资源集中和共享。优步的种子扎根在极大的经济不确定性之中。2007年经济大衰退爆发时，所产生的“地震波”波及了全球：希腊政府陷入破产边缘；在冰岛，由于让整个国家背上了相当于其GDP（国内生产总值）七倍的私人银行债务，那些金融投资银行家一个接一个地被送进监狱。经济大地震的灾难性后果一一出现，报纸头条上每天都是来自中东和非洲的难民在逃往欧洲的途中死于非命的报道，地缘政治冲突引发的人道主义危机也在美国内部进一步加剧了人们对于经济状况的担忧。华尔街的崩溃提醒人们，没有一个帝国——即使是美国金融行业造就的商业帝国——是绝对安全的。在世界银行和国际货币基金组织内，顶尖的经济学家开始重新书写他们的理论，把新的重点放在收入平等上，而不是像先前那样，强调增长高于一切的观点。[12]

在美国，经济大衰退的受害者开始奋起抵抗那些造成这场经济危机的公司和政策。巴尔的摩市、伊利诺伊州以及宾夕法尼亚州人权委员会与一些房贷断供的主要受害者一起，起诉了那些臭名昭著的通过发行高风险贷款助长了这场经济危机的机构（例如富国银行），最终以数亿美元的金额达成和解协议。[13]在次贷繁荣时期，掠夺性贷款行为针对的是少数族裔，突显了金融在社会不公中的作用。新兴的呼吁公平的社会运动，例如“占领华尔街”行动（Occupy Wall Street），将有志于建立一个以道德经济为中心的社会的活动家聚集在了一起。

当“占领华尔街”行动的参与者在华尔街祖科蒂公园内搭建了一座帐篷之城时，“黑人的命也是命”运动（Black Lives Matter）则在全美国组织抗议活动，呼吁通过政治渠道，彻底根除造成社会不公的根源。[14]很快，来自社会和政府上层的更多团体和声音开始加入进来。脸书联合创始人、慈善家克里斯·休斯将自己的全部精力用于推动实行全民基本收

入。[15]而他的前室友马克·扎克伯格则在哈佛大学毕业典礼的演讲中提到了这项政策。[16]这种听起来冠冕堂皇的应对收入不公的道德解决方案——以及拓展这一代人对于不公平的定义——在硅谷找到了最强有力的支持者。作为制造亿万富翁（这些富翁又成为新经济时代的政治精英）的摇篮和科技巨头企业所在地，硅谷及其科技文化影响了美国各大城市的商业、政治和媒体文化。关于自动化科技，例如自动驾驶是否会抢占人的工作的讨论关乎硅谷的切身利益。全民基本收入是“自动化补偿”的一种形式，它被提议用来缓解由于自动化所造成的日益严峻的收入不公现象。

正是在这一经济和文化背景下，围绕“共享经济”的讨论日趋激烈。共享经济的吸引力是显而易见的，其是一场旨在通过科技更有效地分享资源的社会技术运动——致力于修复经济大衰退带来的不安全感的真正意义上的“普惠”运动。共享经济是建立在之前的文化讨论之上的，例如租赁经济、拼车经济以及合作房屋计划等。技术可以把那些拥有没被充分利用的资产、技术或时间的业主与潜在的消费者连接起来，这种商业形态可以降低交易成本，提高商品和服务的使用效率。[17]对饱受经济不景气困扰的千禧一代来说，这一新的商业模式为他们提供了一个极具前景的收入渠道。正如共享汽车服务软件Zipcar[18]的联合创始人罗宾·蔡斯2015年在文章中写道的那样，“在新的合作型经济中，共享和社交型资产，比如平台、汽车座位和卧室等，将会以更快的速度传递更大的价值。”[19]

包括尼克·斯尔尼塞科在内的一些评论家则认为，共享经济不是什么新鲜的概念，它只是对20世纪70年代就产生的平台资本主义理论的模仿而已。[20]由于认为平台资本主义会加速工作消失的进程，斯尔尼塞科呼吁要为未来寻找不一样的可能性。[21]与此同时，文化学者、社会活动家特雷伯尔·肖尔茨认为，平台合作主义是将优步等平台的企业利润重新分配给员工的一种可行的方式。身价动辄数十亿美元的科技巨头与其

他社会群体之间的差距使得资本主义的批评者很容易站在道德高地大声疾呼，而且到了21世纪10年代中期更多的人加入了他们。到了2017年底，学者、政策制定者、劳工权益保护人士和其他人更加执着，并且所问的问题更加直接：为什么美国工资没有增长？[22]

在这一紧张背景下，网约车平台开始将自己描绘成一道为任何一个想开车的司机提供通往中产阶级道路的大门。优步很快成了共享经济的代言人，它在广告中宣传自己是“一款一键连接司机和乘客的智能手机App”。优步于2009年3月在旧金山成立，通过在每个新落地的城市或地区雇用去中心化的员工，公司得以迅猛发展。靠着这些员工，优步的运营一日千里，像一张由一家一家小的创业企业组成的庞大网络。到了2017年，优步在全世界超过630个城市落地运营，为乘客提供超过50亿次乘车服务。[23]2018年3月，优步在全世界拥有超过300万活跃司机。[24]更重要的是，在全世界中产阶级规模缩水的大背景下，优步为这些司机提供了一份拥有个人自主权和获得中产阶级生活的工作。[25]与此同时，早在2014年，优步就宣布其司机在纽约市的年收入中值略高于9万美元，在旧金山超过7.4万美元。[26]

可以说，共享经济中技术的主要成就是，创建了强大的平台，为灵活的劳动力提供临时工作，这些劳动力通过各种兼职或不稳定的临时工作来维持生计。当然，早在共享经济的最显著特征，也就是其赖以生存的技术框架出现之前，零工这种形式就已经存在了。[27]经济学家劳伦斯·F.卡茨和艾伦·克鲁格认为，从2005年2月到2015年末的10年间，打零工的劳动者比例从10.07%上升到了15.8%。[28]尽管这一领域的增长率很高，但衡量零工的标准并不明确：美国劳工统计局虽然在2017年计划开展一项临时工状况的调查，但是在本书出版之前，相关调查数据还没有发表。[29]

《华尔街日报》2017年末的一个头条标题很好地总结了临时工、短

期工和零工盛行的状况：世界上最大的一些雇主不再销售货品，而是出租员工。[30]文章详细报道了美国最大的五家雇主公司中有三家都提供合同工外包，这些公司看起来更像一家临时工服务中介。优步展示了一家公司如何用技术将庞大的司机群体组织成一个一个独立的个体，并承担将乘客从A地送到B地的责任，直至司机退出系统为止。同样是这项技术，深刻地改变了劳工关系的性质：司机被当作优步连接技术的消费者而向公司付费，而不是公司员工。

有意向成为优步司机的人可以在自己的智能手机上下载优步司机端App。然后他们需要带着自己的车到当地的服务机构做检测认证，并通过App将自己的驾照号码和保险单号上传到优步的网站服务器上（我所接触的很多司机都没有购买商业保险，除非有相关监管政策强制他们购买）。接下来大部分地区的司机会在一个星期内接受优步公司的背景调查，通过之后他们就可以接单了。换句话说，成为优步司机的门槛是很低的。这些平台的价值如此之高，一部分是因为它们可以为这样一个去中心化的劳动力人群中的每一个人提供工作机会。就像经济社会学家维利·莱唐维塔所观察到的那样：

对于更加直接的管理控制来说，计件工资是一种替代选择。按小时支付工资的雇主在一开始挑选工人的时候要求会更加苛刻，而这些平台的优势就是任何人都可以随时签约、随时开工，相关要求也非常低。按小时结算报酬的员工不可能像计件工人那样随机安排自己的休息时间。如此低的进入门槛加上几乎可以按分钟来精准控制的灵活的工作时间是这些平台提供的计件工的最大特点，而一些劳动者非常看重这一点。[31]

优步平台表现出一种深刻的矛盾：一方面公司试图通过算法管理来标准化大众的工作，而另一方面公司则有意撇清对员工的相关责任。

优步在乘客中的受欢迎程度一度是大众支持共享经济的核心原因。在民意的鼓动下，科技公司和劳工权益的支持者们开始在媒体上讨论通

过手机App来雇用员工将如何成为未来的工作形态，在经济大衰退之后的不景气局面下，这种形式将如何为人们提供全新的上升机遇。通过强调优步作为劳动力市场上的一支新军的光鲜亮丽的一面，经济学家写道，在经济大衰退造成大量失业之后，“复苏期的工作机会主要来自经济界的新生力量”。[32]与共享经济相关的工作机会主要集中在服务业，例如接送乘客、送餐、洗衣等不容易自动化或者海外外包的工种。

随着优步的成功，无数的公司开始照搬这一模式。似乎每一家新公司，从家政保洁平台Handy到多行业任务众包平台Fiverr，都把自己的业务称为“某某界的优步”。[33]其中许多模仿者都半途夭折，包括提供即时洗衣服务的Prim、家政清洁平台Homejoy、家教服务平台Tutorspree，以及优步的直接竞争对手SideCar等。[34]不过，优步还是激励了各行各业的一大批公司，护理、货运等许多行业的公司开始思考如何用技术搭建的数字化平台将独立的个体连接在一起，提供高效的即时服务。想要清晰地定义共享经济，就像把一颗果冻钉在墙上一样困难。这是一种创意与大众诉求相融合的朦胧状态。各行各业的雇主会不会都采用共享技术来管理自己的员工？

共享经济的增长势头超出了所有人的预期。美国皮尤研究中心2016年11月公布的一项调查显示，在过去一年中，美国有8%的成年人通过线上平台在各行各业中赚了钱，包括网约车、在线任务、家政保洁/洗衣服务等。[35]一轮接一轮的风险投资让优步和爱彼迎成为共享经济时代最成功的两家公司。它们都成了“独角兽”——科技行业用这一名字指代那些估值达到10亿美元以上的初创公司。2016年，优步估值达到680亿美元，而爱彼迎估值则达到300亿美元，[36]这两家分别创立于2009年和2008年的公司彼时成立还不到10年。2017年7月，牛津互联网研究院的“劳动项目”（iLabour Project）发表了一份报告，报告显示在过去一年，在线共享经济（包括在线发布工作所需的办公室文职工作和数据录入服务在内）的增长率达到了26%。[37]

但随着共享经济的增长，事情也越来越复杂。人们开始越来越多地把“共享经济”看作“零工经济”的加强版，并且开始怀疑“共享”这个字眼只不过是用来美化不稳定的、兼职的、零工的说法而已。[38]考虑到性质上是利他还是雇用之间的矛盾，学者、《纽约时报》和美国新闻聚合网站Buzzfeed这样的媒体平台开始用“网约车”取代“共享汽车”的说法。共享经济的一套话术一直以来都过于宽泛且不精确，它们只是用数字文化和新经济中那一套模糊不定的术语来重新描述服务行业和白领工作。

共享经济也造就了一些奇怪的同床异梦者：支持共享房屋、共享单车的满怀希望的左翼人士发现和他们站在同一条战线的人是产业技术实证主义分子（也就是那些坚信在科技推动下社会必将持续进步的人）。随着共享技术在社会中扮演着越来越重要的角色，其他社会活动参与者也选择成为优步未来发展的利益相关者。美国全国有色人种协进会（NAACP）联合优步推动为没有暴力犯罪记录的司机提供就业机会，[39]反醉驾母亲协会则呼吁使用优步，用网约车代替醉驾。[40]后来，当司机的工作环境被证实缺乏保障时，优步聪明地通过各种手段操纵这些社会活动团体来反对劳工权益保障人士，而这些组织本来应该站在同一战线保护弱势群体权益。当关于优步在社会中扮演什么角色的讨论还在继续时，本书中讨论的关于优步王国的变迁对于优步司机的工作和生活来说也许不足为道。在蒙特利尔，我遇到了阿德南，他是一位从叙利亚来到加拿大的移民。他向我讲述了生活中跌宕起伏的种种遭遇。阿德南回忆起自己曾雇了三个人，其中一个人戴着夜视镜连夜开车，他和其他人带着冲锋枪经黎巴嫩山区一路偷渡，他们一起从叙利亚交火区把阿德南怀孕的女儿救出来。阿德南过去在叙利亚从事娱乐行业，他在当地人脉颇广，邀请过很多著名演员参加高级别的政府活动。这些人很早就给他透露过风声，说局势很有可能急转直下。在局部冲突发展为全面内战之前，他已经做好了离开的准备。2012年，他带着大女儿回叙利亚探亲，大女儿留在当地嫁了人。后来当女儿怀孕时，她想找一个安全的避难所，阿德南就冒险回去把她救了出来。按照阿德南的说法，他之所以

在蒙特利尔开优步，是因为之前那份工作的经理与他不和。他说，在紧要关头为优步开车是件好事，因为工作时间比较灵活，但自己赚的钱不足以补贴家用。幸亏他的妻子有一份稳定的会计工作，他也借由这份工作维持自己的医疗保障。

随着零工经济的持续增长，它有时候具有为那些收入波动性大或临时失业的人提供一张社会安全网的功能，甚至在美国之外也是如此。[41]这也是共享经济被视作经济民粹主义温床的原因之一。在公司的高额估值和硅谷在全世界影响力日益增强的双重加持下，优步对未来工作形态的影响力进一步加强，公司估值在2017年一度高达700亿美元。[42]作为一家私营公司，优步的估值并不稳固：2015年底，公司投资者将公司估值为625亿美元；2016年，公司估值最高点为680亿美元；[43]2017年末，以软银（SoftBank）领衔的一群投资者以480亿美元的估值对公司进行了新一轮投资；[44]而2018年2月，Alphabet（谷歌重组后的伞形公司）以720亿美元的估值购入了公司股份。[45]公开上市之后优步公司价值几何将会更加准确，但也正是关于公司到底值多少钱的讨论一次又一次把优步推上了新闻头条。然而，优步在世界舞台上的位置似乎与阿德南这样的司机所经历的遭遇和起伏毫无关系。有时候，你能感觉到优步的那一套政治策略被司机的生活经历衬托得渺小不堪。关于共享经济是不是真的共享的问题，在机关枪和夜视镜面前变得毫无意义。但这种观点恰恰错误地估计了优步的颠覆性。优步的政治性并非无意识的，公司的政治策略和影响也并非只局限于软件功能的设计和司机政策的制定。所有优步落地运营的地方，从社区组织到运输行业，日常的生活结构全都受到了影响。优步之所以能对我们的生活产生如此大的影响，原因在于参与其中的利益团体非常广泛，包括司机、民权组织、支持女程序员的非营利性团体、行业监管者等，尽管他们参与或投资的方式不同，结果也不同。虽然优步在诸如阿德南等部分司机的生活中只扮演了一个很小的角色，但这家公司可以在更广泛的层面上影响司机的工作环境和可能遇到的风险。

接下来的章节我们将会详细探讨优步的运行机制，以及这些运营行为对所有人产生了什么样的影响，包括乘客、行业监管者、民权活动人士、其他硅谷公司等。我们先来看看优步最基础的部分，它作为一个服务者、一家公司、一个美国经济的标志到底意味着什么？与许多创业公司和模仿者一样，优步的商业模式以及公共形象建立在三个充满诗意的寓言之上：共享商业价值的神话、技术例外论的神话、被美化的千禧一代劳动者的神话。

共享商业价值的神话

优步将自己描绘成一家利他的公司。优步的自我定位是一家跨国科技公司，而不是交通公司，以此来规避出租车行业适用的法律法规。优步同时还说，它通过技术平台来调度订单任务，因此与提供劳务的司机成了一种合作团体，在共享经济的那套话术以及司机招聘广告中都会传达这一信息，例如“帮助我们的乘客到达他们想去的目的地，就可以每周获得薪水”。在法律层面，优步将司机归类为独立合约人，在优步的话术里则称作“司机合伙人”，这种归类和称呼给了司机更高的自主权和更大的权益，但在实际运营中并非如此。通过利用“自己做老板”和“时间自己定，报酬自己收”这样的宣传，公司将司机定位为“合伙人”。其他一些数字劳工平台，例如亚马逊的“土耳其机器人”（Mechanical Turk）和零工服务公司跑腿兔（TaskRabbit）分别将自己平台上的劳动者称为“土耳其人”（Turkers）、“跑腿的”（Taskers）或“兔子”（Rabbits），并按照创业者或小微企业家的标准向他们收取费用。[46]这种刻意打造的称呼和术语就是为了将平台劳工与劳动法相关的规定和标准区别开来。[47]这些新平台公司试图将自己归入所谓的“协同商务”（cooperative commerce）范畴，[48]或者表现得像搭顺风车、拼车和沙发客等自发的互助行为一样。但是，它们将这种技术共享的形象描绘成社会上刚刚出现的一种全新的现象。

技术的确提高了闲置资源和二级市场上货物及服务的使用和分配效率，[49]并且通过提高现有交易关系的规模效应，创造了更多的机遇。[50]那些讲述共享技术作用的故事强调共享技术“扮演了将分散独立的产业和不同类别的劳动力结合在一起的角色：创业者精神和独立合约人的身份赋予了那些受惠于数字化平台规模化的人更多权力，让低廉、便利和快速的服务成为可能。”[51]然而，共享经济的愿景和现实之间却有着不

小的差距。

优步、爱彼迎以及其他的共享经济服务平台刻意淡化了被导流进驾驶、服务和类似的所谓“共享”工种中的劳动量。相反，它们将这些工作描绘成某种形式的社会互惠行为：用户只是在平台上与其他用户按时分享他们的房子、汽车、工具、技能。这一逻辑总体上来说源于技术文化。脸书的一个信条就是将平台的20亿用户称为一个“社区”。维基百科强调通过不同用户社区之间的分工合作，最终每个人都可以为一个共同目标贡献自己的一份力量。[52]尽管这一理念源自合作开源型的软件开发项目，但有许多例子可以表明，这种公平的理念并没有成为事实。女性编辑的维基页面和词条被拒绝或撤回的概率要远高于男性，这一现实提醒我们，它们并非对所人的贡献都一视同仁。[53]当优步这样的公司利用维基媒体基金会这样的组织所秉承的公益理念，来打造自己的商业模式，创造一些临时的就业机会时，它们实际上是利用了人们对于线上协同合作项目的理解和好印象。在零工经济模式下，一个高高在上处于金字塔顶端的雇主被一个带有开源软件文化形象的平台代替，而这种文化的精髓就是：所有人都可以贡献或分享自己的代码，协同打造一个超凡的数字产品或服务。[54]正是由于分享这一行为打破了传统的身份角色，所以这里的生产者和消费者之间的界限变得模糊了——一些学者用“生产消费者”（produsers）这一名称来指代这种双重身份。[55]通过淡化模糊市场经济的行为动机，共享经济描绘了一个似乎以社区为本的资本主义的面貌。

作为一个进入门槛很低的工种，为优步开车被描绘成是司机的“开源”机遇，让他们可以贡献自己的劳动力和赚取“额外”收入。技术通常会模糊有报酬和没报酬的劳动之间的界限，这一点与女性对工作的贡献被严重低估的现象十分相似。一些形式的女性工作没有得到社会认同，例如情感照料等，因为人们默认这一类工作是女性喜欢的或对女性来说是轻而易举的，因此就不将这类工作看作真正的工作。共享经济也利用

了类似的逻辑，声称技术改变了工作的原有面貌：这一理论的基础就是如果那些社区性或者个人兴趣比较强的工作是有趣的，那么就不能算作工作。这种技术文化可以并且已经模糊了劳动力和非劳动力之间的界限。例如，互联网博客所产生的免费内容模式极大地冲击了传统媒体行业，由于降低了信息生产的门槛和要求，新闻写作成为一种更加不稳定的工作。优步利用了我们对技术文化的印象，将司机描绘成独立创业的老板，暗示网约车平台提供了一种协同合作、公平公开的工作环境，没有传统的工作等级和自上而下的管理控制。尽管这只是一种假象，但共享经济的一套话术的确取代了长期以来对临时工种的表述。

优步、TaskRabbit和Fiverr这样的公司所提供的零工经济时代的工作机会已经带有明显的低薪工作的特征。正如社会学家朱莉娅·泰科纳在跟我讨论时表述的观点一样，对那些低薪劳动者来说，他们不是要在优步、TaskRabbit这样的“共享”平台提供的临时工作和一份带保障的每周40个工时的固定工作之间做出选择，而是在做TaskRabbit的零工、做20个工时的麦当劳零工或在朋友的五金店帮忙20个工时之间做选择。正式工作混杂非正式工作让我们长久以来对于就业的固有概念开始模糊。[56]然而，这些共享经济公司已经将人们对工作性质的认识成功重新定义为一种科技现象或“共享”方式，因为对那些掠夺性更强的商业模式来说，技术可以成为一种有效的反制手段。

技术例外论的神话

出租车司机抗议优步在没有出租车行业许可证的情况下非法运营，[57]优步则坚称自己不是出租车公司，而仅仅是一家通过中立算法让消费者和司机更便捷地联系的科技公司。与此同时，优步的快速崛起也威胁到了监管严格的出租车行业对叫车服务的垄断地位。优步和爱彼迎这样的公司有意识地划清了与出租车公司和酒店这些业界前辈之间的界限，它们强调自己是一个带有利他目的的“共享”平台。爱彼迎声称自己和脸书、YouTube以及谷歌这些公司一样是一个技术平台，为主人和客人提供更便捷的连接服务。在与爱彼迎的冲突中，酒店行业指控它非法经营酒店：主人向游玩的客人出租自己的空房间或房子，却不需要符合酒店相关的安全标准或者床位和餐饮等服务方面的要求。[58]

同样，脸书作为一家传播、分享新闻和讯息的公司，却拒绝归类为媒体公司。媒体公司会受到新闻道德、编辑责任以及报道准确性等方面的制约。而一个使用算法来传播内容或组织新闻推送的中立平台被当作编程工程和信息自动化的产物，在科技中立外衣的掩护下就可以逃避一家媒体公司应该承担的责任。许多学者[59]和新闻记者[60]都撰文尖锐地驳斥了脸书的这套理论，脸书所用的这套逻辑和优步如出一辙。

硅谷公司打着“技术例外论”的旗帜，认为之前约束行业竞争者和前辈的行业监管政策和法律对它们并不适用，原因很简单，因为它们将自己定位为科技公司。这些科技巨头辩称，它们为了实现相似目标（例如用一辆出租车将乘客从A地送到B地）所提供的技术服务与相关法律所针对和约束的商业经营行为有本质不同。这让法律在某种程度上显得不合时宜，而硅谷科技巨头所用的这种模式则通常被称作“颠覆”。法律学者朱莉娅·托马塞蒂认为，共享经济就是一种监管套利行为（规避不利

政策的行为）。[61]

被美化的千禧一代劳动者的神话

优步在制定招聘信息时下了相当大的功夫，目的是邀请潜在的司机来为一家跨国科技公司，而不是一家新兴的出租车公司工作。优步的市场营销也几乎全部是围绕着典型的“千禧一代”的形象开展的。20世纪80年代到21世纪初出生的一代人被称作“千禧一代”，他们被认为是社会上最活跃的互联网科技用户，而他们也常常会找一些提供即时服务的临时工作。Intuit是一家为独立合约人提供税务会计服务的公司，它的软件非常受优步司机的欢迎，公司的CEO（首席执行官）也同意零工经济是千禧一代所出现的典型现象：“我们知道零工经济是切实存在的，它就在我们眼前。这是一个现实的潮流，并不是有了优步或者来福车之后才有这种现象的，很多年前这个趋势就已经开始了。这是千禧一代所选择的一种生活方式。”[62]虽然千禧一代因为黯淡的就业前景经常成为人们调侃的笑柄，但他们却同时被认为可以尽享互联网带来的无限就业机遇。

许多电视节目中都有典型的在数字文化中长大的千禧一代的形象和身影，比如电视剧《女孩我最大》等，这些节目中的主角的生活背景通常是纽约这种拥有规模庞大的服务业的城市。《女孩我最大》中的主要角色是那些明显带有千禧一代“自恋人格”特征的年轻女孩。[63]这些角色似乎是在不停变换的工作和自由随性的恋爱关系之间游戏人生。她们在职业生涯方面的选择更多是基于个人兴趣和追求自我实现，这一点所展示出的新自由主义色彩与上一辈衡量成熟的指标（例如婚姻和稳定的工作等）有明显的差异。[64]我们来看看Fiverr在2017年发起的一项活动的广告（见图1.1）。Fiverr是一个专注于自由职业者和“精英企业家”的招聘平台，涉及编程、技术等多个行业和工种。Fiverr在纽约地铁张贴的广告明显是要打造一种零工时代光鲜亮丽的劳动者形象，这一形象正是基于为了追逐梦想而努力打拼却无依无靠的千禧一代的文化形象而设定

的。[65]我观察到其中一则广告：一个漂亮的女孩双手撑着头，下巴微微扬起，眼光注视着观众身后的方向。海报上的大号字体写着：“今天你为老板赚了多少钱？”下面是一个小号的绿色的Fiverr的标志，以及广告语“我们相信实干家”。在同一节地铁车厢中的另外一张广告海报上则印着另一句话：“看别人介绍如何创业的文章就像看黄色书籍教你如何做爱一样。”后面同样是Fiverr的标志和那句广告语——“我们相信实干家”。正如《纽约客》的一篇文章标题所总结的那样，“零工经济时代推崇工作至死”。[66]一位优步司机把这篇文章的链接发到论坛里，然后评论道：“即使如此，我宁愿在零工经济时代超负荷工作，也不愿意坐在大公司的办公格子里当一个朝九晚五的奴隶。”这一观察也印证了Fiverr在《纽约客》上发布的广告的冲击力：一个漂亮的女性立志要超越那些千篇一律的需要进食的庸众，她略显憔悴的脸庞和凌乱的长发被塑造成“实干家”的标志。



图1.1 2017年Fiverr的广告示例

共享经济将之前通常由蓝领和粉领工人（包括有色人种和立足未稳的新移民）所做的工作，包装成由科技公司和即时服务平台提供的时尚、光鲜亮丽的工作机会。[67]这些工作被美化的一部分原因是，拥有庞大用户基础的科技公司，例如社交媒体，会把我们的日常生活浪漫化。千禧一代的数字化生活是他们自我享受、生活碎片化和机遇众多的佐

证：他们在社交媒体上分享的美食、好友、时尚照片都传达出一种富足和奢华的生活理念，这与你在现实中处于什么样的经济阶层没有关系。当然，并非只有千禧一代热衷于将自己的生活状态展示在社交媒体上：阿德南骄傲地给我翻看他女儿们的Instagram主页，上面也展示了他的两个女儿正在新生活中茁长成长，其中一个正在地球的另一边参加交换生项目。同时，千禧一代在脸书和推特这样的社交媒体上更新的个人状态会给人一种印象，好像每个人都在忙着做某个领域的“实干家”。不可预测的、机动灵活的工作已经成为当今世界经济运行方式的一部分。这些现实情况并不是优步运营模式所独有的：数字化生活让许多人随时待命。当优步和其他公司把零工包装成一种机动灵活的工作推销给千禧一代时，实际上也塑造了我们对这样的工作内容的期待值。

通过利用千禧一代的身份认同感来包装零工经济时代劳动者的身份，优步和其他即时服务平台公司赋予了这些打零工者更高的社会地位，而在过去，这些工作通常是跟低社会地位联系在一起的。底层工作状态实际上只是延续了历史上人们对于女性和少数人种所从事的所谓二等工作的态度罢了。例如，农业劳动者和家政劳动者在美国不受最低工资收入法律的保护，这实际上是历史上受到种族歧视和性别歧视的一些工种的遗留问题，包括在种植园中工作的非洲黑奴和为富裕家庭提供家政服务的女性劳动力。零工经济从技术上将这些工作洗白成人们可以从文化上接受甚至向往的工作，而共享经济那一套话术和态度实际上进一步强化了人们对从事这些工种的劳动者的传统印象，也就是他们不配拥有一份体面稳定的收入，不配享受应有的劳动保障。零工经济也是劳动雇佣经济趋势的一种社会化表达。例如，在1982—1983年、1990—1991年、2007—2009年经济衰退期间，稳定的就业机会的减少导致家庭支柱男性失业的情况增多，这使更多的妻子和家庭主妇进入劳动力市场或者增加自己的工作时间，经济学家创造了一个新名词：附加劳动力效应。根据一项著名的研究报告，2007—2009年的经济大衰退在这方面产生的效应是最强的：对额外工作的“需求”被零工经济描述成了一种赚取“额外”收入的正面机遇。实际上，推崇每个人都应该找一份副业来做的工

作文化，是对男性/女性家庭顶梁柱黯淡的经济就业前景的一种粉饰。

共享经济利用这些历史，将共享经济领域的就业机会描绘成仅仅是一种副业，让工作不受法律监管并且越来越女性化。即使优步司机和其他共享经济平台的劳动者将这份收入作为家庭主要的收入来源，来支付诸如房贷、大学学费或医疗费用等开支，但平台宣传中对这些工作作为“副业”的定位，让人们无法对工作可以提供的保障抱有过高期待。就好像长久以来人们认为家庭劳动（照顾和抚养孩子、做家务等）是女性为家庭和社会所做的贡献和付出，而不是一份应该用工资量化的工作。[68]“共享”这套术语正是玩弄了这一理念——一份工作应得的报酬在某种程度上是可以用对社会的贡献来淡化的，这突出了从文化层面我们不应该把零工当作一份工作：这就好像是，既然我们没办法改变劳动者的工作环境，那我们就先改变我们的观念。

行之有效的优步

优步已经证明了自己不仅在提供一种新服务方面取得了成功，它还迅速改变了人们感受一座城市的方式，甚至改变了城市的运行模式。在一个有充足司机和运力的城市，人们不需要像从前那样在出行前细致规划自己的行程路线；他们只需要打开手机呼叫一辆网约车。这一简单的操作已经改变了生活在洛杉矶这样交通拥堵的城市的人们出行和约会的方式，[69]也改变了人们在开车时醉酒的可能性。很多时候，优步解决了一些问题。当城市中的人们缺少可靠便捷的公共交通时，优步提供了一种廉价的私人交通运输方式，同时在拥有充足公共和私人交通方式的城市中也提高了人们对私人交通方式的利用效率。网约车模式让上千万人享受到了创新科技所带来的好处，而且这些好处都立竿见影。

对消费者来说，优步能在如此大的范围内有效运作简直是个奇迹。跨国旅行者在一个中型城市下飞机后，只需拿出手机，打开软件按一下按钮就能叫到车来接机了。克里斯·萨卡是一位风险投资人，也是优步的投资方，在一次接受记者和优步的批评家萨拉·莱西的采访中，针对与出租车行业的竞争中优步为什么会得到大众支持这一问题，萨卡表示："全美国有哪个地方的人对出租车行业的服务感到满意？好像没有一个地方吧。"黄色出租车是纽约重要的交通工具，关于纽约出租车服务的话题，萨卡评论道："人们把黄色出租车看作城市里的出行工具，但不会有一大群人出来对你说他们热爱纽约的出租车系统。"许多消费者目睹了出租车和酒店行业的众多巨头和垄断者是如何被新兴科技公司击溃的，而看到过去那些高高在上的得意嘴脸被打得七零八落让人有一种难以言喻的满足。优步的乘客可以从手机屏幕上看到自己叫的车距离自己还有多远，并实时跟踪车辆的位置。司机到达指定位置后，他们还会收到一条消息提醒，坐上车后只需输入自己的目的地，就可以出发

了。他们不用担心司机会绕路或者占他们的小便宜，因为整趟行程都被监控：如果道路选择不是最优，他们可以向优步公司投诉，并收到被退还的相关费用。通常打一辆网约车要比打出租车便宜，路途中你也不用应付和司机的言语互动。支付是通过在线支付完成的，而且直到2017年6月之前，软件中都没有打赏小费的按钮。行程结束后，乘客只需要直接下车，然后给司机从1~5星打分即可。评分系统加上其他形式的认证和安全机制，让陌生人之间可以相互信任。如此一来，优步这样的零工经济公司相比其他以互联网为中介的非正式商业网络，例如eBay（易贝）和Craigslist（大型免费分类广告网站），[70]就显得更加成熟和先进。优步将过去小规模的电子商务模式规模化、职业化，随着不断更新和改进，优步为其他行业和公司树立了一个可以现学现卖的榜样和先例。

司机的真实体会

大衰退暴露了一个现实：过去我们所信任的体制和权利，例如金融体系和房屋所有权，都不再可靠。社会上升通道正在变窄的问题也凸现出来，不论原因是出自教育还是对职业发展的期待。对体制的不信任也间接对优步规避现有劳动雇佣相关的标准和法律的做法起了推波助澜的作用。

当优步司机有利也有弊。迈克尔同时为优步和来福车两家平台开车。为了完成工作，他需要在玛丽埃塔与亚特兰大之间往返，大约一个小时的路程。2017年春天的一个风和日丽的下午，在我采访他的时候，他指了指前面横穿市中心的主高速通道，这条大路现在已经坍塌了，事故可能是由无家可归的小孩放火导致的，但他说也可能是因为腐败导致的豆腐渣工程。大路封闭后车流被疏导到了周边的街道上，这让迈克尔现在接送乘客的速度慢了不少。他大概从两个多月前开始做这份工作，这周他除了周二以外每天都在接单。他是个单身父亲，所以灵活的工作时间对他来说非常重要，这样他才有时间照顾自己的小孩。同样，在优步和来福车的司机中，那些有小孩的母亲也告诉我说，她们很庆幸能在空闲时间做一份机动灵活的工作，而不是绑在沃尔玛或者其他零售超市中按固定时间换班的岗位上，那样她们还要想方设法安排人帮忙照看孩子。迈克尔解释说：“我每隔一周会在周末照看小孩，不用带孩子的那周我会整个星期全部开工，需要带孩子的时候我只需要把周末时间留出来就可以了。”他很珍惜能自己自由安排工作时间：连续工作一周不休息时，他一周大概工作70个小时。周末需要带孩子时，他一周大概工作20~40个小时。在为优步和来福车开车之前，他主要做一些工厂里的工作。“我之前在一家轮胎厂做一份三班倒的工作，我不喜欢上夜班，那份工作做了大概一年多。最后我还是没办法适应，我的身体也受不了，那感觉真是糟透了。”在采访的最后他的声音有一点激动，也带一点新

工作中仍能感到的新奇，“然后我就辞职了。这是我这辈子第一次还没找到新工作就把工作辞了。辞职两天后，我想‘我要去开优步’，然后我就开起了优步。之后我又想，‘我也得试试来福车’。现在我同时在两个平台上接单。”说这些的时候他语调平缓，带着那种对别人宣布自己一直在健身房坚持锻炼时的语调中特有的自信。

离婚后迈克尔做好了改变自己生活的准备，大概是在我采访他之前的一年。他刚刚从一家营利性的基督教大学毕业。他选的是一个跨学科专业，主要集中在教育、心理学和数学领域，他希望靠这一本科学历进入商界。当我们加速通过一个交道口时，前面的车起步太慢，迈克尔差一点追尾，但他肌肉发达的手臂上几乎没有一丝涟漪。我们离前车几乎只有一发之隔。我的心都提到了嗓子眼，脑子里想的都是要是受伤了回加拿大后还有全民覆盖的健康保险可以用。而迈克尔则继续淡定地聊起来，他对差点追尾这件事好像完全不为所动。

“我的求学之路贯穿了整个成年生活。”他回忆说，“我不是一进学校就顺利毕业拿到了学位的。我差不多从22岁开始读大学，然后工作一阵，再去上一阵子学。就这样断断续续差不多花了10年时间才把大学读完。”他有三个孩子要养活（一个18岁的女儿，两个儿子分别15岁和10岁），因此全职读书对他来说并不现实，不过他希望孩子们能一次性顺利地把大学读完。至于自己的学位，他说：“目前对我还没什么帮助。”

迈克尔为获得一份营利性大学的学历所额外付出的艰辛让我思考了很多，因为这意味着传统的通往中产阶级生活的道路对他来说已经行不通了。他的情况并非个例。社会学家特雷茜·麦克米伦·康特姆认为，一个糟糕的文凭考试体系反映了糟糕的劳动力市场状况。她在文章中写道：“我们的劳动力市场中，劳动者与工作之间的社会契约是维系大学的基础，但现在这一基础已经从根本上发生了变化，更多劳动者更加脆弱。”[71]大学文凭越来越没用的现象反映出美国现有的社会流动系统已经失效，共享经济中充足的机遇也是其如此吸引人的原因之一。共享经

济或零工经济中，技术被当作打破阶层固化、向社会上层移动的有力工具。

一些司机被称作“优化者”，因为他们能聪明地利用一些技巧将自己的收益最大化。这些司机在多份工作和多重机会中游刃有余，利用数字经济为自己带来最佳收益。三年多前，在自己的网络服务器生意倒闭后，罗恩开始在纽约和新泽西为优步和另外几家网约车公司开车。2015年我第一次采访他的时候，他和妻子正在经营一家爱彼迎民宿来支持成员日益增多的家庭。他采用了一系列措施来增加收入，不过他对优步隐藏乘客信息的政策颇有微词，这项政策会在司机接单时隐藏乘客的目的地。[72]尼古拉·斯图尔特也是一位“优化者”，他之前在一所高中任教，辞职后全职在亚特兰大为优步和来福车开车。他开网约车已经有四年了，不过他打算在2018年或2019年重新回学校教书。2017年我采访他的时候，他同时还在凤凰城大学（一所营利性大学）参加线上课程修习博士学位，并经营着一家爱彼迎民宿。他计算着只有当优步的费率上涨到基础费率的2.5倍时他才会接单，因为这时候1英里他可以挣2.5美元，否则就不划算了。在机场，优步的派单系统会让司机排队，有时候他们要等几个小时才能排到订单。当等待时间太长时，尼古拉会在航站楼周围跑步锻炼身体，他会随身带着手机，以免错过自己的号码。他还是亚特兰大当地一个网约车司机论坛的管理员，他会在论坛里跟其他司机分享自己的经验，例如如何报税和核算成本开支。

并不是每一个优步司机都会从事多份新经济的工作。司机对工作的认同和理解通常跟个人的背景和动机有关。尼古拉认为自己首先是一名教师，而像里卡多和法伊克这样之前在纽约开出租车和货车的司机，则认为自己的身份是专职司机，只是现在为一家网络平台开车而已。另一些人，像蒙特利尔的马诺伊和新奥尔良的凯伦则把网约车归类为服务型行业，类似他们之前从事过的餐厅工作。一份全职的带保险的工作对他们来说是一种奢望。马诺伊现在兼职开优步，但他更喜欢餐厅的那份工作，因为那里小费收入不错。再之前他在蒙特利尔的一家制衣厂工作了

21年。还有一些司机同时干着几份零工，但是他们不认为自己所做的工作跟“共享科技”有什么关系。

在亚特兰大，我不幸连续遇到两次不太顺利的行程，这两次我都是作为观察者，没有采访司机。第一次是车上的GPS（全球定位系统）出现故障，我们绕着我上车的地方转了20分钟，当司机委婉地表示自己不能再继续浪费油的时候，我友好地下了车。第二次是2017年春天在亚特兰大，优步和来福车向司机支付的费率是每分钟0.12美元，远低于它们每英里0.75美元的收入，因此只有跑长途时司机才能挣到钱。这趟行程中，司机是用来福车接的单，他接上我时由于没法退出优步软件而十分焦急，他一边摆弄着手机一边开车，因此经过一个限速牌时没注意就飞驰而过。司机在用一个App接单后，例如来福车，如果他不在几秒之内退出另外一个软件，那么另一个软件就可能根据算法给他继续派单，而这时候他已经无法接单，从而影响他的评级。这就要求司机眼手合一，熟练地在多部手机、多个软件之间迅速切换并开车。为了收入最大化，司机普遍使用多个约车软件，不过在有些城市，可能没有太多相互竞争的约车软件可供选择。

提高劳动者权力这一说法推崇的是独立的、具有创业精神的劳动者可以自由地选择何时开始或停止工作。而事实上，操作多款约车软件，甚至只使用一款软件都不是一件轻松的事。蒂姆在旧金山同时用优步和来福车两款软件。2016年在采访中他告诉我说，很多时候当他专注路况开车时，手机屏幕上会蹦出来一个订单消息，他说这个消息会保留10~15秒（优步告知司机他们有15秒的时间选择接受或拒绝订单）。“如果你正准备靠边，这时候突然来了一辆车怎么办？你不能一直盯着手机屏幕上的倒数时间啊，这样开车也太危险了。”优步后来更新了软件，司机可以关闭订单请求，但在这之前，他被优步的程序压得喘不过气来：“有时候到了凌晨2点，我工作了一天准备收工的时候，或者我准备收车去临时保姆那里接孩子的时候，正当我准备退出时又蹦进来一个新的订单。”有时候他开了一整天车，只有保持九成以上的接单率才可以

拿到系统额外的奖金，这时候蹦出来的订单如果他拒接，那么全部奖金就没了。应用程序本身的技术问题也让他很沮丧：有时他会收到“幽灵订单”——这种订单只出现一秒钟，还没来得及反应过来，订单就消失了，但这仍然会算在他的接单率里。从某些方面来看，司机似乎成了共享经济公司棋盘上的一颗数字化的棋子。

共享经济平台准备让人们接受零工作为新的雇佣标准。但优步这样的公司所许诺的自由和灵活性往往与现实有所出入。里卡多在开优步之前是一名货车司机。[73]他想花更多时间陪一陪自己7岁的女儿，不再每天都奔波在路上。过去九个月，他在纽约为优步和其他网约车平台开车，每周工作时间大概是50个小时。带着骄傲的神情，他对我说道：

开优步就是为了能照顾家，如果你有家庭会怎么做？你会想跟家人在一起。可问题在于，你看一下优步的高峰时间表，早高峰是早晨6~9点，晚高峰是下午5~7点，还有晚上9点至午夜也是一波小高峰。如果你有孩子，再看看那个高峰时间表，如果你按这个来，那你早上永远都见不到孩子。中午你可以回家吃饭休息，但还是看不到孩子。如果你去接孩子放学可能会见到他们，但按照那个时间表，你只能接了他们立刻送回家，然后就出去赶晚高峰接单。

大卫失去了之前在当地一个武器销售商的工作，为优步和来福车开车对他来说是一个过渡。他在旧金山的优步公司租了一辆车，每月租金800美元，但由于报酬过低，工作时间过长，他也很难在家庭生活和工作收入之间达成平衡。“这对我的婚姻真的造成了很大影响。我每天都要工作10个小时以上，每周工作六天。我已经差不多有九个月没有与妻子共度周五的夜晚了。我当时已经在离婚的边缘了。”过了不到一年，他得到了一份梦寐以求的工作，在当地一家酿酒公司担任管理员。

迈克尔还是在亚特兰大和玛丽埃塔之间往返，他说自己会保留生活中所有的收据和发票，这样就可以抵扣自己作为独立合约人的成本。但

是和许多新手司机一样，他的能力还不足以把所有的开销成本都核算进去，例如车辆保养、车辆损耗和折旧、车辆的商业保险、个人的健康保险、个体执业的税务等。“如果你高峰期不出车，每周开40个小时，你大概平均每小时能挣12~15美元，这是扣除开销之前的数字。”他这样计算道。但是他所考虑的成本开支只有汽油，这对新手司机来说是个很常见的错误。许多开始为优步工作的人都做好了处理日常杂事的心理准备，但大多数人并不是真的要准备经营自己的事业。他们要花好几个月时间才能真正弄清楚自己到底可以挣多少钱，与此同时，新手司机在意识到那些隐性成本之前，都很喜欢引用优步和来福车宣传的收入标准，比如“30美元每小时”。[74]Buzzfeed的记者卡罗琳·奥多纳万细致研究了优步公布的关于司机的数据，并结合之前Buzzfeed对司机收入的调查研究，她估计，“芝加哥一位兼职开面包车的司机平均每小时可以挣15.48美元，按照优步的模式估算，每小时的成本开支是4.02美元，所以每小时的净收益大概就是11.46美元。华盛顿特区一位开SUV的全职司机平均每小时可以挣18.21美元，成本大约是每小时5.94美元，每小时净收益约为12.27美元”。[75]优步和一些知名学术机构的经济学家合作开展的研究都会引用宣传中司机的净收益数据（扣除优步的费用之后，减去燃油和折旧成本之前）。但司机在扣除所有成本之后能拿回家多少钱，通常不仅司机不清楚，公众和监管者也不知情。[76]想要全面评估成本非常复杂，因为每个司机的运营成本都不一样，这跟很多因素有关，包括汽车的维修和保养成本、汽油费、折旧费、车辆的价格以及其他许多因素。[77]

慢慢地，很多司机都会说只有在“高峰时段”接单做起来才划算，高峰时段包括费率提升、黄金时段（Prime Time）、小时收益保证、叫车奖励（Quest Rewards）以及其他有补贴和奖励的时段等。迈克尔一头短发，一副墨镜搭在头上，他用手调整了一下墨镜继续说道：“对我来说，我最终想要的不止这些，因为我把所有的钱和时间都花在了这个学位上。我真的想自己当老板，想工作的时候就工作，但现实却不是这

样。优步抽成20%，老实说这个费用还行。”迈克尔提出，优步完全可以把抽成调到15%，从而让司机轻松一些，但在优步落地的城市，运营的时间越长抽成费率只会越高，通常最低一级的服务（UberX）的费率就要在25%~28%。迈克尔详细讲述了自己对独立经营当老板的渴望，并且他很享受自己当优步司机的这份独立和自由，这在他之前的那份工作中是没有的。他很庆幸能在职业的过渡期有这样一份工作。不过，他还没体会到优步开始单方面收取的更高的抽成费用。当优步司机的工作环境改变时，许多司机都会按照优步的推荐，在指定的时间到指定的地点接单赚取额外的补贴，从而在很大程度上放弃了自己独立安排工作时间的权利，并忍受更频繁的变化和更少的保障。

为优步开车的现实更多是跟劳动阶级和中产阶级联系在一起，并且通常被认为跟千禧一代的典型形象相去甚远，而后者则被当作数字技术文化的化身。阿米尔在蒙特利尔为优步开车，在移民到加拿大之前，他在阿尔及尔（阿尔及利亚首都）做了28年的化学工程师。他的儿女已经成年并且结婚成家，他现在和儿子一起住在魁北克省的加蒂诺市，离渥太华不远。当他试图把自己的化学工程师资历转到加拿大时，他们建议他回学校去。他微微耸耸肩，皱起眉头，眉间露出深深的皱纹，说道：“不适合我这样的人了。”过去一年半的时间，他都靠开车来挣钱。有一段时间，他每天要花一个半小时开车到蒙特利尔开优步，这大概持续了10~14天。这段时间紧张又拮据，后来他在伊比维尔合租了一套房子，到蒙特利尔市中心的车程大概25分钟。当他有一两天的休息时间时，他会开车回加蒂诺陪孙女一起玩。他喜欢为优步开车，但是他对生活中科技越来越大的影响持批判态度。他看到小孩都只顾着玩iPad（苹果平板电脑），看自己父母的眼神都是空洞无光的，感觉他们的精气神都被屏幕吸走了。

优步告诉乘客，他们也可以通过优步软件为优步开车，让人感觉司机和乘客的角色可以互换。当一位乘客下单叫车时，他的终点信息下面可能会出现一行小字：“加入优步司机的队伍，成为千万人中的一

员。”配图是一只伸出的手拿着一个智能手机，屏幕上有一个大大的美元标识。这个广告吸引了塔德塞，之前他在乘坐网约车的时候看到了这条消息，然后他在华盛顿特区加入了来福车，他现在考虑也加入优步。“我经常会叫网约车，因为在喝几杯之后我就不开车了。一次我叫了一辆来福车，和司机聊了聊。后来我发现有几个朋友也开始开网约车了。”有几个星期的时间他没有事情做，就租了一辆车来试一试。“有些人喜欢干，有些人不喜欢。目前来说我觉得还挺有意思，总体还不错。你必须得多接订单，才能达到跟出租车司机一样的收入。”他进入这一行的原因和途径跟电视剧《女孩我最大》中演的完全不一样，但他确实代表了优步司机中移民群体的典型形象。塔德塞16岁的时候因为即将爆发的内战离开了厄立特里亚。他初到美国时孤身一人，等待着自己的12个兄弟姐妹来美国跟他团聚，但他们最后全都去世了。作为一个年轻的新移民，20年前他在附近的一所大学报考了计算机科学学位。在求学途中，他去做了一名出租车司机。后来他结交朋友又交了女朋友，他开始需要钱，于是就只能退学做了一份全职工作。退学是他至今还遗憾的事，他说没有导师可以引导他做出更好的选择，这让他想起了他失去的家庭。从开出租车起，他就做了许许多多各行各业的工作，其间他还做过餐厅和酒吧的经理。“我真的不想再为别人打工了。”他这样说道。现在他正在努力弄清未来的方向。不过他补充说，科技让他受益。“如果不是科技进步，我们也找不到这样一份工作。”他指着手机上来福车软件中的GPS说，“有了这个东西，我想去哪儿都行”。

一段时间里，共享经济的神话让优步掩盖了它为司机创造的工作环境的真实状况：迈克尔、阿米尔、塔德塞的经历与公司所承诺的大众创业和利用科技通往中产阶级生活的美好愿景相去甚远。与公司那套美好的说辞正相反，司机的工作并不带有共享经济所谓的利他属性。一些司机拼命工作为的是养活自己和家人。另一些人，像塔德塞，则是在尝试新的机会，他们感谢科技进步为自己带来新的机遇。这一新的零工市场被看作科技文化和光鲜亮丽的工作机会的自然延伸，并以此来制定收费标准。但是，在共享经济所做的天花乱坠的市场营销与是谁为了什么来

从事司机这份工作的冷峻现实之间，有一道残酷的鸿沟。

第二章 开车的动力：优步如何区别对待专职和兼职司机

午夜时分，我，一个独行的旅人，站在机场酒店旁的马路边上，根据手机软件提醒的行程进度，寻找着优步司机可以靠边停车的位置。优步当时还没有在蒙特利尔取得合法运营资质，但也已经开展业务。寒风刺穿了我的薄外套，吹起了到达大厅出口外人行道上的尘沙。马路边上停着一排等客的出租车司机。当我低着头看手机时，一位留着整齐胡须的司机冲我喊要不要打车。当我注意到他在看着我的手机时，我才意识到他其实是在问我是不是在等优步司机。我转向他，喊着说我在等丈夫来接我。他没再追问，用开玩笑的口气说：“那你最好还是等着吧。”我松了一口气，然后注意到一辆停在酒店入口处阴影里的不起眼的小车，司机戴着一顶灰色毛线帽，趴在方向盘上，眼神偷偷地打量酒店大门，正在寻找自己的乘客。我走过去，不动声色地坐到前排副驾驶的座位上，然后示意他我明白他面对的风险。在这段行程中，我是他的朋友，而不是要付钱的乘客。司机名叫哈里。他把手机放在腿上，以避开四周窥视的目光，然后点了下屏幕上的“开始行程”按钮。我们一上高速，哈里明显放松了下来。哈里一边找工作一边开优步，以补贴妻子和四个孩子的日常所需。他过去学的是电工，有了健康问题后就辞了工作。他在家里发了好几个月简历都没有什么进展，后来一位开优步的朋友打电话来邀请他一起从事这份工作作为过渡。

通过用算法管理司机，优步将我们带入了一个新的工作时代。地区差异、司机的工作动力和工作经验，以及他们对工作的投入程度都影响他们对这份工作利弊的权衡。在为本书做调查研究的四年中，我看到在不同地区、不同人之间，对这份工作的看法也有很大不同。优步司机可

以分为三类主要的群体：业余爱好者、兼职者和全职者。业余爱好者很简单，就是不靠这份工作来挣钱的人；兼职者需要这份收入，但因为各种各样的原因没办法做全职工作；最后就是全职者，他们主要的收入来源就是开优步，其中一些人每天工作相当长的时间。大多数司机都是兼职，但也有一小部分人每天长时间工作以养家糊口。同样的工作环境对不同类型的司机来说影响也不同。

全职和兼职司机的各色动机

在美国，截至2017年11月，来福车有70万名活跃司机，[1]优步拥有75万名活跃司机。到了2018年3月，优步的活跃司机数量跃升至90万。两家公司对活跃的定义标准不同，并且优步在加拿大还有5万名活跃司机。[2]“活跃司机”这一称呼并没有完全概括有多少人做过优步或者来福车司机。例如，2015年1月—2017年3月，在196个城市总计有1877252名司机曾为优步旗下的UberX（优选轿车）和UberPOOL（优步拼车）服务工作过，其中不包括UberXL（高级商务车）、UberBlack（高级轿车）和UberEats（送餐）等其他层级的服务。[3]

就像我最初在《哈佛商业评论》中所描述的，[4]研究表明这些司机大部分都是兼职。例如，优步首席经济学家乔纳森·霍尔和普林斯顿大学经济学家艾伦·克鲁格在2015年联合发表的一篇分析报告中指出：51%的优步司机每周工作1~15个小时，30%的优步司机每周工作16~34个小时，12%的优步司机每周工作35~49个小时，另外还有7%的优步司机每周工作50个小时以上。[5]根据来福车公司公布的数据，2015年它旗下78%的司机每周工作1~15个小时，86%的司机要么有全职工作，要么正在找全职工作。[6]在美国和欧洲，许多报告指出，独立工作者不会将优步这样的网络平台当作自己主要的收入来源。[7]零工经济平台模式化以后，随之而来的是极高的人员流动率——任何一个月，平台上的劳动者中都有1/6是新人，而一年内会有超过一半人退出。[8]

根据后来优步和来福车发表的报告，网约车模式就是按兼职工作设计的。例如，来福车在52个主要城市对3.7万名司机和3万名乘客进行了调查。2018年发表的一份报告公布了调查结果，在美国，93%的来福车司机每周工作少于20个小时，同样有93%的司机处于有工作、找工作、

全日制学生或退休的状态。[9]2018年2月，优步发表的一篇博客写道：“接近60%的美国司机每周开优步不超过10个小时。”[10]在给我的一封电子邮件中，优步确认根据公司政策团队的数据专家的调查，过去三个月中每个工作周里开优步不超过10个小时的人数比例确实跟之前报告中的数字一样。[11]

然而，优步和来福车公司关于司机人数的报告只讲述了故事的一面：我在纽约遇到的一位典型的全职网约车司机同时使用多个平台（通常2~3个），包括优步、来福车、Juno、Via和Gett等。的确，2016年纽约市长办公室发布的一份报告显示，出租车和营运性车辆司机（其中包括网约车司机）中，“大约有3/4都是全职从事这份工作的”。[12]来福车在2018年发布的报告中也对司机数据进行了逐城分析，报告称在纽约市，91%的司机每周工作低于20个小时，[13]但这一数字可能只是反映出一个现实：全职司机只是将工作时间的一部分用在了来福车上，其他时间可能是在使用其他竞争者的平台，例如优步、Juno或Via。（我在调查研究中遇到的大部分纽约的网约车司机都是全职工作。）如果每一家公司都声称自己的司机每周平均工作10~20个小时，那就意味着司机主要是兼职开网约车，例如只是为了补贴家用。

虽然还没有关于兼职司机和全职司机的确切数据，但毫无疑问，兼职司机和全职司机之间的区别还是显而易见的。加州大学洛杉矶分校法学教授诺亚·扎茨观察到，“优步的大部分工作是由一小部分司机完成的”。[14]这造成一小部分全职司机和绝大多数为了补贴家用或其他社会原因来开网约车的兼职司机之间的紧张局面。由于兼职司机的存在，雇主创造可持续创收机会的压力就小了很多。那些想通过开网约车来养家糊口的司机承担了绝大部分风险。对司机来说，这一模式的不同结果主要源于他们对这一系统依赖程度的不同。史蒂文是加拿大多伦多的一名优步司机，他用自己的闲置奔驰车开UberX作为业余爱好。他很享受能在开网约车时交往和认识各行各业的人，并且探索发现新的街区。他

说：“我已经退休了，所以我决定兼职来做这份工作。我做这个完全是为了乐趣，而且我很享受这份工作。”30年前史蒂文从南非移民到加拿大，成为一名成功的商人，退休后住在郊外富人区的房子里。和其他业余爱好者一样，史蒂文有足够的资产，他的主要动机是爱好和放松。像史蒂文这样的司机不把自己当作工作者。业余司机对自己身份的定义主要是退休人员或者其他领域的职业人士。

司机各色各样的从业动机，让我们在试图更广泛地理解优步模式及其短期内对未来工作性质的影响时，面对着更加复杂的局面。例如，业余的或者玩票性质的司机并没有足够的经济收入动机去主张要求更高的收入，他们也可以更淡然地对待这份工作，尽管大多数司机都对优步系统中的不公平问题做出了反应。许多司机，不论是开网约车的还是开出租车的，都表示他们从结识新朋友中获得了一种积极的社交联系。胡卡姆在温尼伯兼职开出租，他说：“你可以遇到很多热爱分享的人。我遇到过军人，我问他军队里的生活是什么样的，比如他们怎么训练等。这样你能学到很多知识。”

司机不会刻意地根据自己的动机或者投入来给自己分类，因为他们的工作是分散的劳动力。在研究的初期阶段，我遇到了一些从没有见过其他网约车司机的司机。在线上论坛里司机组成了庞大的全国范围内的团体，并在论坛上分享他们在不同城市的经历。在一些小一点的城市，地方性的团体也开始出现。当司机对每个人来说都有截然不同的意义，优步的商业模式就是受益于不同动机和不同投入程度的司机：例如，它可以压低薪酬，仅仅满足群体中的最小公分母——兼职司机——的收益需求就可以了。[15]

尽管优步取得了成功，但有一点依然非常重要，就是优步公司的商业模式使投入最多的司机和投入最少的司机来竞争，并且通常司机对此毫不知情。司机通过使用手机软件单打独斗，他们也没有互相沟通交流的官方渠道。我遇到或观察到的大多数司机都没有组织维护劳工权益的

主张，不过一些司机参与了网络论坛中盛行的工作文化和信息共享等活动。但是，论坛中的司机都来自全国各地，因此也无法为地方劳工组织或权利团体提供集中的根据地。

对处在过渡期的人来说，能有一份进入门槛很低、可以提供短平快收入的工作当然是一件好事。对全职司机来说，这些做兼职的司机有点像捣乱分子：对那些试图用这份工作养家糊口的司机来说完全无法容忍的工作条件，对兼职者来说可能无所谓。事实上，这种割裂被优步充分利用——阻挠职业司机改善工作环境的利益诉求。

例如，在西雅图，人们已经开始努力筹备组建工会来维护网约车司机的权益，当时网约车司机被归类为独立合约者。2015年12月，西雅图通过了一项法令，允许司机集体与公司议价，这项法令被美国商会（Chamber of Commerce）质疑，最终在联邦法院获得支持。[16]优步坚称每一位司机都应该在该工会中拥有话语权。但是如果一个每周工作5个小时的司机和一个每周工作50个小时以上的司机拥有同等话语权，那么将在很大程度上削弱工会组织者的权益诉求。最终，西雅图市政厅提议，只有在之前12个月中的任意连续3个月内、接单超过52次的司机才在工会协议中拥有投票权，这个条件也将许多兼职司机包含其中。[17]

不论是全职司机还是兼职司机都是出于各种各样的原因来从事这份工作的：有些人是出于职业的过渡期，有些人需要额外的收入补贴家用，有些人是寻找一种缓解压力的方式。几乎所有人都看重灵活的工作时间，这样他们可以根据自己的需求随时上下班。但是诸如小时收益保障和上涨费率这样的奖励政策，会让那些想要赚取更多收入的司机调整自己接单的时间和地点以满足获得奖励的条件，从而变相形成了新的倒班制度。这些政策会对司机的工作体验产生极大的影响。例如，许多司机，尤其是把开网约车当作业余爱好的司机，会把网约车所提供的与人社交的机会当作主要的工作动机。全职司机和兼职司机可能都喜欢社交这方面的好处，比如有些母语不是英语的司机渴望能跟人练习英语。还

有一种少见的情况，就是有些司机坦承自己有社交焦虑，通过开网约车可以缓解社交焦虑。练习英语和社交焦虑管理总体来说算是这份工作的“软性”收益，而不能算作主要的工作动机。另外一些司机觉得优步司机虽然算不上一份好工作，但和其他工作相比还算不坏。[18]这些不同的动机和背景说明了为什么优步对工作的影响也是各有不同的。这也在一定程度上解释了为什么部分优步司机的利益诉求并没有在更大范围得到更多司机的呼应。

业余爱好工作者

2016年皮尤研究中心的一份研究报告区分了经济上依赖零工收入的劳动者（占调查总人数的56%）与那些没有这部分额外收入依然可以生活得很舒适的“临时”零工劳动者（占调查总人数的42%）。[19]一些起初是为了补贴收入的零工可以逐渐发展成一份全职工作。大卫·阿吉雷是得克萨斯州休斯敦市的一名优步司机，2018年我采访他时，他说了优步司机中一种常见的情况：“一开始这只是兼职，但2017年9月我之前工作的公司倒闭之后，这就变成了全职。”司机对这份工作的经济依赖性随着时间也会不断变化。皮尤研究中心的报告特别指出，零工（不限于网约车）对一些人来说是必须要干的，而对另外一些人来说则是消遣。[20]文化层面有一种说法是共享经济使工作互利化，业余司机的选择在某种程度上是符合这种说法的，但这并不能代表全部司机的工作动机和环境，就像博客写手无法代表职业新闻记者一样。

一天下午，当我在蒙特利尔一家咖啡厅里工作时，洛杉矶的一位叫内森的司机在休息的时候给我打来电话，接受了我的电话采访。他已经快70岁了，接受过临床社会工作者的培训，在洛杉矶地区从事精神健康方面的工作。周末休息时，他每天会开6~12个小时的来福车。虽然钱是一个加分项，但他从事这份工作主要还是出于社交方面的动机，也是为了缓解一下平日面对病人时紧绷的神经。他告诉我说：“我需要应对那些遭受创伤后应激障碍（PTSD）折磨的人，他们需要面对严重的抑郁和长期的焦虑。对我来说，能走出去跟人有一些轻松的互动是非常好的一件事……（开网约车）是人与人之间一种新的互动方式。”作为心理医师，内森每小时的薪酬大约是130美元，他刚开网约车时每小时可以挣34美元（多亏了来福车公司的激励性补贴政策），不过在后来的四个月里，每小时的收入逐步下降到15~20美元。他告诉我说：“如果我不喜

欢继续出去了，我很可能就会不干了。”

在南卡罗来纳的查尔斯顿市，当长大成人的儿子嘲笑自己买了一辆崭新的SUV（运动型实用汽车）却放在车库不开时，卡罗尔决定尝试一下优步。在夜里把乘客送到目的地后，她喜欢去了解一下那里新的演出或者新的餐厅，然后再回自己城外的家里。和我在路上遇到的其他女司机一样，她会避开深夜时段“醉酒呕吐”的乘客订单，在她的经历中，并没有真正遇到过制造麻烦的年轻人。对她来说，开网约车一方面为她提供了学习新事物的机会，另一方面也让她赢得了儿子的尊重。在优步灵活的工作模式下，她可以在自己想做的时候才去工作。

将开网约车当作业余爱好的人大多数是退休人员、在职专业人士和空巢老人，他们主要的工作动机是社交。根据我的调查研究，他们是优步采用独立合约人雇佣模式下最大的受益者，因为他们可以获得更多临时就业的机会，并且不容易受诸如削减费率之类政策的影响，而同样的政策则会遭到那些将开网约车作为主要收入来源的司机的诟病和抵制。

兼职司机

大多数优步司机都是兼职。通过调查研究我发现，他们中有三种常见的工作动机：在职业过渡期可以有一份收入；可以提供他们所急需的灵活性；或者相比其他工作，这算一份不那么坏的工作。

职业过渡期的经济收入

“我得说我很感谢能有这样一个机会，”杰克在谈到优步这份工作时说道，“我们之前的生意不行了，我必须想别的办法。我靠开网约车来还房贷，所以，就这份工作来说还算不错。”杰克以前做高端营养品生意，他已经在科罗拉多州丹佛市兼职开网约车差不多一年了。通常我们倾向于认为优步司机这份工作是不稳定并且受压榨的，但对某些人群来说这种刻板印象并不成立，因为他们把开网约车当作自己目前所处困境的一条出路。

拉杰在多伦多做了九年的职业司机，一开始是开出租车，后来是一家出租车公司的老板，现在他开的是优步旗下的高端服务项目UnberSelect（优步精选）。他很佩服优步的技术，但是他认为涌进这个行业的非职业司机对他的生计是一种威胁：“对所有人来说，竞争总是好事。但话说回来，竞争还是要理性，而不是一股脑抛售倾销。”优步出现后，他开始担心作为职业司机是否能维持稳定的收入，并着手寻求职业上的转型。他把教材放在前排乘客座椅底下，在接送乘客的间歇，他努力自学成为一名贷款经纪人。[21]本质上，优步为每一个想找工作的人提供了就业机会，但优步的理念和营造的工作环境并没有让司机把开车当成一份可以养家糊口的职业。

这听起来和我们的直觉相反，尽管有不稳定和高人员流失率的缺点，但这可能并不意味着需要对网约车司机或者更广义的零工经济进行长期稳定收入方面的调整。摩根大通在2016年2月的一份报告中，对一些摩根大通客户的薪酬数据进行了调查，这些客户至少参与了30个互联网平台中的一个。调查发现，用户有56%的时间在优步这样的劳动密集型互联网平台（和爱彼迎这样的资产密集型平台相对应）处于活跃状态，而且他们把平台上的收入当作第二收入来源的状态并没有随着时间的推移而改变。[22]这或许是因为独立工作者把收入用于短期的消费，或是用这份工作应对新工作之前的过渡期。正如霍尔和克鲁格就优步司机的高流动率所争论的那样。[23]

我研究中的一个观点或许可以提供另外一种解释：一些司机不愿意全职投入网约车事业是因为他们把这当成一种高风险的意向，即使他们做兼职司机赚的钱比他们全职工作赚的钱还要多。[24]对一些人来说，零工只是为了补贴自己不稳定的收入和一些不可预期的开支，或者是应对职业的过渡期。优步和来福车为那些登录软件开始接单的司机提供了工作机会，并且及时付给他们报酬（每周定时支付或偶尔即时支付），这对司机来说可不是小事。作为副业，这份工作可以被当成主业之外的补充，而不是取代主业。[25]

灵活性

零工经济的美好愿景之一就是，劳动者可以享受灵活的工作时间，自主决定上班时间和工作时长。这也是很多人在日常工作之余开网约车赚取额外收入的原因。[26]优步和来福车司机把可以自由选择休息时间、接单间歇可以去办自己的事情、可以随时回家或者午休，看作这份工作最重要的好处之一。作为一家公司，优步则把大部分司机是兼职赚取额外收入的这一事实当作一个佐证，以证明这份工作自由和灵活的特色

——司机可以根据自己的意愿随时开始和停止工作。

劳尔以前在纽约开出租车，现在他同时为优步和来福车开车，在费率削减之前每天大约开8~9个小时，现在每天则要开12~14个小时。他依然很看重这份工作的自由度，即可以自主选择在什么时段接单。下午3点的时候他可以回去睡个午觉，或者中午回家吃一顿妻子做的午饭。但是，在一天24小时里选择哪14个小时去工作，听起来跟宣传中那套“灵活的工作时间”的说法毫不相干。过去劳尔通常会在下午6点到家，正好可以看看自己刚放学的孩子，但现在由于费率削减，他必须干到晚上9点。他现在正在寻找出租车公司的工作，这样他可以有更固定的倒班时间和更稳定的收入。

大多数司机都比较看重时间上的灵活度，一些人也会利用这样的机动性做兼职来赚取额外的收入。然而，从长远来看，这份工作并不能成为稳定可持续的主要收入来源，除非司机严格遵守优步的补贴政策以赚取更多的补贴。

一份不那么坏的工作

对一些人来说，开优步或者来福车算一份不那么坏的工作，尤其是受教育程度不高或者有犯罪记录的人。[27]科迪20多岁，如今在底特律地区的安阿伯市开来福车。他告诉我说，由于他只有高中学历，所以没办法找到一份好工作。“现在没有太多的工作机会，除非你想找一份在工厂每周工作80个小时的工作，这样的工作对于高中学历还能多赚一点。”2016年皮尤研究中心的调查报告发现，每五名受访人员中就有一名说自己使用数字平台的原因是当地缺少就业机会。科迪之前的工作是青少年辅导员，在他工作的第四天，一个正接受他辅导的年轻人给他脸上来了一拳。对科迪来说，开网约车明显比上一份工作安全，而且每小时的收入还更高一点。在少管所工作时，他每小时的收入是10美元多一

点，那份工作还有福利保障。他尽力不让自己去想在改行全职开网约车后，损失的福利待遇到底有多少。

德蒙特在位于亚特兰大西北方向的佐治亚州的玛丽埃塔市开UberEats——这是优步提供的一项送餐服务，司机可以从合作餐厅给顾客送外卖。他在附近的一所大学取得了工科学士学位。五年前他大学毕业，开优步时他同时干着两份仓库管理的工作，其中有一份是季节性的工作，另一份全职的仓库管理工作给他提供了医疗保险，每周打卡工作大约25小时，他可以赚150~175美元，有时候能达到200美元。当我问德蒙特他认为一个好工作应该有多高的工资时，他第一次在电话里停顿了很长时间，细细思索了良久之后呼了一口气说：“应该有两位数，每小时10美元。我觉得现在的经济环境下这样的收入就算不错了。”他说自己不会全职开UberEats，除非收入能更高一些：现在的收入完全不能满足他的需求，而且他还希望自己的学历能派上用场，让他找到一份体育管理方面的工作。

邓金之前在新泽西的一家餐厅开送餐车，在纽约市开优步和来福车对他来说算是往前迈了一步，但是他很快指出，自己做司机这份工作是因为没有在当地读书，并且没有足够高的学历让自己可以找到一个好工作。在上一个工作中邓金曾经被抢劫两次，其中一次还被喷了辣椒水。我们在散步时，他伸手掏了掏自己工装短裤的口袋，说当时那几个强盗抢走了他正在送的食品和找零用的零钱，却没有注意到他口袋里的钱包。如今他开一辆雪佛兰大型SUV在纽约市接优步和来福车的订单，他说平台软件的无现金支付功能让他对工作安全性的信心大为提升。他买这样一辆大车是为了满足自己家庭成员日益增多的需求：他新添的孩子刚刚五个月大，等到他岳父岳母从中国过来帮忙照顾小孩之后，他的妻子也将继续回美甲中心工作。邓金十分看重工作的安全性，对其他司机抱怨的工作条件方面的不如意之处，他反而没那么在意，一部分原因也是他并没有更多的选择。同样，那些把自己的职业身份定义为司机的网约车司机，会参照网约车平台的技术设计，来对比开优步、来福车、出

租车和货车之间的差别。

皮埃尔-亚历山大来自海地，在一边开优步一边在网上读MBA（工商管理硕士）之前，他在纽约做出租车司机。在我们2017年的一次采访中，他指出了优步提升司机工作安全感的一些细节设计：“乘客的姓名和评价体系让你在去接乘客之前就已经知道谁要来坐你的车……这样应该会更安全一些。如果你想对司机图谋不轨，你应该知道司机已经掌握了你的全部信息，所以你肯定跑不掉。”（说的时候他大声笑起来。）说到出租车中司机驾驶座隔挡的作用，以及隔挡能否为司机提供身体安全保障时，他评价说：“这也不是最安全的，因为你还得打开隔挡给乘客找零钱什么的。”对皮埃尔-亚历山大来说，网约车软件的设计和功能为司机提供了出租车所没有的安全性。[28]

许多新手司机在拿网约车同自己其他的工作机会做比较时，都更喜欢优步和来福车，但对新手来说，他们普遍容易高估自己的收入。在听了公司宣传的每小时可以挣30美元，每年最多可以挣8.5万美元的宣传后，被吸引来的司机要花几个月的时间才能弄清自己的实际收入和支出成本（收入水平往往又跟公司的补贴力度息息相关）。在一条广为人知的宣传中，优步声称纽约司机收入的中位数是每年9万美元，旧金山司机收入的中位数是每年7.4万美元。2017年，优步被联邦贸易委员会罚款2000万美元，因为它在招募司机时对收益进行虚假宣传，广告中声称每年可以挣9万美元。[29]

在其他地区，Buzzfeed的一项调查发现，2015年下半年，扣除成本开支之后，丹佛的优步司机每小时收入是13.17美元，休斯敦是每小时10.75美元，底特律是每小时8.77美元。[30]根据经济学家劳伦斯·米舍尔在2018年5月发布的一项研究结果显示，在扣除优步抽成、车辆开支和个体司机强制缴纳的社会保险和医疗保险等税费后，美国的优步司机能带回家的收入是每小时10.87美元。他指出，这一数字不包括司机自行缴纳的医疗和退休保险，而作为独立合约人这项开支他们是不可避免

的。[31]在跟联邦贸易委员会的沟通中，优步的律师委婉地表示，司机的实际收入与宣传的巨大差距是由于一些司机过于懒惰，不愿意投入更多的工作时间。[32]然而，由于优步波动极大的补贴政策，想要精确搞清楚每小时收入的数据也不是一件易事，这一点我将在后面详细讨论。对一些人来说，比起其他可能的工作机会，开优步和来福车仍是一个更好的选择。多泰斯在佐治亚州亚特兰大市全职开来福车，每周大概工作50~60个小时，他说这份工作比他之前做过的工作都好。开来福车之前，他在沃尔玛的一个仓库工作。他低声说道："我现在一周的收入比过去两周的收入还要多。"

2016年秋天，我在丹佛叫了一位同时开优步和来福车的司机载我去当地的特色红石（其实就是一堆满是尘土显出火烧后的橘红色的石头而已）公园。我在系统中随意地输入目的地后，导航把我们带到了一片旷野。我犹豫着没有下车，就问司机能不能载我去其他随便什么地方。他建议去一个著名的演出场地，不过早上那里没有什么可以看的表演。那个场地非常漂亮，远离丹佛市中心。由于丹佛就是由一条公路串联而成的一片又一片的郊区，因此要从一个地方到另一个地方基本都要开车25~40分钟不等。

在漫无目的地逛了几个小时之后，我又叫了一辆回程的车。当我看到系统提示司机就在不远处，只需要几分钟就能到达时，还是有些惊讶，因为当时我所在的位置极其偏僻。司机在寻找入口时遇到了麻烦，不过当我看到他的车在停车场四处乱拐时，挥手示意让他停下来。我拉了下门把手准备上车，当他发现副驾驶的门是锁着的时候，带着富有亲和力的笑容对我说："真是不好意思啊。"上车后我发现前排中控和手套箱周围到处扔着空的红牛和魔爪能量饮料罐，还有一个装着咖啡渣的唐恩都乐（快餐连锁品牌）杯子，谈话中他时不时就会紧张地笑一笑。司机名叫约书亚，今天是他第一天开网约车，我正好是他的第一位乘客。和多泰斯一样，之前他在一个大卖场工作，但干了七八年之后他开始厌倦了。"我的儿子14个月大了，现在我可以多花点时间陪他。每周花300

美元把他送去日间照料中心的日子我真是受够了。”他对我说道。他的另一半同时做两份工，一份是在他之前工作的那家卖场做兼职，另一份是在另外一家大卖场做业务经理。由于GPS不停地提示我们在同一条道路上来回掉头，我们已经绕着一个入口跑了好几圈了，他疑惑地自言自语说我们是不是应该仔细看看地图。我们开进一个加油站后停车，当我看到他还没有点击屏幕上“开始行程”的按钮时，友善地提醒了他一句，因为点了这个按钮系统才会进入将乘客送往目的地的状态。这也是为什么系统一直指引我们前往我下单时的上车地点。在路上，约书亚跟我聊了聊这份新工作。我问他会什么会在这份工作的第一天到这样一个偏僻的地方来接第一单，他回答说因为早上他收到一条系统提醒，告诉他这里会是一个热门区域。如果是在夜里或者这里计划开演唱会的时候或许还说得过去，但我怀疑系统可能默认我会需要一辆回程车，于是就派他来了。一位更有经验的司机可能就会忽略这条接单希望渺茫的系统提醒，因为到这里接单很有可能要多开很远的空驶里程，这个成本是无法让乘客支付的。

塔尼莎今年20多岁，一个阳光明媚的日子我们在得克萨斯州的达拉斯市见面了，当时我正要去附近的沃斯堡市。她辞去了呼叫中心的工作，开始开优步和来福车，为的是摆脱之前压力巨大、令人窒息的工作环境。[33]她决定让优步的信息提示音来做自己的老板。“作为兼职，这份额外的收益还不错。做兼职我挣的最高的收入是每周200美元……当时，我每天至少要干四五个小时，每周干三四天。”她对我说。当我们交谈时，她刚开始全职投入网约车事业，并期待这份工作能有灵活的工作时间和更大的自由度。在说到自己的收入水平时，像许多刚入行的司机都会拿广告宣传中的收入水平做参考一样，她认为差不多一周能有1500美元，这是因为他们还没有搞清楚自己全部的成本，包括车辆折旧费，以及优步的佣金抽成和其他需要扣除的费用。2015年，当优步在达拉斯Craigslist网站上打广告声称司机每小时可以挣15美元时，联邦贸易委员会调查后发现只有30%的司机可以赚到这个数字（这个数字是将司

机的车费平均后得到的，其中还包括短期的促销奖励和其他补贴）。[34]2017年夏天在一次论坛讨论中，一位司机发帖问道：“在芝加哥，平均来说每周有没有可能挣1500美元的？”一大群司机在回复中都表现出不可思议的态度，有人说如果一星期工作70个小时或许还有可能，但更多人还是直截了当地回答说：“不可能，完全不可能！你的订单总额或许能达到这个数字，但是净收入绝对不可能。”另外一些人加入进来问这1500美元中包含哪些成本。这场辩论凸显了我一直以来都留意的一个巨大的困惑，就是司机要耗费巨大精力，费尽心思去弄明白自己的收入潜力和扣除成本及税费之后到底能带回家多少钱。

有些司机的收入在他们自己看来的确还不错，他们善于利用合适的策略赚取更多的补贴和奖励以维持较高的收入，但这并不是对所有司机都适用的。例如，2017年夏天，论坛中的一个帖子让司机说一说自己一个星期最多赚多少钱。一位加州的司机发帖展示了自己的收入单，大概九个月前，也就是2016年秋天的时候，他的账户存入了1212.18美元。另外一位佛罗里达的司机展示的收入单显示，2017年春天的一个星期他的收入达到了1083美元，他还得意地说在春假期间开车收益都不错。这份收入中有150美元是洗车费，有可能是乘客吐在他车上的赔偿。另外一些司机也展示了自己不错的收入，但绝大多数高收入都得益于补贴和奖励，包括金额不菲的介绍费（如果一名网约车司机拉另外一名想开网约车的司机入行，新加入的司机输入介绍人分享的号码后，介绍人就可以得到这笔奖励），这笔奖励最高可以到500美元。

网约车司机对自己的职业前景喜忧参半。2017年夏天，司机们在一个论坛里讨论是否应该全职开优步和来福车。这个帖子得到了成百上千个赞和许多评论，评论区基本覆盖了各个地区和市场上司机的态度。

一位洛杉矶的司机写道：

全职开网约车是个美好的梦想，但现实很快就狠狠地打了你一记耳

光，你会发现自己为了应对波动起伏的订单需求不得不每天住在车里才能勉强糊口。当订单不多而街上还有成千上万嗷嗷待哺的司机等着接单时，你会发现现实没有人们说的那么容易。没错，你可以享受所有的自由时间，但这些都是胡说八道，你的腰都要累断了，每天起早贪黑地开车却收获甚少。如果你有一份工作，我建议你不要辞职。每天在路上的生活没有听上去那么美好，每天为了从平均每单3~5美元的低得要死的费率中讨生活，你的身体将会付出惨痛代价。如果你愿意每天住在车里睡在停车场，并且每周挣1500美元的生活对你来说很有吸引力，那你就随便吧，但记住这份工作没有你想象的那么自由。

另外一位司机回复道："那是你自己做的方法不对。我都全职开了一年多网约车了。"另外一些司机也加入了关于是否应该全职开网约车的讨论，其中很多人这样评论道："这完全取决于你辞的是什么样的工作！"

在纽约市全职开网约车

总体来说，在监管机制不那么严格的城市，司机可以承受兼职开网约车，有过职业司机经历的人也会少一些。不过在纽约，由于进入门槛非常高，更多的司机选择做全职工作，而且许多都有过开出租车的经验。全职司机对工作的投入是巨大的。纽约的优步司机队伍也反映出这座城市的多样性。一位司机之前在西藏做僧人，他坦承自己来到这个城市之后，不得不放弃了自己修佛的生活，加入这个行当来讨生活。纽约市和其他地区的市场不同，这里的司机要受计程车管理协会（Taxiand Limousine Commission）的约束，而且他们刚开始开优步和来福车时的资金投入也更高。他们需要通过更复杂的背景审查，甚至还要查验指纹，然后拿到一张管理协会的许可和一张车牌，之后通过考试，再参加培训，购买商业保险，每一步都需要大量的费用。因此，大多数司机都会全职投入，通常每周工作50~60个，甚至70个小时，每周只休息一天。在其他城市，大多数司机可以依赖自己私家车所购买的商业保险，而且他们可以不受额外的组织监管和管理。

对一些司机来说，优步的模式就是负债—工作—还债：他们需要背负大额的汽车贷款，来租用或购买符合优步要求的车辆。[35]在纽约市，许多司机在向计程车管理协会申请牌照时，在等待的同时会租一辆带协会牌照的汽车来开。法拉是一名兼职司机，他已经在纽约住了两年，之前他跟父母一起从巴基斯坦移民到了美国。他从事IT（信息技术）行业的工作，如今还是单身，但是他在纽约长岛从一个意大利人手中买了一套五居室的大房子，房子的设计非常漂亮，每个卧室都有卫生间。“比起朝九晚五的工作，我更喜欢现在的工作，”法拉说道，“但在收入方面，这个工作帮助不大。我开网约车时很开心，但说实话挣不到什么钱，这也是我准备放弃这份工作的原因。”我问他扣除成本开支后能挣

多少钱，他回答说：“什么也挣不到！我休息的时候经常收到很多停车罚单。我最后几乎都不剩什么钱了。我做这个纯粹是为了开心，打发一下工作之余的时间。”法拉开网约车已经有两个半月的时间，但他开UberX和来福车所用的带协会牌照的四门小汽车是租来的，每周租金415美元，而且计程车管理协会的商业保险的费用是他个人保险的两倍。“我得尽快把这辆车处理了。”他笑着说道。法拉有别的就业选择，而且他还有资产；虽然他做兼职也是为了挣钱，但他更像一个业余爱好者。很显然，考虑到如此高的前期成本，他这份兼职工作也没有挣什么钱。法拉还算幸运儿，其他背负次级贷款的司机很多为了还贷款深陷困境，而且把车还回去对他们来说也是个承担不起的选择。[36]

穆罕默德七年前从土耳其移民到美国后，搬到了纽约长岛。他投资买了一辆大型SUV来跑优步和来福车，这个车很大，有三排座椅，后排座椅可以放倒，他能在车里舒服地睡个觉。谈到拥堵的路况时，他说：“在街上也很难睡着。”2017年我们认识的时候，他提到自己在后座上准备了一条毯子和一个枕头，不过枕头被乘客偷走过一次。他并没有报警，因为“这只是一件小东西”，他尴尬地说道。这就是优步世界中令人沮丧的现实：很明显，虽然乘客偷了你的东西会让你感到恼火和处于不被尊重的境地，但如果你因为一个小枕头报警，会显得自己特别傻。他向优步投诉了这名乘客，一位客服联系他说保证将枕头要回来还给他，最后结果当然是不了了之。

穆罕默德住在60英里外的地方，每天进城往返要一个半小时。一大早他会等一单到机场的订单，这样他进城时就能避免大量的空驶里程从而节省开支，但由于订单的不稳定性，对他的睡眠时间产生了很大影响。“两天前，我早上6点时还睡在车里。”他对我说，“我当时准备从长岛送一位乘客到肯尼迪机场。当时我开着软件，点击了接受订单的按钮后，我就什么都不记得了。我当时昏睡过去，直到早上我看到手机的语音信箱里的留言说，‘兄弟，你到底还过不过来？我已经等了15分钟了，我还得赶到机场去呢。’我感觉非常对不起他，因为当时附近可能

只有我一个司机。”他有一种对乘客的社会责任感，认为不应该让乘客处于孤立无援的境地，但是因为长时间在一大早接前往机场的订单，他已经严重缺觉，终于在这一刻被击垮。

之前穆罕默德是用一辆丰田凯美瑞开UberX，这辆带有计程车管理协会牌照的车是他每个月花1600美元租来的，一共租了10个月。后来他升级了车辆，花5.5万美元换了一辆豪华二手SUV，这样他就够资格开更高级别的UberBlack和UberSUV（豪华车服务），并且拿到更高的费率。他每个月工作上的成本大概是2000美元。他说即使那些花了六七万美元买车的司机（根据另外一位受访者的说法，司机买车的价格波动区间会受个人信用度好坏的影响）在2017年优步开始施行费率削减政策之前，都还能挣到钱。“我比较懒，工作的时间不长。”他缩着下巴低头承认说。穆罕默德非常有幽默感，他接着说道：“我以前一周工作40~50个小时，但做这份工作，一周最少要工作6天，每天12个小时，跟开出租车一模一样。”

许多司机为了租赁昂贵的带有协会牌照的车辆不得不承担极大的金融风险，他们必须长时间工作才能在扣除车辆成本后赚到一点利润。扎希德住在纽约皇后区，他开带协会牌照的租赁车辆已经有一个半月时间了。他在一家餐厅工作了几年后心想：“我应该试一试优步，因为广告上说干这个能赚不少钱。”他说自己开车的收入大概是每小时25~30美元，但这是扣除成本开支前的数字。一辆丰田凯美瑞每月的租金是2000美元，不过他正在申请贷款买一辆属于自己的车，然后装上计程车管理协会的牌照。这样高昂的租车成本是一种普遍现象：纽约市大多数司机所反映的租车成本大约是每周415~500美元。[37]作为对比，2016年美国租车的平均月租金是412美元。[38]

没错，对一些司机来说，优步算是天赐良机。但是，科技乐观主义分子对共享经济天花乱坠的吹捧，与网约车司机痛苦的感受（在2017年春天一次计程车管理协会的听证会上，一些司机将这种痛苦描述为“现

代社会奴隶制”）实在是格格不入。其他司机也表达过类似的感受。[39]听证会上，司机们指出，正是由于优步推荐的次贷租赁协议，才让他们陷入了负债—工作—还债的恶性循环，不得不与优步捆绑在一起。在线商业期刊*Quartz*的记者艾莉森·格里斯沃尔德深入调查了那些在租车时被优步推荐给恶意放贷者的司机的遭遇。一位司机因为得了肺炎不得不暂时放弃工作，但由于没能及时还款，他背了1800美元的债务。身体恢复后他想重新开车工作，却发现车的发动机无法启动：由于欠款，放贷者远程关闭了他的汽车发动机。[40]恶意贷款的受害者不局限于纽约市的司机。凯蒂·韦尔斯、卡夫依·阿托和德克兰·卡伦对华盛顿特区的优步司机展开了田野调查，并发表了报道：

> 一些司机由于通过优步的Xchange Leasing（汽车租赁业务）租赁了车辆，最终陷入严重的经济危机。乔安就掉进了这一陷阱，她有一次开车时轮子卡在一个洞里，结果撞坏了车辆的悬挂系统。她不得不花了自己所有的钱去修车。然而车没有修好，她只能花更多的钱从优步租了一辆车。相比传统的放贷方，优步的Xchange Leasing对借款人的信用审核要宽松一些，但是优步自动从司机账户中扣走的费用会很高。乔安每周要付138美元的租金，远高于全国平均每周100美元的租金水平。[41]

在蒙特利尔非法开优步

2016年我在蒙特利尔采访优步司机的时候，由于优步当时尚处于非法状态，优步司机和乘客正遭受恼怒的出租车司机的围追堵截。优步司机之间产生了一种感情纽带，好像是优步公司的同事一样，他们成了同盟。哈里（我在本章一开始介绍过他）回忆起一个晚上，一些当地的出租车司机在自己的车旁焦急地等活儿，这时候一位女士在路边一直盯着自己的手机屏幕，屏幕上那辆小小的黑色轿车就是哈里将去接她的那辆车。哈里跟我描述了当时的细节：

凌晨3点半之前，出租车司机不会说什么，因为他们非常忙，四处跑着接单。过了3点半，等所有酒吧、迪厅等营业场所都关门后，他们就闲下来了，于是他们就开始找我们麻烦。我就遇上了这种事。当时是凌晨4点，出租车司机在街上待着没事可做。下单的那位女士并不知道我是个优步司机，因为我把所有东西都藏起来了。可是她一直在看手机，所以他们就知道了，哦，原来她是在等优步。等我一到地方，他们一下子就前前后后把我围了起来。[42]

出租车司机把他围作一团，直到他的乘客最后答应坐其中一辆出租车之后才让他走了。这是哈里唯一的收入来源，他会采用各种策略和防范措施来规避风险，比如他会让乘客坐到前排，这样看起来两个人就像是朋友一样。[43]当他开车接单时会坐得非常低，把自己的苹果手机放在两条腿上保持平衡，同时仔细听着系统的提示。车的中控上面装着一个笨重的老式GPS，这一方面是为了转移外人的注意力，另一方面也是为了在手机系统掉线的时候以备不时之需。当他在等乘客时，手指会紧张地不停在收音机旋钮上拨来弄去，当有人明显引起他的注意时，他会用这种方式来假装自己并不在意。他为了这个工作所做的各种掩饰，也是这个工作中不被人注意的压力和代价。

2016年，优步在蒙特利尔遭到出租车司机和交警的攻击，许多优步司机工作时都要特别注意做好隐蔽。有些司机甚至犹豫要不要缴纳开优步所得收入的个人所得税，害怕一旦缴税后就会成为自己进行非法经营活动的证据。优步司机的这种做法不只是蒙特利尔独有的。当优步在新泽西还没有正规运营的时候，一位泽西市的司机给优步服务部门写了一封信，说一位新泽西的警官警告他说，如果再看到他接送乘客就立刻给他开罚单。2015年春天，他在论坛上展示了优步给他的回复：“你应该怀着坚定的信心和优步合作。我们的团队会全力支持你，如果你因为使用优步软件遇到麻烦，我们将会报销所有监管部门对你的处罚，并且为你提供必要的法律援助。”

这种支持进一步加强了公司和司机之间的同盟关系，这也是作为优步司机进化阶段的一部分。优步就像一只变色龙：在不同时期不同地点，它会变成自己所需要的样子。当优步初到一个城市，法律地位尚不明确的时候，它会积极建立与司机之间的正面关系。在获得合法地位之后，它会开始用各种不同的方式蚕食已经建立的这份信任，例如降低司机赖以生存的订单费率。政府打击优步非法运营的行动备受争议，同时面临着政治和执行层面的各种挑战。优步在消费者中很受欢迎，它利用这一点作为政治筹码与政府博弈，例如它会敦促支持者跟地方的政治代表反映情况，呼吁有利于优步的政策立法。司机对优步的态度跟优步在他们城市中所处的阶段有很大关系，例如，当纽约的优步司机抗议降低费率时，在六个小时车程之外的蒙特利尔，当地的优步司机会对我说，优步公司永远在背后支持他们。

帕特里斯是蒙特利尔人，快30岁了，他现在为优步开车。为了保证行程平稳顺利，他在中控上装了个手机架放手机，但是当在车流中堵住不能动或者在繁忙路段放下乘客后，他会立刻把手机放到别人看不到的地方，时不时警觉地观察窗外的情况，并且开车时他会经常看后视镜。当交通监管部门对优步司机进行罚款或者因为非法运营扣留他们的车辆时，优步会替他们付罚款，有时还会为他们租一辆代用车，直到大约15

天后他们的车被还回来为止。

面对优步可能被赶出当地的前景，帕特里斯说：

这感觉特别糟，我感觉自己是在做一件有意义的事，我的服务对社区是有好处的，而且我也比较喜欢这份工作，它还让我能有一些空闲时间，可以接送女朋友上下班。如果优步决定（我知道这件事情不是它能决定的）退出蒙特利尔市场，对很多人来说都不是好事。许多人都要被迫改变自己的生活方式。这么说吧，人们还能去别的地方找到这样的工作可以让他们赚点外快过得稍微好一点吗？我又能从哪里挣钱买点小东西或请我女朋友吃顿饭呢？我要是不能继续做了的话感觉真是糟透了。

同时，住在长岛却在纽约市工作的穆罕默德有时候在接乘客时也要偷偷摸摸地躲着长岛拿索郡的交警，因为那里有计程车管理协会，但和纽约市的不是同一家。如果穆罕默德因为没有拿索郡的牌照而接单被抓，优步会替他付罚款，就像它在蒙特利尔为那些地下司机所做的一样。当我跟亚特兰大的优步和来福车司机分享蒙特利尔的地下网约车司机的故事时，他们告诉我过去他们在机场也是非法的，他们会装作是去接自己的亲人。事实上，优步把自己作为一家打破传统行业规则的创业公司所承担的风险转嫁给了处于地下状态的司机乃至乘客，后者则愿意用各种策略应对这些风险。

当帕特里斯、哈里和穆罕默德疲于躲避当地监管执法者和合法出租车司机时，另外一些司机则出于个人原因来寻找“掩护”。例如我在多伦多认识的法尔哈德，他是一名职业会计，但是因为晚上家中无人，他就做起了开网约车这份副业。他不希望同事知道自己开优步这件事，因为他担心被人发现后，会让人觉得会计这份本职工作他做得不好。

逐个击破：优步如何取得胜利

在日益恶化的工作环境之中，并不是每个人都能适应优步模式。2017年，一篇《纽约时报》的报道中引用了优步内部报告中的一项数据，该数据显示“每三个月平均大约有1/4的司机流失”，艾莉森·格里斯沃尔德在自己的新闻简报《过度分享》（*Oversharing*）中估算，每年优步司机的保留率大概在15%~25%。[44]虽然司机的流动率跟司机当时从事这份工作的动机有很大关系，但优步的雇佣模式无疑依赖于能有源源不断地新司机快速加入，以弥补公司低得可怜的保留率。2018年，优步发表了一份关于公司雇员性别收入差距的研究报告，数据显示，公司在美国有68%的司机会在六个月内流失，而女性的流失率要高于男性。[45]

像来自洛杉矶的内森、来自查尔斯顿的卡罗尔和来自多伦多的史蒂文这样的业余爱好者，尽管收入不断降低，但他们还在继续从事这份职业。他们代表了不是出于经济动机才从事这份职业的人群，他们也最不容易受削减费率等政策的影响。对职业司机来说，网约车可能会让他们的收入不稳定，但同时也让更多的人加入了司机队伍，从而能有更灵活的工作时间。优步司机队伍中各式各样的工作动机，为公司雇用兼职司机作为主要劳动力的商业模式提供了支持，而且这些司机中还需要大部分是兼职司机，少部分是全职司机：因为兼职司机的出现会大大削弱全职司机为了改善工作条件跟公司谈判的筹码。尽管他们的动机有时候也会一样，但这些开心或不开心的司机都是优步商业模式的产物，这个模式为许多人提供了兼职的新机遇，但也让另外一些全心投入的人付出了代价。[46]

第三章 兜售科技：优步如何为大众提供创业机会

玛丽安娜生第一个孩子的时候只有15岁，那时她一贫如洗，住在多米尼加共和国。2018年我第一次见她时她正在开网约车，那时她已经搬到纽约住了22年。她在纽约市皇后区把四个孩子带大，其中两个搬去加州从事IT行业。孩子建议她去试试开优步。在进入这个行业五个月之后，她显得神采奕奕。这是她做过的最好的一份工作。她的上一份工作是在一家儿童托管中心做保育员，那里孩子特别多，经费却特别少，每周她能挣600美元。“我试了试优步，非常喜欢。”她告诉我说，“在那之后，我尝试了来福车、Juno等，我的生活改变了。因为这份收入，以及难得的工作时间，我可以自己安排什么时候工作，还可以遇到形形色色的人，感觉真是好极了。”她面带微笑，声音洪亮地接着说道：“我马上就要成为5星级司机了，马上，很快。我的生活已经完全改变了，而且是天翻地覆，不是只改变了一点点。”说到上一份保育员的工作，她说道：“我想念那些孩子，但一点也不留恋那份工作和那里的工资。”她说做网约车司机每周可以挣大约1400美元，如果再努力一点，并且生意好的时候，那一周就能挣差不多2000美元，这些都是没有扣除成本开支的收入。相比自己的上一份工作，她作为一名司机在社会上赢得了更多尊重，并且在其他方面也为她带来了新的机遇。“这是我第一次做自己喜欢的工作。这份工作也让我得以进入大学学习。我想成为一名职业理疗师，因为理疗师和我现在这份工作有同样的价值。工作很自由，也没有老板，每天都能遇到不同的人，确实很不错。”她坚定地说。玛丽安娜的幸福生活证明了她在优步所取得的成功，也证明了优步给一些司机带来的福利，但总体来说，这种经验和感受只占优步司机群体中很小的一部分。

如果不靠讲故事，优步公司迅速崛起的奇迹就完全不可能发生。当优步用一套充满力量的说辞，讲述了一个可以通过公司的共享科技为所有人提供就业机会的故事时，这个公司的形象的确显得熠熠生辉。它承诺给司机一个美好的愿景，但是真正在平台上工作的司机却通常对冷峻的现实感到失望。就拿费尔南多举个例子。2014年，他在看到司机招募广告中所许诺的周薪1500美元的机会后，在波士顿地区注册成为一名优步司机。他选择了两种优步服务——UberX和UberXL，来作为家庭收入来源。但注册两年之后，2016春天当我在波士顿采访他时，他讲述了一个大多数司机都会经历的心路历程：一开始他们都很乐观，对工作也比较满意，尤其是前期优步公司业务在当地迅速增长的阶段，但随着时间推移，他们越来越不信任优步。

除了要面对大量涌入市场的新司机的激烈竞争和越来越低的补贴（例如，机场订单带来的收入已经下降了不少），优步对车型标准要求的变动也让费尔南多十分恼火。2014年，他花4.2万美元买了一辆符合优步标准的车（这个价格意味着购买的车型必须是2005年以后的），而到了2015年2月，优步开始允许2001年以后的车型进入市场。[1]“你知道有多少司机去车行买新车吗？”他问道。他的经济状况不允许他停止开优步，不过随着竞争对手的出现和自己收入的降低，他只能开始寻找新的工作。[2]按他的话说，优步的行为“比歧视还恶劣”，当说到儿子对自己的失望时，他的声音低落了下来：他的孩子以为能有一条通往中产家庭的道路，而现在他们的父亲正在拼命干着一份无法满足他们需求的工作。

对一些司机来说，这份工作是一个里程碑，对另外一些司机来说，则是糊口的工具或者过渡期的收入保障。雅各布同时为优步和来福车开车，他曾是一家百吉饼店的老板，店的位置在新泽西城中的一个富人区，他需要每天早晨四点钟起床准备当天售卖的食物。“我以前也有自己的产业，”他解释说，“我隔壁那家店着火了，结果把我的店也烧没了。”火灾之后，他的生意停了八个月，他现在还不确定要不要重新开

起来。就当下来说，开网约车在时间方面还算符合他的要求。他的太太有工作，他负责接送孩子上下学。每个人对这份工作的投入并不同，这也意味着每个人受到公司剥削性政策伤害的程度也不同。如此说来，通过司机各不相同的感受，我们可以看出来在哪些地方和哪些人中，优步公司关于人人创业的美好承诺最后会变成一场空。

就在优步利用创业的吸引力来让全社会相信它的技术是赋权且利他的时候，它也在利用司机端和乘客端软件功能的设计，来操纵司机的体验。技术远不像平台所说的那样中立。从根本上来说，当工作中的各项规则是由算法决定时，司机不论对管理还是独立性方面的心理感受都是有一些不同的。通过自主创业者这一框架，优步规避了与司机之间的劳动雇佣关系。优步掩饰了自己的套路以及算法管理的力量，以此来塑造公司的工作性质。

当优步把自己当作创业大军的指路明灯来宣传时，司机的真实经历却展现了承诺和现实之间的差距。司机成为创业者的愿望最后落空主要有三个原因：司机无法掌控自己工作所收取的费率；当登录系统后，他们无法决定自己接哪些订单；当他们试图“干扰”优步强加的系统时，常常会受到公司处罚。

创业的诱惑力

“特别是在美国，有一种强烈的文化共识就是，人们应该对自己的工作充满热情，并且努力工作。”[3]人类学家伊拉娜·格申说。人们的理念是，在美国每个人都可以取得成功，如果他们最后做到了，就是因为他们付出了艰辛的努力。优步的雇佣广告宣传就是基于这一文化，广告中提出，如果与优步合作，任何人都能成为创业者。公司在市场营销宣传中强调为一家科技公司开车已经成为新的潮流，和以前移民开出租车的工作相比，虽然工作性质并没有分别，但更有吸引力。

优步的广告出现在脸书的信息推送、电子邮件、公交车体和优步乘客端软件中，这些还只是广告媒体的一部分。例如，图3.1中“享受自由，每周领薪”的广告就向我们展示了优步如何把一份本来主要是由大城市中有色人种和移民群体在做的工作，用一个穿着粉色衣服戴着围巾的白人千禧一代男性形象，描绘成一份具有时尚感的工作。由于广告发布在脸书的页面上，因此可以通过这条广告的点赞数和评论看出人们对广告内容的反应，同时也为广告的读者创造了一种社交互动信息，这也是数字文化的典型特征。“享受自由，每周领薪”这句广告语的下面选用了美国国旗的视觉元素——美国国旗的红白蓝条纹和星星。这些设计都是为了向大众传递优步真的可以带来自由这一信息。

优步招募司机广告的常用文本传递了类似的关于司机独立自主的信息，使用的画面则是满面春风准备开启人生新征程的男男女女。许多就跟图3.1类似：优步需要你这样的伙伴。与优步同行，做一个独立合约人赚大钱。加入我们的司机队伍在城里接送乘客就能每周结算薪水。自己当老板，按自己的时间表接单挣钱。另外一则广告中，一个身材苗条、衣着时尚的女士戴着太阳镜，斜靠在一辆干净的白车上，俯瞰着远处令人身心愉悦的景色，而这张图片的右边就是一张成为优步司机的申

请表格。还有一个广告是印在纽约公交车体的后方，鼓励出租车司机转行开优步。上方标题用蓝色的中等字号写着“呼叫全体出租车”，下方用白色的大号字体写着“5000美元保底”，最下面是一行白色的小字，“第一个月的收入”。



图3.1 优步的招募广告

注：这是2015年优步在脸书上投放的一则广告截屏，广告语是“享

受自由，每周领薪”。这是优步利用千禧一代的形象投放具有吸引力的广告来招募司机的一个例子。

总结下来，优步的招募策略和方式主要就是简单的两条。首先，优步使用了一套自主创业和做合伙人的话术，将为优步开车包装成一种创业行为。其次，它将充满激情、向往灵活工作时间的千禧一代的形象投射到这份工作中，向大众推广所谓的全民创业。这实际上是建立在法律谬误之上的一种半真半假的描述。优步司机发起了多次对劳动关系归类不当的诉讼，起诉优步的模式违反了劳动法，公司与联邦贸易委员会就司机收入水平的误导性宣传达成了和解。[4]大多数司机都期待某种程度上的独立：即使他们作为优步司机无法享受这一点，他们也期待着完全独立的诗意神话。除此之外，即使他们作为创业者的决策权受到了优步算法管理的限制，他们也不一定会感觉受到了剥削。但是，优步关于独立创业的美好承诺和他们被约束管理的现实之间的差距，让以开网约车为生的那部分司机群体开始对公司产生不满情绪。当我们把优步当作一个雇主而不是一家利用科技手段为大众提供创业机会的公司来近距离观察时，我们会发现，那些取得成功的司机只是善于利用公司千变万化的奖励和补贴政策，从系统中赚取更多收入而已。优步用一个虚假的全民创业的承诺玩弄了社会，蒙蔽了我们，让我们忽视了那些剥夺司机独立地位的压力和限制。

弗兰克车里的GPS中铿锵有力的语音提示听起来像是著名影星摩根·弗里曼的声音，当听到系统中传来一段音调低沉的话语时我吃了一惊，这些提示音会时不时地打断我的采访。10个月前弗兰克开始开优步，之后一个月他又开始开来福车。“我主要是为了那些奖励，”他解释说，“它（来福车公司）提供了一份350美元的奖金，只要司机在30天内接够30单就能拿到。我按照规定，30天里接了30单，然后拿到了奖金。但第二个月当我儿子做同样的事情时，公司提供的奖金降到了250美元，由于我的儿子还在做另外一份工作，所以他最后也没能拿到奖金。”他觉得如果能在一些细微的方面做出改善，例如在系统中增加小

费按钮，他其实更愿意用优步。他说：“我在优步上接到的订单申请是在来福车上接到的10倍。”一阵思考后他又补充说：“我接到的大部分乘客手机上都同时装了这两个软件，这个比例大概能占80%。我利用这个机会把印有我号码的促销推荐卡给他们，他们输入后就可以免单了。”我采访弗兰克时是2016年春天的一个傍晚，当时是在得克萨斯州的达拉斯，上车时他把前排座位上放的东西挪开，这样我们俩就能并排坐了。我们见面时他开了一辆小轿车，不过他家里还有另外一辆车。“家里是一辆雪佛兰2015款的Tahoe（太浩）越野车。那辆车可以用来开优步的精品服务，所以我在优步能赚更多钱。”他向我解释说。现在那辆雪佛兰Tahoe正在修理，因为一场冰雹，他花了5000美元去修车。

只想赚取额外收入的司机有时也会被优步促销的更高收益所吸引。推荐码是司机从事网约车事业赚取更多收入的方式之一：他们可以推荐其他司机使用这项服务，如果推荐的司机加入网约车平台，那么两个人都能拿到奖励。但这种类型的操作方式不是一直都可以用的。弗兰克解释了为什么他儿子一直没办法拿到30天接30单的奖金。“他接送同一个人的单子太多了。我给他下过三次订单，他妈妈也给他下过三次订单。按规定——我并没有去重新仔细阅读相关规定——同一个人两次以上的重复订单是不算数的。”他带着父亲特有的温情责备道。说回那辆雪佛兰，他补充道：“我儿子用那辆车开了一段时间，但他现在找了一份工作，时间上已经不允许他继续开了。”

弗兰克住在一个以中等偏上收入著称的郊区，距达拉斯大概5英里，用他的话说，自己所住的街区是“一个上层中产阶级居民区，有许多大学毕业生。1978年起我就搬到了那里，见证了那里长久以来的发展”。他在陷得很低的座位上挪了挪身子继续说道：“上个月每周我能接60~70单。算下来一周我大概要工作40个小时。过去四年我一直在做零售行业的工作，后来我实在是厌倦了。于是我就开始兼职做网约车司机，工作的第一个月我总共得到超过2000美元的收入，这仅仅是做兼职

的收益。所以最后我干脆说，‘算了，这份零售的工作你们还是给别人吧，让别人在水泥地上把脚踝和膝盖都弄坏吧，我要去开车了。’”他还在酒吧工作过，因此他会在晚上八点之前开车，这样可以避开那些醉鬼。弗兰克通过把握补贴政策和涨价时段，并结合其他的工作因素，试图将自己开网约车的收益最大化。优步公司与司机之间的关系越来越对立，虽然双方都没有什么特别的敌意。和许多司机一样，弗兰克会想尽办法利用东家的促销政策来赚取更多的额外收入。“我参与过的最好的促销活动是优步的一次活动，内容是如果你在周三之前接够25单，然后在本周结束之前再接25单……”他停下思索了一会儿又咕哝着继续说道：“他们最后没按承诺给我们付款，不过又过了一星期之后我们还是拿到了钱。”在优步的雇佣模式下，即使你有持续优异的表现，你的薪水也不会增长，并且没有晋升的机会。想要挣得更多的唯一办法就是干得更多，或者像弗兰克那样利用所有能抓住的补贴机会。零敲碎打的计件工作，加上时不时的促销补贴政策，就是这种所谓创业机会的残酷现实。不过，对一些人来说，优步稳定可靠的车费收入，相比在不稳定的就业市场上失业的风险，还是好很多，至少他们不用去劳动力市场跟几百个人竞争十一二个工作机会。[5]抛开他的个人热情，弗兰克辛辛苦苦工作赚取的中产阶级水平的收入，跟优步公司宣传的丰厚的财富和光鲜的创业相比，还是黯淡了很多。

在2016年春天，优步和来福车两家公司为表示对市政府颁布的新管制规定的抗议，选择退出奥斯汀市场，托马斯也失去了网约车的工作机会。[6]托马斯用一个地道德国人精准清晰的口音告诉我，2014年他花了2.5万美元买了一辆车去开优步，后来他也加入了来福车司机的队伍。在优步单方面五次实施费率削减政策之后，以UberX服务为例，他的收入从每英里1.9美元减少到了每英里1美元（乘客可以更便宜地坐车）。优步和来福车退出奥斯汀之后，他开始艰难地从本地网约车创业公司中寻找开网约车的机会。他说，现在扣除车辆开支后，他几乎赚不到钱。优步声称可以为大众提供创业机会的美好愿景，在退出当地市场且托马

斯失业后，变成了泡影。

2014年，优步新闻部发布消息称：“我们强大的技术平台可以为美国乃至全世界的司机提供承包式的创业机会。”[7]优步可以通过技术平台为大众提供创业机会的理念，对一个迫切想要收割硅谷科技所带来的红利的社会来说无疑极具诱惑力。然而，司机不是21世纪初那几年中，互联网2.0时代硅谷冉冉升起的具有令人眼花缭乱的自我营销能力的创业新星。他们不会通过优化搜索引擎结果来增加自己在网络中的曝光度，他们也不会设置搜索关键词，这样在任何地方有人搜索他们名字的时候他们就会知道（可能有极个别的例外，就是那些运营论坛和博客的司机）。司机不是“快乐的工程师”或者“编程忍者”。[8]

硅谷传奇

硅谷选用技术创业神话的做法一点也不让人感到奇怪，毕竟，优步就是由这样的企业家创办的。特拉维斯·卡兰尼克是曝光率最高的优步联合创始人，他被人奉为硅谷的“伟人”之一。“伟人”的成功理论反映的是美国对科技公司创始英雄敏锐的商业嗅觉和充沛激情的推崇，例如微软公司的联合创始人比尔·盖茨和脸书的联合创始人马克·扎克伯格。硅谷的“伟人”通常是白人，按照硅谷记者萨拉·莱西的说法，那些同样取得非凡成就，但不是白人的创始人得到的关注就要少得多，例如雅虎的创始人杨致远。[9]能力至上的成功理论已经超越了科技领域，成为全美国大多数人奉行的工作文化。就像弗兰克，他们是“实干家”，就应该享受自己的劳动果实。正是这种情绪助长了今天茶党、共和党和崇尚放任自由主义人士的反政府反税收行为，并且促使众议院议员保罗·瑞恩将美国人民分成了奉献者和索取者两大派。[10]这个简单的故事在美国有悠久的历史渊源，怀着这种价值观，当年弗吉尼亚州奴隶主的商业头脑和政治敏锐性备受称赞，即使奴隶需要弯腰下跪为奴隶主系上鞋带。“伟人”的成功故事中创始人和员工之间的巨大差距，揭露了理论与现实之间的鸿沟。对优步司机来说，信息和权利的不对称，与宣传中司机可以在信息透明的状态下了解自己承担的风险、自主做决定成为创业者的说法自相矛盾。

优步对技术的关注和投入与司机工作体验之间的差距无论如何评价都不为过。当优步在全世界雇用稀缺的人工智能专家来领衔无人驾驶技术的研究时，它的司机仍在精疲力竭地寻找工作中可以撒尿的地方。一位乘客回忆起一次令人不悦的经历，坐车时她不小心从副驾驶座椅下碰倒了司机的尿瓶，她不知道这里还藏着这个，更糟糕的是瓶子还洒了。她和司机都注意到了，但两个人心照不宣地一句话都没说。[11]对男司机

来说，还可以尿到一个麦当劳的饮料杯里或者矿泉水瓶里，但是缺少一个体面的解决内急的地方还是很常见的问题。就像一名司机在论坛中讨论这个话题时说的那样：“你要是个女的我就帮不了你了。”这句话是对发起这个话题的女司机的回应，这位女司机写道：“我已经开了两个月网约车了，在晚上开车简直是噩梦，因为晚上没有公共厕所可以用。你们晚上开车时想尿尿都怎么办？哈哈哈。”大多数司机会建议打开地图查找最近的咖啡厅或者连锁快餐店。还有些人半开玩笑地把自己尿瓶的照片发在了论坛里。

优步之所以被如此推崇，甚至被认为代表了未来的工作模式，部分原因是它许诺要让创业成功的机会民主化，每个人都可以享受。然而同时，“伟人”的成功理论并不强调甚至会淡化个人与其他可以帮助他获得成功的群体——国家、网络、资本等——之间的关系。人们接收到的信息是你需要一个史蒂夫·乔布斯或者特拉维斯·卡兰尼克来取得成功，而不是靠一个村子的人。帮助创业企业迅速腾飞所需要的专注和投入，跟你尿到一个废可乐瓶子所需要的是不一样的，但司机们依然在每个转角为了解决内急而焦头烂额。即使在这样一个“伟人企业家”赚了数十亿身家，而为他的成功辛苦付出的司机只能拿到微薄收入的资本主义体系中，司机也依然为了自己的辛勤工作而自豪，尤其是当他们可以养活自己的家人时。

一些司机将自己的驾驶经验转化成了一种专业技能。例如，兰迪·李·希尔就以“优步人”自居，在他的脸书主页上，他将自己的职业标注为“创业者”。他经营着一个成功的司机论坛，用户来自美国各地，偶尔也会有加拿大和其他地区的司机在上面发帖。兰迪是个非常有魅力的人，他还在YouTube上运营着一个频道，主要记录优步、来福车和其他网约车公司发生的紧急状况，而他是以司机的身份来描述这些经历的。哈里·坎贝尔有一个叫“行程分享者”（The Rideshare Guy）的博客，但博客还不足以说明他的光辉事迹：在2017年春天，大部分媒体在报道优步事件时，他是代表司机一方的声音，成了媒体和5万多名司机之间沟通

的桥梁。他的撰稿人团队会定期更新评估网约车行业对司机影响的文章，他还提供一门名为“将你的网约车收益最大化”的课程。莱蒂西亚·阿尔卡拉说她每天时时刻刻都在刷新这些论坛，以强调自己对司机群体的关注，她还组织了几个脸书用户群，包括一个供论坛管理员使用的群组，以及一个供女性发声的群组。作为一个代表女性仗义执言的声音，她在一些司机论坛中被或多或少地边缘化了，因为这些论坛大多是以男性为主导的。于是，她决定成立自己的组织。

大多数司机接送乘客只是为了挣钱。那些成为论坛品牌缔造者的司机则是例外：他们是将自己的内容产品、博客和论坛版主身份变现，方法包括向用户推送自己在不同服务平台上的司机推荐码。优步、来福车和其他即时订单服务平台公司都会提供“佣金”，或者将推荐奖金给那些传播它们品牌和服务的司机。[12]他们所谓的创业是将自己对网约车这个行业的知识和技巧变现，而不是直接当司机去开车。然而，优步所主导的那一套创业理论还是深刻影响了美国经济。司机在做自身安全的决策时，是那套创业者的独立自主性表现得最明显的时候。可当他们想要把自身利益或经营利润最大化时，通常要承担更大的遭受公司罚款的风险。

“创业”未半的生活

德蒙特在亚特兰大附近的玛丽埃塔开车，他兼职从事优步的送餐服务。作为一名大学毕业生，他非常享受自由灵活的工作时间，可以随心所欲地接单或者休息，但他不觉得自己像一个创业者。不过他还是补充说：“这就好像你在尝试一件事情能不能成功，感觉像是在前往属于你自己的小生意的半途中。”订单费率和佣金额度都由优步决定，同时优步还保留着无差别派单的政策，因此在接单之前他完全无法评估这一单值不值得做。优步同时还要求司机保持高接单率。系统会提示他需要在客户门口等多久（最多要等10分钟），但系统不会对他等待的这段时间进行补偿。行程中，只有从餐厅到点餐的乘客家门口这段路是计费的。他开车去餐厅取餐的这段路是不算数的，有一次他甚至被派到了亚特兰大，他需要开车一个小时才能到。还有一次，点餐的那位顾客自始至终没有开门。在说到自己可以把那顿饭带回家当作自己和妈妈的晚餐，同时那一单优步依然要付给自己报酬时，德蒙特的声音中洋溢着笑意。

凯伦在新奥尔良开优步（她过去也开过来福车），每周她会开大约24~32个小时来赚取额外的收入补贴家用。她很喜欢这份工作的灵活性，因为这样她就有时间接孩子放学，并且在孩子的慢性病突然发作时在家照顾他。她在服务行业已经工作了很多年，她告诉我说，应付那些行为不端的乘客就像应对酒吧里的醉汉一样。2017年在采访中她对我说：“我曾经载过几个醉汉，他们看起来明显是那种酒气熏天的醉汉，也不是针对我，就是非常凶而已。有一个家伙不停地打电话，双方骂得昏天黑地。我觉得这人多少有点儿问题。”她犹豫了一下接着说道，“那是我刚开始开车的时候，遇到了一个家伙，一直在骂他女朋友。他坐在前排，他女朋友就坐在后排，然后他突然开始对我发火，因为路上堵车我一直开不过去。他对我特别粗鲁，于是我就把他赶下了车。这是我最糟糕的两次经历，但除此之外，我没有遇到任何不好的人或者麻

烦。”当自身安全受到威胁时，她完全有自主权来维护自己的权益，但不是所有的司机都有足够的自信和资源支撑他们这样做。例如，如果乘客拒绝下车，问题可能就升级了。

2015年，在我采访来自亚特兰大的德蒙特和来自新奥尔良的凯伦前几年，我电话采访了迈克，他是佐治亚州萨凡纳市的一名优步司机。我们通话时，他开优步已经两三个月了。当我问他开优步有没有做创业者的感觉时，他停顿了一会儿回答说：“我觉得创业者这种说法有点夸张了。我认为创业的概念是你要有自己的想法，然后把这个想法变成现实。我感觉优步就是个副业而已，而不是所谓的创业。我不觉得将司机归类为创业者是特别恰当的，除非你是用自己的车做出了一门生意和事业。我想这或许才是创业者该干的事情吧。”许多司机很看重自己可以自由决定工作时间的这一独立性，并且和之前自己所做的工作相比，这是一个更好的机会。对很少的一部分司机来说，通过写博客等手段，这份工作的确变成了一个创业机会。通过充分利用补贴和奖励政策以及工作中的许多因素，很多司机努力想在这份工作中取得更大的成功，但他们并不会把这种成功当作创业。

2015年9月，达拉斯的优步司机在当地优步的总部门前游行，抗议优步要求他们接受更低的UberX费率的派单政策，同样在纽约也爆发了针对这一政策的抗议活动。[13]这些司机感觉自己被压榨了，认为优步这种“诱敌深入后关门打狗”的手段让他们完全无法从工作中赚取一份体面的收入。他们都投入了很多钱买了更好的车，为的就是能符合高端服务所需的标准从而赚取更高的费率，后来公司却强迫他们接受更低级别的费率，而且如果他们取消费率不满意的订单，或者达不到一定的接单率，就要受到公司的处罚。[14]一些司机接受了优步的这个政策，另一些司机则感觉这完全是压榨（就像纽约和达拉斯那些抗议的司机一样），这种对比反映出优步和来福车司机是谁、他们要什么的那套通用说辞中的冲突和分裂。这个职业的进入门槛的确很低，但随着大家越来越深地体验到为这些公司开车是什么样的感受后，许多司机在前几个月或者头

一年就退出了。

一些司机忍受了不挣钱的派单，以为这样有助于日后拿到利润更丰厚的派单。还有一些司机则解释说，如果司机都抢着去接利润高的订单，那对乘客来说这个平台的服务可能就没那么可靠了。以米格尔为例，40年前他从危地马拉移民到加拿大，如今在蒙特利尔开车。虽然他有退休金可以拿，但是他还是一周七天都在开车。他还把自己在市区洋房的一楼租出去赚取额外的收入。2016年一个天气清爽的夜里我第一次见到他时，他解释说：“我的妻子还在工作，我的儿子也在工作……我们确实赚了不少钱，但还是得努力工作。”对米格尔来说，努力工作是他自我认同的一个重要组成部分，即使他已经年过六旬并且光荣退休。在他看来，他挣的所有钱都是值得付出的，即使有些工作跟别的比起来没有那么挣钱。

2017年4月时，UberX在蒙特利尔地区的费率是：1.9加元的基础费率，加上0.19加元每分钟和0.79加元每英里的行驶费率；UberSelect的费率是：4.3加元的基础费率，加上0.27加元每分钟和1.65加元每英里的行驶费率。米格尔告诉我说，他并不介意用自己那辆较好也较耗油的车去接费率较低的UberX的单，虽然这辆车已经达到了UberSelect的标准。[15]“亲爱的，我就是想挣钱而已。只要能挣钱，我不在乎这些。”他这样说道，并且还补充说即使一次只能赚几加元，日积月累也是一笔不少的钱。虽然说米格尔是个略显极端的例子，但他这种对待看起来并非最优的派单和其他商业操作的乐观态度，在司机中间十分常见，尤其是在衡量这份工作的好处和坏处时。即使如此，达拉斯和纽约爆发的反对派单政策的抗议活动依然显示了优步司机中那些愤怒和沮丧的情绪。

在奥兰多附近，我在一片沼泽地边上的一个停车场里找车，旁边是一群来自西弗吉尼亚州的开船拉游客来沼泽地看鳄鱼的导游。令人难以置信的是，一位司机从很远的地方赶过来接我，从他来的地方到我上车的位置差不多要20分钟车程。这意味着他要承担很长的空驶里程。来之

前他也不知道我要去哪里，也不确定这一单会不会给他带来什么经济收益。我问司机杰里为什么要过来接我时，他回答说要是把我一个人丢在这里感觉于心不忍，这也不符合当地热情好客的文化和习俗，在美国南部很多地方都会有这种情况。在奥兰多这样一个有汽车中心文化的地方，许多景点都要开车二三十分钟才能到，这跟人口密集、交通网络发达的纽约等地有很大不同。在这里跑这么一趟可能不会显得太奇怪，但是纽约或其他地区的司机接单前或许会三思，考虑一下付出这么多的时间成本和燃油成本到底值不值（虽然他们大多数人最后也还是会接单）。同样，新奥尔良的凯伦也很乐意接送未成年人（尽管严格来说这样违反了优步公司的规定）。不止她一个人会这么做，很多司机都会允许未成年人乘车。有时候会有父母给凯伦打电话说：“我用我的账户下单，但你要接的是我的孩子。”我采访她的时候，她说：“我会把需要接的孩子安全送回家。我不想让他一个人在那里苦苦等待。”司机通常会主动填补优步服务中的一些空白，但他们做决定的动机通常带有个人身份认同和社会义务的因素，而不是源于所谓的创业者精神。

优步如何破坏自己对创业的承诺

司机被当作创业者来收取费用，但优步却单方面制定和更改他们作为收入来源的订单费率。司机几乎没有议价权，只有为数不多的几次司机成功迫使优步公司做出让步，但他们的集体行动不是持续性的，没多久优步公司就重回老路。[16]例如，2015年7月，优步通知俄克拉何马州塔尔萨市的司机，为了鼓励用户乘车从而增加司机每小时的收益，UberX服务的费率将调低。为了支持这一解释，优步给司机提供了一张图表（作为支撑这一决策的数学和客观论据），上面展示了在奥斯汀费率降低后实现了“需求井喷式增长，合作伙伴每小时的收益增加了25%——这意味着有许多额外的收入”。包括奥斯汀在内的许多其他城市的司机对降低费率的作用通常表示怀疑：他们将其称为“优步式的算术”、“宣传策略”和“奥威尔式的胡言乱语”。通过观察和最简单的计算后不难看出，如果他们用更低的费率接同样多的单，总收入肯定会减少。而接更多的单则意味着更高的车辆损耗和更高昂的其他费用。除此之外，在单位时间内，司机接单的数量也是有极限的。

优步通过宏观经济学的逻辑来向司机兜售自己的费率削减政策。“合作伙伴们每小时的收益增加了25%”（见图3.2）指的是全体司机的收入，但单个司机主要关心的是自己最后能带回家多少钱。这种宏观经济和微观经济逻辑之间的冲突揭示了那些不满情绪的根源，也就是什么样的政策是对优步有利的，而什么样的政策是对司机有利的。这种经济学困局不是优步独有的，例如2011年埃及革命爆发前几年，埃及曾经成功实现经济增长并改善了总体宏观经济表现，但官方数据显示，国内贫困率不断攀升，在微观层面，平均家庭经济收入状况不断恶化。[17]对不平等的不同定义也会导致喜忧参半的结果：贫富差距很大，但总体收入差距很小。这种对不平等的评估对经济学家来说可能有点意义，但显

而易见的贫困状况对那些悲观的观察者来说是不可回避的现实，他们不需要什么高深理论，仅仅用自己的双眼就能看出来大多数人生活在贫困之中，而一小撮精英却锦衣玉食。[18]

在我看来，用宏观经济学数据做成图表后对优步司机说，降低他们赖以生存的车费费率可以增加他们的收入有点类似夫妻两人中一方有了外遇，当外遇暴露后，出轨的那一方对自己愤怒的伴侣解释说："可是亲爱的，从宏观层面来看，全社会的出轨率是在降低啊。"司机们并没有因为优步拿出的宏观经济证据而更加安心，因为理论中抽象的、平均的司机体验，跟他们个人对削减费率效果的真实体会相去甚远。总体来说，司机们的直观感受是，跟费率削减之前相比，付出同样的劳动他们的收入却减少了。你可以想象一下司机自言自语说道："真希望我能有宏观司机们那样的收入。"[19]

法伊克是纽约市的一位优步和来福车司机，在加入优步前他做过27年的出租车司机，他告诉我，他最大的担忧就是被压低工资。"削减费率真的对司机影响很大，因为现如今我们也挣不了太多钱，"他迅速解释说，"因为我们必须得长时间工作，再加上还有其他的公司，竞争压力也很大。没有哪一家是最好的，因为所有家都在降价。"问题不只是优步和它的竞争对手在同时降价，更是它们在对工作环境做出影响如此之大的变动时，是怎样跟各方沟通协商的。司机手机上会不定时地蹦出一些提示页面，让司机选择"接受"或"拒绝"新的服务条款，司机若拒绝就无法继续登录软件接单工作（有些司机反映，他们也会通过电子邮件收到这些新的服务条款）。我回忆起一名来自罗利市名叫贾森的司机的观察："他们总是拿着费率和不同的服务条款四处乱搞。你必须先登录软件，然后你会突然收到一堆新的服务条款和条件。如果你不接受就没办法继续接单。然后你不得不拿着手机，试图仔细看看到底做了哪些变动。"当我把注意力转回法伊克身上时，他思考了一下这件事好的一方面："用优步的话，不论你去哪儿，你总会有一份工作，去哪儿都行。"平台上不缺客户，而且优步会负责把客户的订单送到司机手里。

在其他以技术为媒介的平台或自由职业平台上，工作者不得不把大量时间花在跟潜在客户沟通和消息往来上。[20]优步可以高效地为一群有灵活工作时间的劳动者提供短期工作，司机们也信任平台的派单功能，总体上来说是有效的（虽然有些人会担忧派单过程的公平性）。

●●●○○ Sprint 7:04 PM 39%

Inbox (1)

优 步

塔尔萨市新费率

低费率=高收入

为了在暑期淡季促进客户需求，我们将把uberX服务的费率调低15%以增加订单数量和提高司机的每小时收益。点“这里”了解所有最新费率，阅读收入和保障的相关详细信息。

在附近市场我们做出类似调整后，合作伙伴的收入都有所提高。1月，奥斯汀市的费率降低后，客户需求有了显著提升，合作伙伴的每小时收益提高了25%——这意味着有很多的额外收入！

合作伙伴的每小时收益

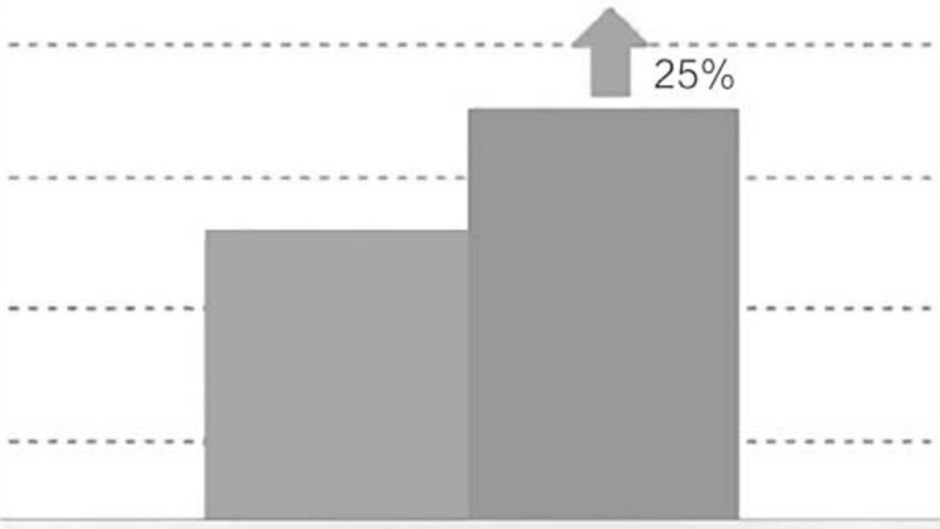


图3.2 优步发给司机的一条信息

注：软件沟通信息的图像设计以及图表所展现出的客观性，强调了优步通过自己手中的数据所做出这一结论的权威性。整个设计也没有留出来讨论低费率=高收入这一信息的物理空间。这一信息于2015年发在了一个论坛上。

信任技术不代表对整个公司同样信任。根据《纽约时报》2017年发布的一份对优步的报道，“平均每三个月就会有1/4的优步司机退出”。[21]优步如此高的人员流失率或许源于司机内心的不满情绪。前面我们谈到的来自奥斯汀的优步和来福车司机托马斯，就对优步一次又一次削减费率感到厌烦不已。“每次它都会给你发一封邮件，上面写着，‘托马斯，告诉你个好消息！我们刚刚调低了奥斯汀的接单费率。低费率等于高收入！’每次我都想，‘在哪个平行宇宙里我可以挣更多的钱？’”全国的司机都对削减费率感到不满，但优步傲慢的反应和沟通方式才是真正让他们愤怒的地方。“我很清楚之前我能挣多少钱，以及挣这么多钱我需要工作多少小时，我也知道现在是什么情况。它之所以调低费率是因为它可以这样做。”托马斯告诉我说，“它想要击败竞争对手（例如来福车）。它根本不在乎司机能赚多少钱，反正它能签到下一个傻瓜。它承诺给你全世界，而过了两三个星期之后，（新司机们）发现根本不是那么一回事，有些人就会放弃。原来一个星期工作40个小时就能养家糊口，现在需要工作70个甚至80个小时，还是有点难以接受。我说他们对司机不好就是这个意思。”

许多司机跟托马斯一样，感觉优步的这种沟通方式对他们不够尊重，伤害了他们的感情，加深了司机和优步公司之间的裂痕。他们对公司的敌意更大程度上反映了一种现实，揭示了他们在这份工作中所谓的创业者身份到底是什么样子：作为整个系统的一部分，司机可以按照规则来参与这个游戏，例如设法利用公司的补贴政策多挣额外费用，但是最终他们在做决定和追求自身利益时，所得到的信息和权利都是有限

的。

司机自主权的幻觉

优步模式所宣称的独立自主权与司机日常的真实体验形成了鲜明对比。工作中，司机无时无刻不受到“算法老板”的约束。到处都能看得见优步控制司机：优步决定什么样的车型符合平台的规定，并且有时候优步还会随心所欲修改适配车型的清单；优步可以按自己的意愿设置和变更费率；优步控制着派单系统；优步用补贴和奖励政策来区别和筛选司机；优步保留了无理由终止或辞退一名司机的全部权力；优步根据自己的利益来协调和解决冲突，不论是乘客纠纷还是克扣司机报酬的投诉都是由公司仲裁的；优步制定政策，处罚不符合优步行为标准的司机，刺激司机在特定时间和特定地点接单工作。这一切都是由“算法老板”决定的。这个“算法老板”和人类管理者有本质上的不同。当我问司机是否认为自己就是老板时，他们通常会犹豫一下，然后回答说某种程度上是这样的，并且他们可以决定自己的工作时间表。但是，一个虚拟的老板提供了一种和人类彼此间互动完全不一样的体验，想在一个自动化的系统中弄清楚独立自主与被控制之间的界限确实有难度。

优步隐藏了司机可以评估自己被分配的订单的所有相关信息，例如乘客的目的地等。除此之外，优步还会监控司机的接单率和订单取消率。如果司机的接单率低而取消率高，他们就会面临被平台暂停服务甚至辞退的风险。优步还制定了诸如强制司机使用高端车辆（通常这种车辆每分钟和每英里的费率也更高）来服务UberX的订单，而UberX订单的费率要低得多。一些司机怀疑优步的算法派单系统会奖励那些严格遵守优步制定的行为规范（以及其他一些因素）的司机，但公开的派单政策是，乘客会被派给离他最近的司机。[22]

在工作中司机在获取信息上处于劣势，因此对他们来说，作为独立合约人，在与工作相关的决策上想要做出信息对称的决定更加困难。这

种信息不透明的状况也引起了人们对幕后决策流程各种各样的猜测。2017年夏天，一名司机在论坛上发了一篇表达这种观点的帖子：“最近我越来越感觉自己像是一个雇员，主要原因是算法给司机派单的表现。每个人都怀疑平台并不是按距离最近的原则在派单，而是有别的因素，例如车型、评分、接单率和你之前是否有和这名乘客匹配的记录。我希望那些针对优步的关于司机是雇员还是独立合约人的相关法律诉讼也可以问一下这件事，就是算法到底是如何制定的？我想大家都会为优步是怎样通过各种元素操纵算法来算计我们而感到震惊。”另一位司机表示同意他的观点，除了重述了上面那些因素外，他还补充道：“没错，我想大家都知道一些因素会对结果产生影响，而且我相信这些只是冰山一角，肯定还有更多公司不愿意也不应该告诉我们的东西。”

司机通常不清楚优步的算法到底如何工作，因为他们的个人体验是偶发的。有一个话题时不时就会在优步司机论坛里被重新提起，就是网约车公司的算法在派单时是否会因为某些因素偏向一部分司机，这些因素包括司机是否是新加入平台的，以及根据算法的评分来看这个司机是否是高品质司机等。我在第二章介绍过的内森是一位来福车司机，在注意到自己的一些经历跟论坛中讨论的情况类似之后，他也开始对系统产生怀疑。他说：“我已经加入了六个月，平台知道已经把我吸引住了，也知道我会接多少单，周末我会花多少时间在路上。那算法中有没有记录我是什么类型的司机？”他看到系统提示说自己所在区域需求繁忙，但给他派单的速度却越来越慢，这跟他一开始加入平台时的情况有很大不同，那时候很少有这种情况。他解释说：“我感觉有些事情不太对劲。总的来说我不是一个感觉世界总是在某方面跟我作对的人，所以怀疑别人的这种想法不是我通常思考问题的方式。你知道，我选择这份工作的原因之一就是我认为这个平台很公平。我可以在64岁的时候跳进这一行，公平地和那些20来岁的年轻人竞争，因为从根本上来说系统在协助我完成工作。这也是这份工作吸引我的一个地方，它很公平。但现在看起来它并没那么公平。”

这种对算法派单感到不满的情绪反映在很多小事上。正如我和同事——媒体研究学者卢克·斯塔克根据我们的观察结论合作撰写的文章中所写的："当活跃的优步司机通过系统接到一个订单请求时，他们有大约15秒的时间选择接单或者拒绝。当优步司机接受了一个订单，他们要承担这一单没有利润的风险。然而，在接单之前，司机是看不到乘客的目的地的。"北卡罗来纳州罗利市的贾森开网约车已经差不多一年了，他说："你是两眼一抹黑在四处开。当系统派单时，你可能要开15分钟才能接到乘客，而乘客的行程可能只有半英里。这样的订单你不可能挣钱，尤其是我还开着SUV。"杰森所描述的"两眼一抹黑"的状况避免了司机因为目的地的远近而选择性接单的情况，[23]正如我跟斯塔克在我们的研究报告中所观察到的那样，最终是由司机承担了无利润订单的风险和成本。[24]

我采访贾森时是2015年，他所描述的这种情绪一直持续到了2017年。2017年夏天，一位犹他州的司机在论坛上发表了下面这个帖子：

这是优步的诡计，它说我们是独立合约人，可事实上我们明显不是。如果你是一个刷漆的合同工，你在接活儿之前难道不知道这一单要付给你多少钱？当然不会。但优步就是这样对待我们的。就像告诉一个刷漆工人他有一个活儿要干，他必须接受，可是在接受之前不告诉他报酬是多少。等他把整栋房子都刷了，就给他50美元，而且油漆还得他自己买。他会说光买油漆都不止50美元了，然而这时候他却被告知他已经接受了这份工作，如果他取消，以后他就再也别想在这个城里找活儿干了。

2015年我采访过的一位司机也表达了同样的观点，认为优步的派单政策不公平。罗恩当时正自豪地等着儿子的降生，他从事这份工作也是为了攒钱给自己的新家庭成员以备不时之需。前不久他刚和一位从巴基斯坦来跟他团聚的姑娘结了婚。罗恩已经在纽约和新泽西开了一年的网约车，他说："接单前应该给我们看看乘客的目的地。如果我们是独立

合约人，我们应该有拒绝接单的权利。比如我低头一看手机，现在是下午三点，而乘客是要去肯尼迪机场，我就不会接单。因为如果我先去指定地点接到乘客，然后再前往肯尼迪机场，那么我三小时内无法挣40美元……平台对我们说接不接单是我们的自由，可如果我们不接单，为什么还要受处罚？”[25]这种不知道目的地的无差别接单政策使司机无法在接单之前对自己的订单做出经济性评估，这跟他们作为独立合约人的主张是完全相悖的。

这一政策对优步跟司机之间的劳动雇佣关系该如何定义这个问题还有更深远的影响。如果司机拒绝接单，即使是那些肯定没有利润的订单，也会损害自己的接单率。在2016年8月优步修改政策之前，[26]优步在考核司机时有几个指标，包括他们的接单率、订单取消率以及在五星评分系统中的乘客评分。在一些城市，如果司机的接单率低于90%，或者订单取消率超过5%，他们就会有被“冻结”账户的风险——优步在暂停司机服务或者辞退他们的时候用的就是这一字眼。[27]（见图3.3）


●●●○○ AT&T LTE
12:13 PM
67%
Inbox
UBER
您的账户有被冻结的风险
您好，
优步公司很严肃地对待订单接单率，您的账户接单率已经低于同行。
优步会把每个订单请求发给距离最近的司机，因此如果您的接单率过低，会增加周围伙伴去往乘客上车地点的时间成本。过高的时间成本会影响我们顾客的用户体验，也会增加其他伙伴的成本支出。

图3.3 优步给司机发送的邮件

注：这是一封邮件样板，展示了优步公司通知司机的账户已经有被冻结的危险，原因是他的接单率过低。这张邮件截图在2016年发在一个论坛里。

在优步修改政策之后，司机不会再被“冻结”账户，而是面临“暂停使用”的风险，这种处罚会使他们自动退出系统一段时间，时间长短不等，2分钟、10分钟乃至半个小时。问题是虽然司机依然被定义为独立合约人，但优步从派单政策到软件设计，再到惩罚体系都约束着司机应该在工作中有什么样的表现。换句话说，这一政策是另一潜在的证据，可以证明按照劳动法的规定，司机的工作性质归类错误。[28]我时不时能在论坛上看到司机关于这一话题的帖子，例如，在2017年春天，政策已经调整很长时间之后，我看到一条消息说，因为司机很长一段时间内订单取消率过高，账户被冻结了。

2017年8月，优步发起了一场名为“180天造就改变”的活动，旨在改善司机的工作体验，一位司机在当地论坛发布了一条消息，说他收到了一条关于“目的地歧视”（见图3.4）的消息——这正是2016年夏天洛杉矶的何塞在沟通中所表达出来的担忧。这位司机评论说：“笑死了，我收到了这条消息，看上去可是一点也不像‘180天造就改变’该有的行为。如果优步不再隐藏乘客的下车地点（甚至是上车地点），或许人们就不会取消订单了。”他还补充说：“我不必取消订单，因为我能享受溢价和奖励等补贴政策，但在洛杉矶、旧金山和纽约这些地方有太多的司机，根本不需要担心“目的地歧视”，因为就算一个司机不接单，下一个司机也会接单的。这就是所谓‘独立’的意义。”

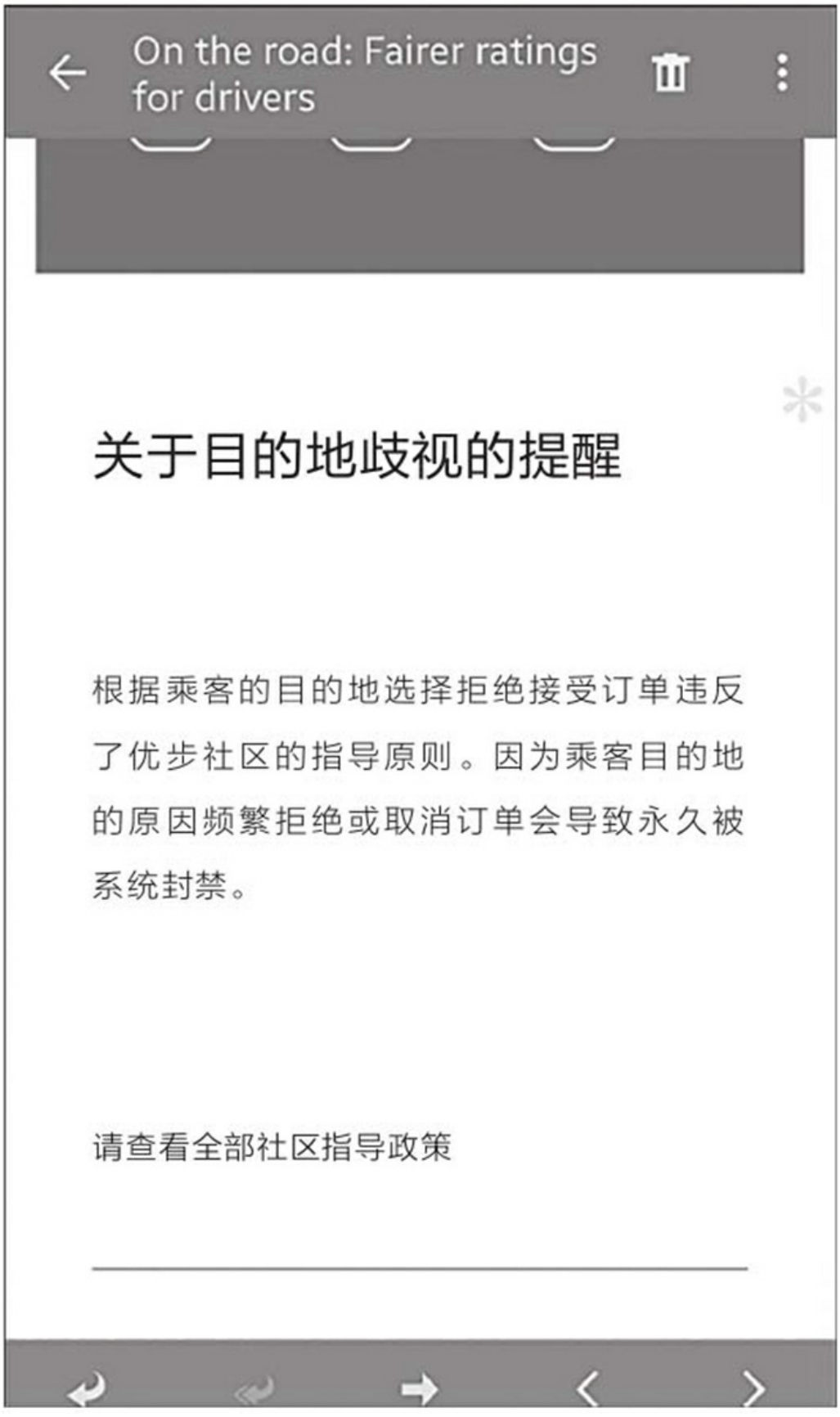

On the road: Fairer ratings for drivers
关于目的地歧视的提醒
根据乘客的目的地选择拒绝接受订单违反了优步社区的指导原则。因为乘客目的地的原因频繁拒绝或取消订单会导致永久被系统封禁。
请查看全部社区指导政策

图3.4 2017年优步的拒绝订单指导政策的屏幕截图

优步如何管理“创业者”

尽管司机的行为受到种种限制，但司机还是可以利用系统赚取更多的利润，虽然这种行为有被优步处罚的风险。例如，优步的“算法老板”鼓励司机按照系统的推荐历史调整行程路线以赚取额外的溢价，这是为了反映供需关系：当乘车需求大于当地司机的供应量时，司机就可以赚取一份额外的溢价收入。但是，有时候司机在抵达溢价地区之后，却发现要提供“非溢价订单”服务，如果他们拒绝接单，就会被处罚，而这时他们已经承担从别处赶到溢价区的成本，例如油费、时间和机会成本等。一位司机接到一封优步技术支持发来的关于“操纵溢价”的邮件（见图3.5），邮件说这位司机被乘客投诉说感到他不公平地取消了该乘客的订单，就为了等着接溢价更高的订单，或者说他至少是更倾向于接溢价更高的乘客而不是这位乘客的订单。邮件继续写道：“请接受优步给您派送的所有订单，而不是抱着下一单就会溢价的希望而取消眼前的订单。”实际上，优步通过许诺溢价将司机在特定时间引导到特定地点，然而当司机试图在这时候拒绝一个普通订单以等待一个价格更高、利润更丰厚的溢价订单时，就会被系统判定为“操纵溢价”。在优步的世界里，司机在各自手机屏幕上看到的数据都是系统为了操纵他们而发送的，而这种操纵只能系统对司机进行。

发件人：partnersla@uber.com

收件人：××

主题：乘客投诉——操纵溢价

日期：××

您好，（司机姓名隐藏）

在优步，我们致力于为所有的合作伙伴提供支持，我们会及时地将有利于合作伙伴提高信用评分的信息反馈给他们。乘客的反馈是我们首要关心的问题，我们需要聆听乘客的声音！上一周，我们从您的乘客那里得到了如下反馈。

什么是操纵溢价？一位乘客告诉我们，他感到您不公平地取消了他的订单，就为了等着接溢价更高的订单，或者说您至少是更倾向于接溢价更高的乘客而不是这位乘客的订单。

我该如何改进？请接受优步给您派送的所有订单，而不是抱着下一单就会溢价的希望而取消眼前的订单。如果我们继续从乘客那里收到影响您信用评分的负面反馈，您的账户将会被系统审核，并存在被冻结的风险。

提示：我们清楚，由于我们所从事行业的性质，随着时间推移我们肯定会收到一些负面反馈。如果您认为这位乘客对您的投诉是不公正的，不要担心，只要这种情况不重复出现，您的账户就不会受到影响。我们再一次希望让您知道，这封邮件的目的是给您提供有利于提高服务质量的建设性意见。

希望能对您有所帮助！

优步团队

图3.5 2014年，优步发给一位司机关于操纵溢价的邮件

司机也有一些办法来利用系统算法，但由于优步控制着交互界面，

他们的方法不一定都有效。希瑟和许多司机一样，会通过乘客端软件来查看竞争司机的情况。凌晨两点时，她在城外的家中坐着，用手机上的乘客端软件查看周边的情况。她惊讶地发现系统上显示在她家门口就扎堆了好几辆等待接单的车，然而系统提示，这些司机还要17分钟以后才能赶到（见图3.6）。她手机屏幕上显示的一辆辆代表优步车辆的小黑车都是幻影。


LTE
38%
2:12 AM
UBER
PICKUP LOCATION
Go To Pin
17
MIN
设定上车地点
司机17分钟后到达
ARROWHE
ACRES
Ramrod Dr
SOUTHWEST
TERRITORY
Cattleman Dr
uberX
uberXL
uberX
uberSELECT

图3.6 “幽灵车辆”的屏幕截图

我发表的一篇关于“优步幽灵车辆”的文章在全世界广为传播，原因就是在操纵用户的行为被揭露之前，人们都相信优步系统地图上显示的车辆是它们实际所在的位置。希瑟的发现最终变成了优步有组织、系统性地规避监管的一个证明，而根据《纽约时报》记者迈克·伊萨克的报道，优步内部将这种规避监管的秘密工具命名为“灰球”（Greyball）。[29]

在“灰球”项目中，优步通过多种手段来识别执法队伍和暗访人员，例如，通过他们所使用的电话号码或信用卡，故意通过在系统中显示“幽灵”或“幻影”车辆来误导车辆的真实位置，让他们无法掌控当地司机的位置。优步确实可以有效规避执法部门对其司机运营行为的监管（例如通过系统误导他们），尤其是在优步还没有取得合法地位的城市。2015年当我报道优步系统中存在“幽灵车辆”时，[30]距离“灰球”项目曝光还有两年时间，而优步方面则直接否定了我的报道。[31]事实情况是，优步可以通过交互界面和系统工具来控制司机和乘客与平台互动的方式。

同样，优步还把派单系统当作控制司机的工具。司机可以申请加入优步某个特定级别的服务（不同的级别，例如UberX或UberSUV，对车型和其他条件都有不同的要求），优步却经常强迫他们接受低级别服务的订单。一位UberBlack的司机可能会被派去接费率低得多的UberX，而UberBlack高端车型更高的油耗成本则完全需要司机来承担。同样，一位UberX的司机也会被派去接最不受人待见的UberPOOL，这就意味着司机要跑多个地点接送乘客上下车，在途中还要应对多名乘客的不同需求，而累计得到的报酬也只是跟UberX不相上下。许多司机都对此不满，其中一位在论坛中这样写道：“辛辛苦苦工作半天只挣了两块五。”司机“请求退出”他们不喜欢的派单时也有不同的经历（见图3.7）。一位司机在论坛上发过这样一个帖子，上面写着：“朋友们，上

周有人发了屏幕截图，是优步回复说可以请求退出优步拼车服务的。请问还能再发一遍吗？我在西雅图地区，优步告诉我不能请求退出……请求类型现在已经隐藏了，简直难以置信！”

优步拼车服务
接单警告

过去一周，您又没有达到**优步拼车75%**的接单率**要求**。

如果您继续低于优步拼车平均75%的接单率要求，将会导致您的**优步账户暂时冻结**。

顶尖司机合作伙伴的优步拼车服务**接单率至少要达到85%**才能保证为乘客提供可靠的服务。如果您一次接送多名乘客，优步拼车服务的车费平均要比UberX高16美元。



图3.7 一封优步电子邮件的截图

注：该图于2016年被上传到一个论坛上，展示了优步如何约束多次拒绝拼车服务订单的司机。优步用严厉的措辞斥责司机，并且用加粗的字体强调公司的相关政策。另一位司机在回复中强调了这一政策如何影响自己与公司之间的雇佣关系。他写道：“我们真的需要开始对抗这一政策了，因为这根本不是独立合约人应有的待遇……与其说优步是一个新的汽车共享软件，不如说是割韭菜的软件！”

在一个司机与优步技术支持沟通的案例中，司机向优步公司申请退出拼车服务，公司回复说：“目前公司没有申请退出某项行车服务的政策，例如UberPOOL或者UberX，但如果您在某次行程中遇到问题，我们将很高兴为您提供相关支持。”在这条消息的后面，优步回应了为什么司机不能为了利润更高的订单拒绝收益较低的订单：“接受并完成所有的订单，包括UberX和UberPOOL在内，对保证依赖优步前往目的地的乘客能有一个良好的乘车体验是至关重要的。UberPOOL服务是我们目前增长最快、最受乘客欢迎的服务之一，因此接受UberX和UberPOOL的订单，应该会让您每次工作时更加充实。”

有些司机在投诉时百折不挠，最后也取得了成功。一位来自佐治亚州雅典市的司机，于2017年冬天在论坛发布了一个优步技术支持给他的回复，帖子中写道：“我已经从你账户上解除了UberPOOL车辆级别的选项。”优步派单政策的不确定性以及优步强迫司机接受他们不愿意接受的订单的行为反映了优步与司机之间在信息和权利上的不对等。由于受到优步算法所制定的规则的限制，司机在接受系统派单时无法去追求个人最高的经济收益或个人利益。

当罗恩开车穿梭在纽约市的大街小巷时，他知道如果要去机场，那么途中相当长的一段时间要浪费在拥堵的路上。除此之外，他能赚到的每分钟平均收益也是很低的，虽然优步坚称无差别接单政策可以保证乘客享受可靠的服务。优步公司似乎毫不在意这样的政策严重削弱了司机

优化自己收益的能力。算法管理对公司来说是一个行之有效的体系——简单、高效、流程严谨。但受损害的是司机，他们不得不接受优步出于自身利益考虑而派给他们的订单。

虽然司机早就注意到公司对待他们时所采用的铁腕政策，但2017年2月，一段优步CEO特拉维斯·卡兰尼克和他乘坐的UberBlack的司机发生争执的视频被传到了YouTube上，让这一状况引起了更广泛的关注。（见图3.8）[32]



图3.8 优步CEO跟优步司机发生了激烈争执的视频截图

司机车辆中控上的视频记录仪拍下了当时的情况：司机说他在投资了9.7万美元购买了一辆符合UberBlack车型要求的豪华汽车后彻底破产了，因为有更便宜的车型可以提供相同的服务，导致UberBlack服务的订单一直减少，而且费率也不断降低。他指责卡兰尼克不停变更他们的工作要求和环境，并且让自己的收入越来越少。卡兰尼克对这一指责做

出反击，并在对话最后总结说：“你知道吗？总是有些人不愿意为自己的行为负责。他们把生活中的所有问题都归罪于他人。祝你好运！”司机回应他说：“也祝你好运！我知道你的公司也走不了太远。”之后，这段卡兰尼克指责司机不愿意为优步政策变化导致的收入降低承担个人责任的视频在网上疯狂传播。新闻媒体，例如彭博社，对卡兰尼克的行为进行了抨击。[33]

随后，卡兰尼克就该事件发表了道歉，但伤害已经造成，人们认为卡兰尼克和优步对司机的困境漠不关心。[34]这个负债累累的优步司机（被优步算法击败）与傲慢的卡兰尼克（两人经济关系中的赢家）之间的对话就像经典电影《辣身舞》中具有讽刺意义的一幕。卡兰尼克就像电影中罗比这一角色的真人版，罗比是读《源泉》、上耶鲁的社会精英，他在搞大了舞女的肚子却拒绝提供帮助时嘲讽说：“有些人算得上人，有些人就算不上。”视频中卡兰尼克在贬低司机时传达的是跟电影台词中同样的信息，但这种隐含的信息却不像视频本身那样具有新闻价值。优步公司日常对待司机的方式让司机感觉在优步眼里自己就是二等公民。事件发生几个月后，在公司内部一片混乱的局面下，卡兰尼克辞去了CEO的职位。[35]

受优步制定的工作政策影响最大的是那些全职和高额投入的司机，[36]他们正是卡兰尼克在对话中所暗指的“不愿意承担个人责任”的“一些人”。当零工经济所使用的那套话术暗示司机拥有充分的信息和权利来做出创业者的选择时，优步的算法却剥夺了他们对自己将要接受的工作做出更“负责任”的经济评估的权利。在优步模式下，即使不把司机看作真正的创业者，他们对优步正面和负面的感受也有很大差异：有些人感觉新鲜刺激，有些人则感觉掉进了陷阱。他们对自己跟优步之间关系的认知基于自身的工作动机、他们在这份工作之外的选择、他们所处地区的工作政策和环境，以及优步进入他们所在地区时间的长短。在田野调查中我所遇到和采访过的司机中，很多人都愿意用优步广

告中那句“自己做老板”来描述这份工作。尽管他们抱着合作的态度，但很多人后来对一些工作政策都有很深的怨言，例如费率削减政策和评分系统，这些政策限制了他们的自主权。从某些方面来说，一台电脑给你制定和传达政策与一个老板口头告诉你该干什么相比并没有太大分别。但两者给人的感觉是不同的：一个软件给你下达工作指令，不会让人在心理上觉得背后有一双眼睛在看着自己。无论如何，真实的情况跟所谓的创业者还是相去甚远。

第四章 暗处的中间商：优步是如何管钱的

硅谷一直以通过创新型技术“颠覆”现有商业模式和产业而著称，但这套活术只是“城里有了新的中间商”的另一套高大上的说法罢了。这套活术还暗示了新的科技与它所关联的商业操作是密不可分的。这套狡猾的话术也是硅谷公司在跟对手竞争时将自己置身于行业标准和监管之外的手段，它们以微妙的方式重写了行业规则。从根本上来说，优步就是中间商。它收集和分析平台上所有司机和乘客的数据，然后把其中一部分信息展示给用户，例如，向司机展示存在溢价的区域地图，或者向乘客展示附近可用车辆的位置。它还将乘客发出的乘车订单申请，转化成平台派单推送给司机，然后从两方收取费用，平台上单个司机没办法看到整个交易的全局信息。优步赚取佣金的盈利方式无可厚非，但是从以往的法律纠纷、诉讼、记者曝光和我个人的调查研究来看，优步有可能利用自己作为中间商的优势，拿走了比它公开定价之外更多的金额。[1] 结果就是，乘客被收取了更高的车费，司机拿到手的比乘客付出的少得多，优步从中分走了一大块蛋糕。在本书一开头，我们讨论了关于技术中立的迷思，特别是把算法作为一个中立的管理者形象来看待的问题。但是算法和金钱之间是什么关系？具体来说，就是优步是如何通过算法以软件和公司政策为渠道，从司机和乘客身上赚取利润的？

自从牧民开始用自己的牛羊做交易，不诚信的交易行为就存在了，但新科技的出现让这种行为完全不可同日而语。科技公司声称，自己的技术平台是中立的，完全靠“公正的”算法驱动。结果就是，它们可以开发出一套制造自利和不公正结果的系统，而且不会受到惩罚。优步参与了各式各样的暗箱操作，这些行为跟它所宣扬的“中立”且不干涉供需双方交易的平台定位自相矛盾。这中间经历了什么样的过程？首先，优步通过计价算法根据诸如订单里程、行程时间以及优步所计算出的供需关

系之间的乘数等变量预估这趟行程的车费。之后，它悄无声息地、在不公布政策变动的情况下，让司机的收入与乘客支付的实际车费脱钩。它抛弃了之前用来预估行程车费的那套算法，转而采用“基于行车路线的计价方法”。通过使用人工智能技术，它可以辨别哪些乘客愿意为出行多付费，然后向他们收取更高的车费。公司坚称这套计价系统不是针对个人的。对公众而言，优步用了一套在道德上具有说服力的语言来为自己采用的行车线路计价法正名。例如，优步解释说，它可能会对在高收入地区之间往返的乘客收取更高的车费，而对在低收入地区往返的乘客收取较低的费用。[2]而且通过用人工智能技术来描述向愿意花费更多的乘客收取更高费用这一市场逻辑，优步利用技术将向一部分特定乘客收取溢价讲成了一个积极正面的故事。这部分增加的费用并没有让司机受益，因为他们是按照每分钟或每英里的固定费率来获得报酬的。优步在开始实验这种预估计费方法时，并没有对外公布这一政策的细节，因此优步就可以在不通知司机和乘客的情况下利用自己中间商的地位获利。这种数学意义上的公正客观感——这种算法肯定是公平的，因为那些数字、算法设计、人工智能也是这么说的——让优步仅仅是一个公正中立的技术平台的说法可信起来。

优步从脸书和谷歌这样以消费者为导向的公司身上学到了这套技术中立逻辑（这些公司也是硅谷的帝国缔造者）。谷歌的搜索结果和脸书的新闻推送都是基于算法处理的信息，这些处理结果可能会反映出令人意想不到的偏见。通过搜索结果反馈给我们的社会偏见，与这些公司用算法处理过的信息和观点来操纵用户的做法之间的区别让我们很难搞清楚。但是谷歌的搜索引擎和脸书的社交网站对用户来说都是免费的，因此当消费者感觉其背后的算法不够公正客观时可以轻易地表达不满。按照理性的做法，那些对此不满的用户只要不用这些网站就可以了（众多证据表明，想要放弃这些人们每天都会使用的网站并非易事）。[3]

然而，优步的算法所造成的后果和影响要深远得多，因为它直接影响司机的生计。虽然在事实上优步要面对消费者并把劳动者组织起来，

但它依然可以简单地从硅谷同行那里借鉴一套消费者导向的算法管理系统，并将其应用在自己的劳动雇佣关系上。想要理解这种榨取式的操作如何用在了优步的体系中，我们需要暂时抛开优步这一局部，来放眼看看那些声称是中立的系统怎样用毫不中立的方式影响我们的生活。

平台公司怎样通过你的数据来利用你

在每一天的数字生活中，我们无时无刻不在跟算法互动，即使我们没有意识到这一点。算法通过有选择地突出某些状态更新来塑造脸书新闻推送的面貌，而YouTube和推特则通过“最受欢迎”或“最高评分”等功能模块实时向人们展示流行趋势。这些算法的力量不仅仅在于它们的快速响应或者个性化功能，也在于它们将自己的身份和角色隐藏在幕后的能力。正如通信专家塔尔顿·吉莱斯皮（Tarleton Gillespie）对社交媒体平台的观察那样，“社交媒体正在给用户呈现一份精心挑选过的内容清单，而这些内容的可信性恰恰是建立在这份清单是未经精心挑选的，纯粹是集体用户行为的产物。”[4]

我们来看一看谷歌。谷歌搜索引擎的算法称作“网页排名”，在宣传中它称自己为信息的中立仲裁者。网页排名算法对某一特定网页上链接的质量和数量进行评估，来确定其在搜索结果页面展示的位置。换句话说，它能捕捉人群的智慧。谷歌成功地向人们灌输了一种理念，让人们相信自己的平台在本质上是民主和平等的，虽然有很多批评者指出这种算法通常带有社会偏见。[5]同样，脸书鼓吹自己可以促进投票结果，却否认可以影响人们投票时的选择：这好比是在一条被科技记者亚历克西斯·C.马德里加尔称作“一个中立的脸书幻梦”的钢丝上跳舞。[6]优步的说法——自己是一个用中立的算法制定溢价费率来将乘客和司机连接在一起的平台——同样建立在“平台纯洁度”这样一个伪命题上。

在科技行业，通过运用数据驱动的信息来影响用户行为是非常普遍的现象。例如，ProPublica（新闻网站）的记者朱莉娅·安格文和苏里亚·马图发现，亚马逊通过产品排名将用户引导向更贵的产品，而它一直声称自己的经营主旨是将客户利益放在第一位。通过将客户引流到给网站

支付了服务费的卖家，亚马逊的业绩也得到了提升。[7]亚马逊公司很好地展示了自己在数学方面的实力和手段：网站分析数值得出产品价格和运费的各种组合，然后用这些分析结果从顾客身上攫取利润。

价格歧视或者价格欺骗并不是什么新鲜事，但像亚马逊这样运用大数据向客户量身推荐产品的电商平台的崛起让人们有了更多的忧虑。消费者是否在不知情的情况下被引流到了价格更高的产品？同样的产品卖给他们时，会不会比卖给其他与他们条件类似的消费者时价格更高？正如几位计算机科学专业的研究者所展示的那样，“电商平台上的个性化也可以用来利用消费者，不论是操纵他们所能看到的产品（价格引导），还是为他们量身定制产品价格（价格歧视）。可惜的是，目前我们还没有足够的工具和技术来监测这种行为”。[8]

例如，在办公用品采购网站史泰博（Staples）上，根据消费者所在地区不同的邮政编码，他们看到的产品价格也不同。如果一个消费者所在位置远离史泰博的竞争对手，比如Home Depot，那么他看到的产品价格就会更高。[9]像Orbitz这样的机票和酒店预定平台同样会使用算法计价策略向不同乘客推送不同的产品价格和服务。它们意识到乘客的付费意愿跟他们所使用的电脑（苹果电脑用户的价格就要高于其他用户）、网页浏览器以及他们登录时所在的城市是有关系的。[10]巧合的是，Orbitz是亿客行（Expedia）旗下的公司，而亿客行的前CEO在2017年8月成了优步的新CEO；[11]Orbitz的前CEO巴尼·哈福德在几个月后成了优步的首席运营官。[12]尽管有些人主张消费者的手机电池电量或者地理位置等隐私信息应该得到更好的保护，但这些影响价格算法的变量还是被许多软件上传用于价格计算。数据驱动型的客户整理和分类被许多行业采用。例如，工作数据分析公司Evolv的研究显示，那些在电脑上新装了网页浏览器，比如谷歌的Chrome浏览器的员工，比使用系统自带的浏览器，比如Safari（苹果浏览器）的员工，留在岗位的概率高15%。[13]我们可以想象所有的个人数据都可以用来向平台透露我们是一个怎么样的

工作者，或者我们作为消费者愿意为某种产品付多少钱。

不只是优步，在整个科技文化中，信息呈现给我们的方式和渠道都是强大的紧张感的来源。例如，我们都迫切希望谷歌地图之类的导航软件能有完整精确的地图，我们也信任这些服务能给我们推荐最优的路线。艺术家和研究者米米·奥诺哈向我们展示了谷歌地图的数据漏洞——一些住满了人的街区在地图上却是一片空白。她写道：“作为巴西最臭名昭著的城市景观，大多数贫民窟在谷歌地图上都没有显示（这并非是因为它不想费这个精力）。在里约热内卢，1000个贫民窟中只有26个在地图上有显示，事实上有超过100万人——占整座城市人口1/4的人生活在这里，以此为家。”[14]这些跟现实之间的出入让我们必须要问一个问题，究竟谁决定着我们该如何丈量这个世界？但是，我们脑海中关于算法技术会给我们提供客观真实的信息这一根深蒂固的理念，正影响着我们对优步这样的公司在经营行为方面公正性的评判。

算法系统真的是中立的吗？

这些真实的问题暴露了一个现实，就是算法系统并非所谓的中立，而且算法还暴露了全社会潜在的偏见。计算机科学家拉坦娅·斯威尼研究发现，当在谷歌搜索引擎中搜索带有非裔特色的名字比如“达内尔”时，网站会推送诸如刑事诉讼背景调查之类的广告，让人不禁会把非裔人士与刑事犯罪背景联系起来。[15]当输入主要是白人使用的名字，比如“吉尔”或“杰弗里”时，网站推送的广告就不会与刑事犯罪相关。问题在于不只是谷歌单方面造成了这种关联和联想，谷歌用户在搜索黑人姓名时也会更容易点到那些与刑事犯罪相关的广告，从而进一步使计算机算法认为两者之间有强关联，进而习得了这一社会偏见。换句话说，看似公平中立的技术可以暴露出社会既有的偏见，也支撑了技术仅仅是将社会现实反映出来的观点。还有另外一些歧视和偏见，当谷歌在搜索结果中展示工作招聘广告时，女性用户所看到的工作机会的待遇要低于男性用户。[16]除此之外，通信专家萨菲娅·U.诺布尔发现，用谷歌搜索“黑人女孩”时，搜索结果第一页和页面上的广告内容主要和色情有关，例如“本地黑人性爱”等。[17]社会上的确有将黑人女孩过度色情化的偏见，但谷歌的搜索结果进一步筛选和放大了这一偏见，而且谷歌公司还从这些广告内容中获利。作家汉斯·罗尔曼这样总结诺布尔的发现：“想象一下你走进一个图书馆想给孩子们找些资料，然后你问图书管理员这里有哪些关于黑人小女孩儿的图书，结果她给你拿来一堆色情杂志，因为图书管理员给人看色情杂志的话可以拿到回扣。”[18]

一个中立系统跟它所处的文化是相辅相成的：优步的情况是，那套司机评分系统逐渐吸收了给司机评分的消费者的偏见，然后反过来影响了司机的就业能力。[19]所有与司机相关的信息——从他们的种族、性别到日常的穿衣风格——都可以被乘客拿来当作支持和批判他们的证据。

我们在数字生活中由算法主导，也造就了我们对商业化的数字交易行为的期待值。技术中立的神话让我们放松了对被操纵的警惕。当优步的溢价算法对同一地区不同用户实行区别计价政策时，它实际上是利用了用户，并利用了大家普遍相信的算法只是反映了市场上供需情况这一理念而获利。

中立技术平台用什么样的方式将社会现实反馈给我们，有可能会影响现实中存在的偏见，并让人们对算法背后的政治原理产生道德上的质疑。然而，这些平台所做的远不止向我们客观反馈社会情况那么简单。用户想要弄清楚自己看到的某件商品或某项服务的价格，到底是社会反馈的结果还是公司执行某项政策之后的产物，是非常困难的一件事。这中间的区别意义重大，因为一个商业或技术行为的性质到底是利益驱动还是操纵甚至滥用自己的优势地位，就要靠这种区别来判断。

一个中间商从用户身上获利的能力远不止价格考虑这一方面。例如，脸书最为人熟知的产品是消息推送，这是一种在用户登录账户后将一系列好友状态更新和新闻推送展示给用户的服务。这些消息推送是根据算法生成的，而且普遍认为是中立的。脸书经常拿消息推送做各种测试（比如对比测试）。在一次没有提前告知用户的情况下，脸书通过向用户推送愉快或者悲伤的消息，对部分用户做了一次心理状态实验，结果激起了一场轩然大波。[20]这个研究的结果显示，人们很容易受大众情绪的感染：那些看到愉快的消息推送的用户会发送更积极乐观的状态更新，而那些看了更多负面消息的用户则更倾向于发送负面的状态更新。[21]

算法控制的力量由于各种令人不安的公共事件已经成为聚光灯下的焦点。尤其是2016年美国总统大选期间，脸书在传播与俄罗斯相关的政治宣传中所扮演的角色，以及操纵媒体方面的影响，在全社会激起了一场关于科技工具在我们日常生活中扮演什么样角色的讨论。[22]不过，硅谷这些以消费者为导向的平台公司在面对“终端用户”时，会刻意淡化这

种不透明的算法管理在客户关系中所扮演的角色。同样，尽管优步扮演的是一个中立的中间商角色，在调整乘客费率的同时却没有对司机做出相应补偿，它完全违背了自己所宣称的中立精神。在消费者的立场上某些看似带有欺骗性质的公司行为，在劳动雇佣关系层面上用来管理劳工那就带有完全不同的含义了。

算法老板的管理之道：克扣薪水、价格欺诈、无偿劳动

硅谷将算法管理描绘成一种中立的状态，然而我们现在已经看到这种说法是不真实的。但是在工作中算法管理的欺骗程度也有不同：在一些情况下，优步作为一个隐形的中间商利用算法或技术榨取额外的收益，这看起来像克扣薪水的一种方式。在另外一些情况下，算法单纯通过不准确地反映或者预测溢价时间和区域来误导司机，让他们误认为自己可以赚更多的收入和补贴。我发现优步在劳动雇佣方面所使用的主要手段包括取消订单后不付费、所谓的预付价格、可能会不见踪影的小费以及操纵性的溢价政策。除此之外，优步为司机提供的“客户服务”反应非常迟钝，而这种客户服务是司机与公司沟通交流的主要渠道，这也是优步公司把司机当作地位低下的客户而不是员工的又一例证。

优步又是如何从这些情况中全身而退的呢？优步独特的品牌形象让它可以始终掩盖自己的操纵行为。它最常用的借口就是技术：用技术来解释不见的薪水都去哪儿了，它所使用的话术包括服务器故障、软件功能失灵、算法和中立。当优步面对猛烈的批评和被制裁的威胁时，它最典型的反应是改变自己的身份（例如从一家出租车公司变成技术公司），混淆自己适用的监管规则。而有时候，它会游说立法者来修改规则。如果说优步的司机是消费者，那么那些不见了的报酬是不是应该定义为欺诈和不公平交易，应该受到联邦贸易委员会的仲裁呢？如果说优步司机是员工，我们是否应该诉诸劳动法来解决报酬不平等的问题？这两种说法或许都犯了同样的错误，但是我们定义这种剥削的方式决定了我们将会采用什么样的方式来修正它。这同样也是一种策略：优步的多重身份迫使我们要驳斥一系列愈演愈烈的关于该如何看待这家公司的说辞。同时，优步还利用这种摇摆不定的身份来给自己兜底。全社会如何大范围与这些平台的政治力量做斗争是一个值得我们探讨的问题。在本

书中，技术一词是一种权力语言，被优步运用在商业运营中，将自己凌驾于为其服务的司机之上。

优步如何从乘客等待时间里获利更多

在优步和司机的关系中，优步既是雇主也是仲裁者，这让优步处于强势地位。当优步的政策和措施与司机的实际工作体验不一致时，出来充当裁判的依然是优步。这种通过软件来协调和派遣的工作有一个好处就是，工作时间和工作内容是被系统监控的。从理论上来说，这应该会减少克扣薪水这一类的不公平现象，但技术本身不会自动承担这份责任。在优步的体系中，它有权决定或者强制执行司机可以得到多少报酬（例如系统会对取消订单强行收取费用）以及哪些是没钱拿的（例如司机丢失的物品肯定是没有补偿的），或者决定系统跟踪记录哪些信息和不记录哪些信息。司机在不平等待遇方面跟系统谈判时几乎没有什么筹码。

很多人在讨论零工经济或者共享经济时，会想当然地认为技术总是按承诺的那样或者公司政策中所宣传的那样来运转。[23]然而，事实上一些技术在执行时会对一线的司机产生负面影响，这跟承诺和宣传的有很大差异。司机在真实经历中遇到了很多问题。其中一些问题可以视作大范围的系统克扣工资行为，例如订单取消费用总是毫无规律地上下浮动。另一些问题则主要是关于公平性的。尽管这些问题不一定都是公司恶意为之，但也是一些很有趣的参考坐标，可以向我们展示劳动雇佣关系这一历史顽疾如何在软件科技的新时代以不同的面貌出现。

优步司机在两种情况下可以收到订单取消费。第一种是当乘客的订单从接单开始算起五分钟之后乘客取消订单的（见图4.1），另一种情况是当司机到达乘客上车地点但乘客联系不上，或者无法及时出发的。在这种情况下，司机必须要等待五分钟以上才可以取消订单，这时候乘客才会被收取订单取消费。

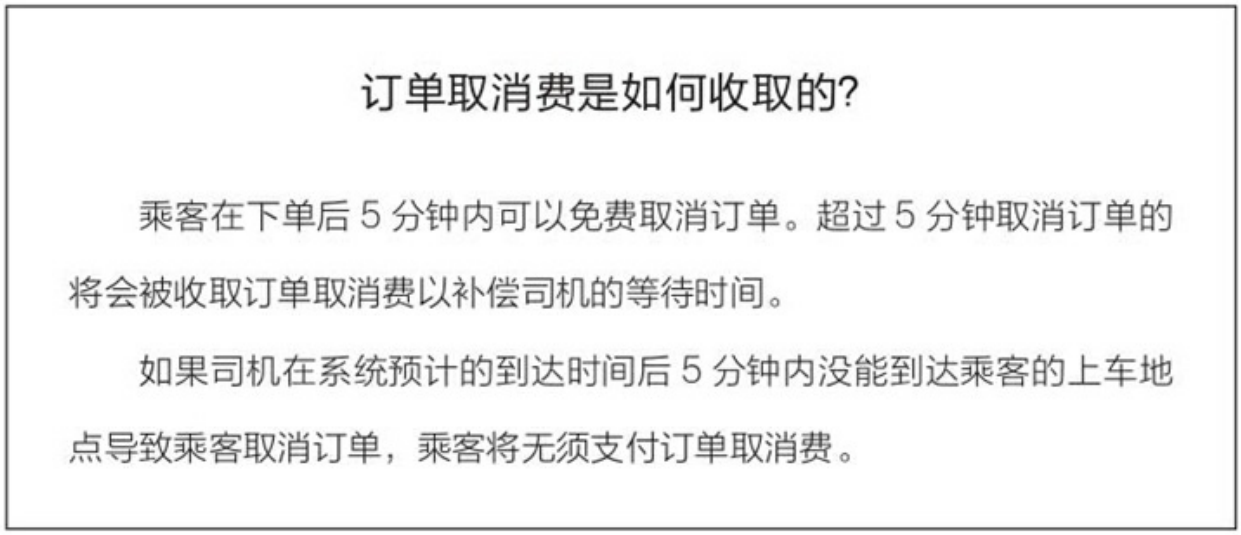


图4.1 2015年5月30日优步公司公布的订单取消费政策的截图

一些司机在论坛和采访中讲述说，他们按要求等了5分钟之后向系统申请订单取消费，但后来在查自己的账单时发现，尽管他们非常确定自己的等待时间超过了系统所要求的5分钟，并且向系统发起了费用申请，账上却没有相应的收入。蒂姆在旧金山同时为优步和来福车开车，他从事客户服务行业已经25年了。我们的采访持续了好几个小时，他用数不清的亲身经历跟我解释那些不知所踪的报酬和未能如愿的补贴政策。声音中带着明显的失望，他告诉我说：“我之前工作过的所有公司没有一家还得让我仔细核对自己的工资单。”

优步与司机签订的合同中的第2.2款规定：“为了提高用户对优步移动软件和您所提供的运输服务的满意度，如果乘客没有按时到达上车地点，我们建议您在乘客约定的上车地点至少等待10分钟。”[24]虽然标准的等待时间是5分钟，超过的话司机就应该得到相应的订单取消费，优步却在合同中“建议”司机等待未出现的乘客两倍以上的时间，以便让乘客对公司的服务感到满意，却不对司机的等待时间做出任何补偿。2016年，我在“行程分享者”网站的博客中细致讨论了长久以来司机所反映的工资短缺问题，同时还探讨了司机对公司政策的不同态度和感受（见图4.2）。在各个城市以及不同的优步服务级别中，订单取消费的收取标

准也不同（在一些特定城市，比如休斯敦，就没有订单取消费政策）。但总体来说，在上文提到的两种收取订单取消费的场景下，UberX的乘客需要支付5美元，在优步抽取25%的抽成之后，司机应得3.75美元。如果乘客在即将满5分钟之前取消订单，就无须支付任何费用。为了改善这一不对等的状态，优步开始在一些城市试点更短的等待时间，新的政策中，在等待2分钟之后，乘客将被按分钟收取等待费用。[25]优步的政策表明系统将会自动向乘客收取订单取消费并自动返还给司机，但在实际操作中，优步却把责任推给了司机，他们需要在乘客取消订单后向系统提出正式申请来索取自己应得的费用。如果因为乘客没有出现，司机取消了订单，司机可以不向乘客收取订单取消费（一些新手司机会这么做，因为他们可能觉得乘客弄错了上车地点）。但司机在向系统提出申请之后一再抱怨，即使他们每个环节所做的都符合规定，最后也没有收到这笔费用。一些情况可能是这些司机实际上并没有等够五分钟，或者他们并非在自己所说的地点取消的订单，但我们更关心的是那些在正确的地点等待了五分钟以上却没有拿到补偿的司机。

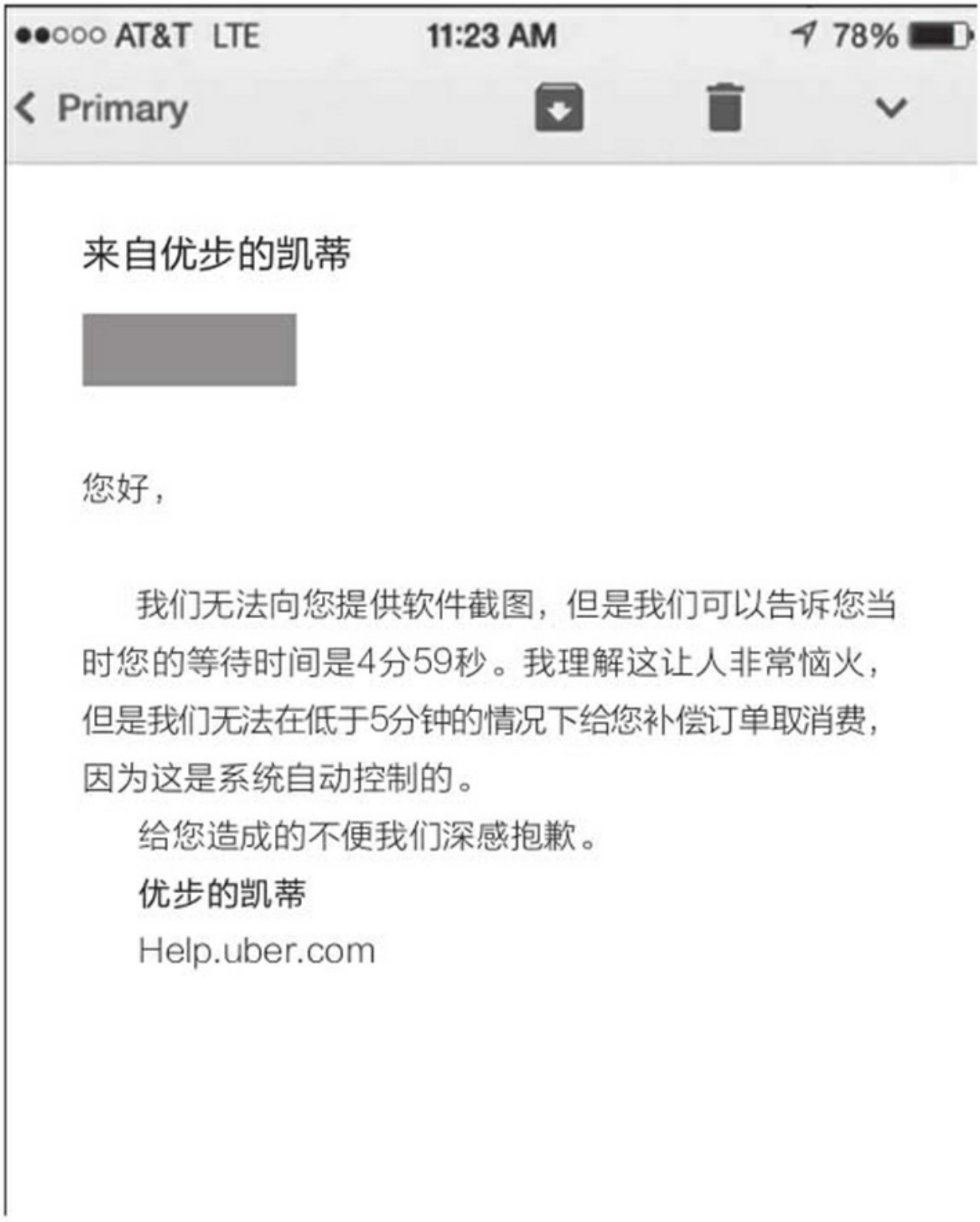


图4.2 优步向司机解释为什么没有支付订单取消费

注：2015年秋天论坛中一个帖子的截图。



图4.3 优步让司机选择是否收取订单取消费

注：2016年优步软件中的截图。

在更早的政策中，优步会给乘客一次五分钟以上免费取消订单的机会，却把相应的等待成本转嫁到了司机身上，乘客的这次取消订单行为不能让司机得到任何补偿。（见图4.4）

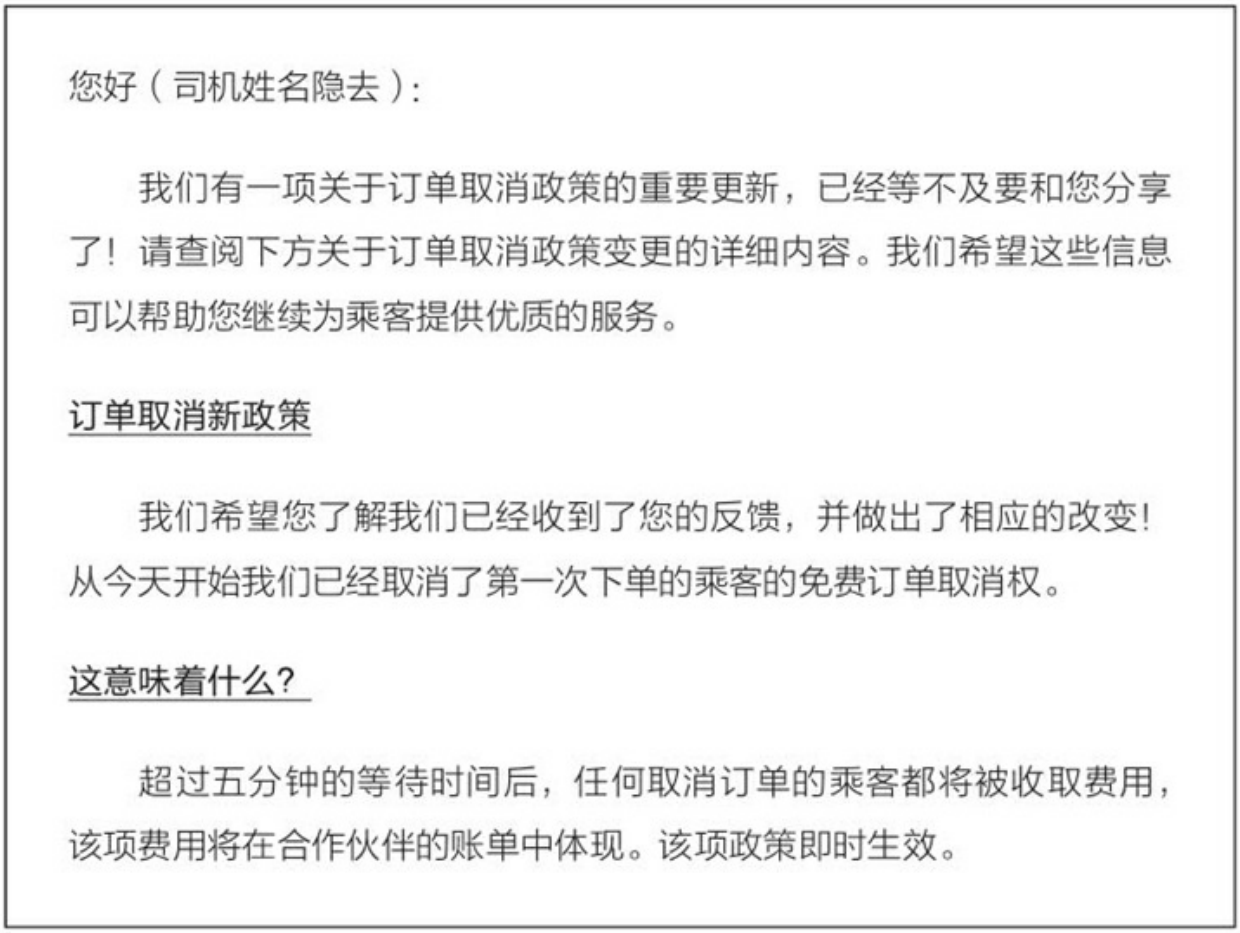


图4.4 2013年司机收到优步发来的订单取消的新政策

因此，一些人可能会解释说，短缺的报酬是因为那些第一次取消订单行为造成的，但司机怎么能知道哪些乘客是第一次取消订单哪些不是呢？而且为了提高乘客满意度，为什么要司机做出牺牲去做那些没有补偿的工作？优步关于取消订单的相关政策条款明确规定，司机一定会得到取消订单的补偿，而不是有选择地执行哪些有补偿哪些没有（但是优步在与司机的合同中保留了修改补偿政策框架的权利）。可以说，优步可能已经违反了跟司机之间签订的协议，但它依然强调司机应该为了优步的利益多做一些“额外的工作”。

这是什么情况呢？我们至少有三种解释。第一，优步是通过系统自动向乘客收取订单取消费的，但是没有把费用转给司机。如果是这样，那么司机处于信息上的弱势地位——他们不清楚乘客有没有被收取这笔费用。第二，在司机取消订单后，系统不会自动向乘客收取费用，这样司机就处于被欠费的状态。第三，司机在等待乘客时实际上并没有等够五分钟就走了。

实际上，在司机和优步所达成的工作安排方面，司机需要事先付出时间和劳动，事后为自己的付出得到相应的补偿。不过在事后，最终决定司机是否可以得到补偿的权利掌握在优步公司手里。同样，当一个员工用自己的信用卡支付工作上的开销时，比如差旅费用，他把发票提交给公司报销，这时候他可能面临的一个风险就是，公司认为其中的一些费用不符合标准不予报销。不过，对司机来说，他们面临的问题更加简单直接：按照公司的政策，如果他们确实等待了超过5分钟，然后向公司提交了费用申请，优步公司是否有义务自动向他们支付这笔费用？

多年来，优步软件中并没有计时器可以计算司机的等待时间是否超过了5分钟。不论是因为这件事对优步来说并没有很高的优先级，还是说由于系统是全球通用所以没办法加入这个功能，结果都是一样的：没有计时器通常会让司机等待超过5分钟的时间，以确保自己可以收到这笔订单取消费。这一设计在优步与司机之间的合同中被进一步加强，合

同“建议”司机等待至少10分钟。看到司机无法正常拿到自己应得的订单取消费，一位软件开发工程师为司机开发了一个叫Rideshare Timer的计时器软件。[26]由于这些人的努力，2016年7月，优步终于在UberPOOL中增加了计时功能，但像UberX这样的核心服务依然没有这个功能。2017年6月，我和瑞安·卡洛向一位联邦贸易委员会的委员提交了一份报告，陈述了许多诸如此类的不公平现象（一位优步公司的律师也参加了这次会议）。就在这次会议之后，优步给常规的行程服务都增加了计时器功能，对那些申请订单取消费的司机来说，这改善了优步公司运营的透明度和可靠度（之前这些改变可能都已经在准备阶段。但是考虑到在全国最大规模的一次法律和科技学者聚会上，如果与会人员依然没能看到计时器功能可能会引发的关注和批评，因此我猜测像这样的改变是提前推出了）。不管怎样我们可以从这些例子中看到在与科技互动和共处的过程中存在的剥削是多么严重。

优步如何利用“预定价”赚得更多

从2016年起，优步悄无声息地推出了一项名为“预定价”（up-front pricing）的政策，为的是进一步增加运营的透明度。乘客可以提前看到优步系统“最佳预估”的车费，不用等到行程结束就能知道系统预估的计价金额。问题是，在优步最终承认自己向乘客收取了更高的车费而用更低的费率给司机结算前几个月，已经有司机开始警觉并注意到价格中间的差异。一些司机开始尝试在线上从其他司机那里收集关于预定价政策的数据，[27]同时他们也跟独立司机行会（Independent Drivers Guild）这样的劳工组织一起开会探讨这个问题。他们观察到，价差从几美元这样的小数额到更大的金额不等。

同时，优步宣称最终所有的价差总体来说是持平的，但拒绝披露公司占便宜的概率是多少。[28]于是司机、乘客、研究者和记者开始自己调查。正如记者艾莉森·格里斯沃尔德报道的那样，“预定价政策当然可以让乘客根据行程的成本花费来做决定，但也会让他们付出比实际成本更高的金额”。[29]在预定价政策正式实施之前，乘客在行程结束下车之前可以跟司机对比一下自己支付的费用和司机收到的费用。乘客可以看到自己支出的总额，司机在行程结束后也可以看到一个行程清单，其中包括费用明细，例如车费构成、优步提成、其他费用例如过路费等。但就在优步开始正式实行预定价政策时，司机和博客写手哈里·坎贝尔，开始注意到行程清单开始出现延迟（通常是在行程结束10分钟之后才会发送）。许多司机怀疑优步故意用这种时间延迟来防止乘客和司机互相对比账单。[30]即便如此，优步依然辩称自己的操作都是透明的。在一起司机起诉优步公司的案件中，司机控告优步的行为违反了两者之间的协议，优步辩称预定价政策“算不上什么秘密”，因为“司机也知道自己只有在行程结束后才能收取费用，他们问一问用户（乘客）一共付了多少

钱就可以对比出来中间有没有价差。”[31]且不说直接询问和查看一名乘客的账单和手机是多么尴尬的一件事，让乘客到达目的地之后等十分钟不下车就为了核对账单在现实中也是根本无法操作的，这才是检验优步透明度的最大障碍。

在实际操作中，预定价政策的效果是乘客可能会在不知情的情况下被多收费，或者是用更极端的成本差异来估算价格，从而让司机在不知情的情况下获得远低于他们签约时的定价收入。2015年我采访了罗恩，第三章中我已经向大家介绍过他，2017年我又一次对他进行了采访。他说：“我记得有一次跟一位乘客在行程中聊起这件事，他主动说愿意在行程结束后给我看一下他的收费凭证。我之前已经听人说起过这个问题，但是亲眼看见证据以后还是让我出奇的愤怒。那种感觉就像是被人背叛了一样。那位乘客看出我对优步非常失望，然后表现出一种应该看开点的态度，直到我告诉他说：‘你知道吗，平台收了你40美元，但是从我们这趟的里程和时间来算，平台实际上应该收你28美元。’然后，这位乘客突然也对我的愤怒感同身受了！”

优步跟司机之间签订的协议中规定，优步会从总车费中抽取一定的比例作为佣金（比例根据不同地区、不同司机和不同的服务级别也会有相应的区别），例如20%、25%和28%等。与此同时，优步还收取一项名为“预订费”（booking fee，之前称为“安全驾驶费”）的费用，这项费用一次1~2美元不等，会加进大多数行程的总车费中。这就意味着如果是短途订单，司机只能收取起步费，这时优步的抽成达到30%甚至50%。[32]通过预订费政策，优步利用自己中间人身份的信息优势，在不告知司机和乘客的情况下提高自己的抽成收入。在纽约市，得到计程车管理协会透露的信息之后，我找到了一种测算优步到底多拿了多少钱的方法。协会当时正在寻找证据以证实司机的一系列投诉。乘客为车费支付的消费税很明显是从司机的收入中扣了，纽约市的消费税税率是8.875%，因此我和几个司机博客写手可以将消费税率倒推计算出乘客支付的金额。优步确实利用了乘客和司机的信息不对称，虽说这可能在它

的权利范围之内，但这种行为违背了它所描述的自身的商业模式：不论是在法律论坛上，还是在跟司机的合同里，优步公司都声称自己提供了一个连接所有用户的平台，也就是暗示说自己的技术是中立的，就像信用卡处理器一样。在一次法庭听证会上，优步公司的律师在口头辩护时使用了一个不那么精确的比喻来解释公司的逻辑，他是这样说的：“优步的技术可以将人们实时连接起来，这种技术也可以使用在其他软件上。比如有人想吃冰激凌，生产冰激凌的商贩可以通过我们的软件获得商业需求，也就是联系上那些想要他们冰激凌的人。我们为促成这一交易提供便利。不过并不能因此就说我们从事了冰激凌这个行业。”[33]

强是纽约的一名全职司机，他三年前加入了优步，签约时他拿到了1000美元的签约奖金。对强来说，那些小的账目出入并不重要，总的来看，优步还是为很多司机提供了就业机会和额外的奖金。在预订费这个问题上，强有自己的看法，他用自己并不流利的英语说道：

很多人都遇到过这种情况，我也一样。我个人的态度是，这并不算什么大事。你知道，实际上这是一个系统性的问题。有时候当一名乘客呼叫优步时，系统会采取固定定价的计费模式。例如，如果司机车开得过快，比系统预计的时间更早到达目的地，那么他收到的车费就会比正常的少一些。有时候优步会给你一个最低收入保证。比如，如果一位乘客付了5美元，系统会付给你15美元。所以我们也不是说一直都会吃亏，有时候我们还能赚得多一些。优步公司给我们钱，或者给我们工作机会，让许多人有了得以谋生的手段。我们的视野应该更大一些，而不是只盯着说这个乘客付了两美元而我得到的少了，然后我就要去打官司。不，不应该这样。

但即使有些司机对公司的计价方法没有太大意见，优步采取的预定价政策在很大程度上也被视作缺乏诚信的表现，因为在政策试行阶段，司机并没有事先收到通知。由于预定价政策也会对乘客产生影响，这个问题被看作某种对乘客的价格欺诈而受到了媒体的广泛关注，虽然这个

问题一开始是在司机之间热议起来的。有意思的是，不是所有的司机都对“揭露”优步这一不光明的政策有同样的感受。在对预定价政策的调查揭露了优步所声称的透明定价策略不过是另一种形式的暗箱操作几个月后，我在蒙特利尔采访了几位刚开始感觉到系统收取乘客的车费和自己获得的报酬之间有种莫名其妙的差距的司机。在美国，来福车不声不响地采用了和优步如出一辙的政策。亚伯拉罕是我在华盛顿遇到的一名来自埃塞俄比亚的优步和来福车司机。2017年7月，他向我展示了自己在一次去往机场的来福车订单中所挣的金额，那一单他的报酬大约是8美元，而乘客实际上被收取了16美元。“哦天哪！”在向我展示两张照片的对比时他感慨道。虽然他补充说：“不管怎样这也算不上世界末日。”不过很明显看得出来，他对这个车费耿耿于怀。

优步把乘客给的小费揣到自己口袋了吗？

2017年，当优步在软件中增加了小费功能时，司机们都感到兴奋异常。多年以来一直在抱怨这个问题的司机们感觉自己的呼声终于被采纳了。然而，在司机论坛上开始传言说有时候优步会把乘客给司机的小费变成一项“服务费”，然后装进自己的口袋。2017年夏天，一位司机在论坛上说他亲眼看到乘客在软件中输入了小费金额，但是在自己收到的账单上，他看到那笔小费被列成了“服务费”。他在帖子中上传了手机屏幕截图，并对这一事件评论道：“开车时大家留点心。昨天晚上我的一名乘客坐在副驾上，用乘客端软件付给我10美元小费。但是我的账单中并没有这一项。我看到的是一大笔付给优步的服务费，而且这一单乘客付了20美元，我的报酬才有6美元，我从乘客的手机上看到这次行程的车费应该是10美元。我联系了优步的技术支持，在来来回回一堆自动回复之后，平台最终还是从那笔大额的服务费中返还了我应得的小费。”在一次增加业务透明度的尝试中，优步修改了政策，司机不但能看到自己赚了多少钱，还能同时看到乘客付了多少钱。这在一定程度上缓解了人们对于预定价政策透明度的担忧，司机们现在可以密切关注这些金额了。

那些我交谈和采访过的司机常常都对优步按时支付报酬的行为给予肯定，这也是这份工作吸引人的地方之一。但报酬体系中的那些账目出入也会让司机心生疑窦。如果优步私吞了小费，并把它说成服务费，那这就是技术欺诈。这种欺诈（或者说商业操作）是一种惯用的手段，也是导致司机收入不符的原因，这一点我在哈里·坎贝尔的“行程分享者”博客上发表的文章中已经阐述过。[34]即使这种出入很少发生在小费收入上，但由于过去各种已经被证实的工资盗窃行为，各种流言依然四处流传。[35]

“机器”是否侵吞司机的小费这个大问题与优步软件设计的可视化程度和透明度息息相关。因为直接问一名乘客是不是付了小费显得很不礼貌，所以司机也无法知道自己会不会收到小费。这类资金的转移只有当司机确定自己的乘客支付了小费而自己却没收到时才能被发现。技术驱动型平台不透明的本质让这类不公正的做法更难被发现。司机唯一可以依靠的资源就是咨询优步社区技术支持代表，通过多个电子邮件渠道进行沟通，然后追索自己的损失。

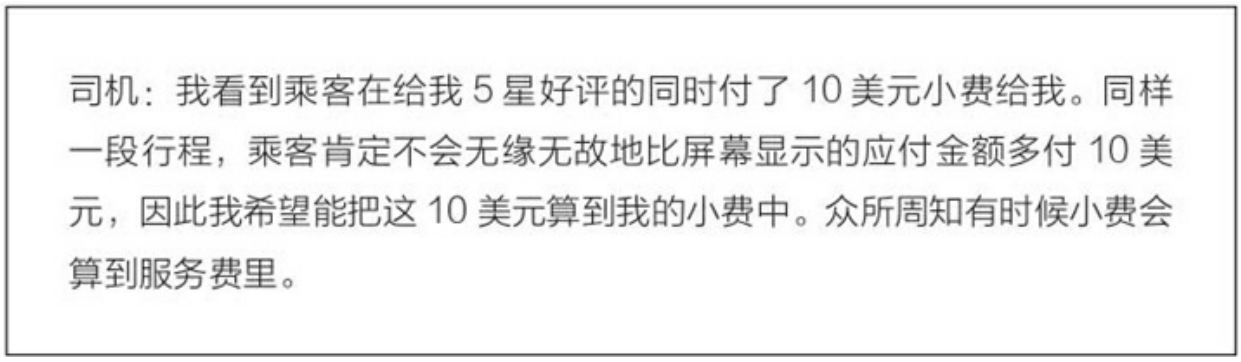


图4.5 一名司机给优步发信息，申诉自己的小费不见了

注：这条消息是从2017年论坛上发布的一个屏幕截图中转录的。

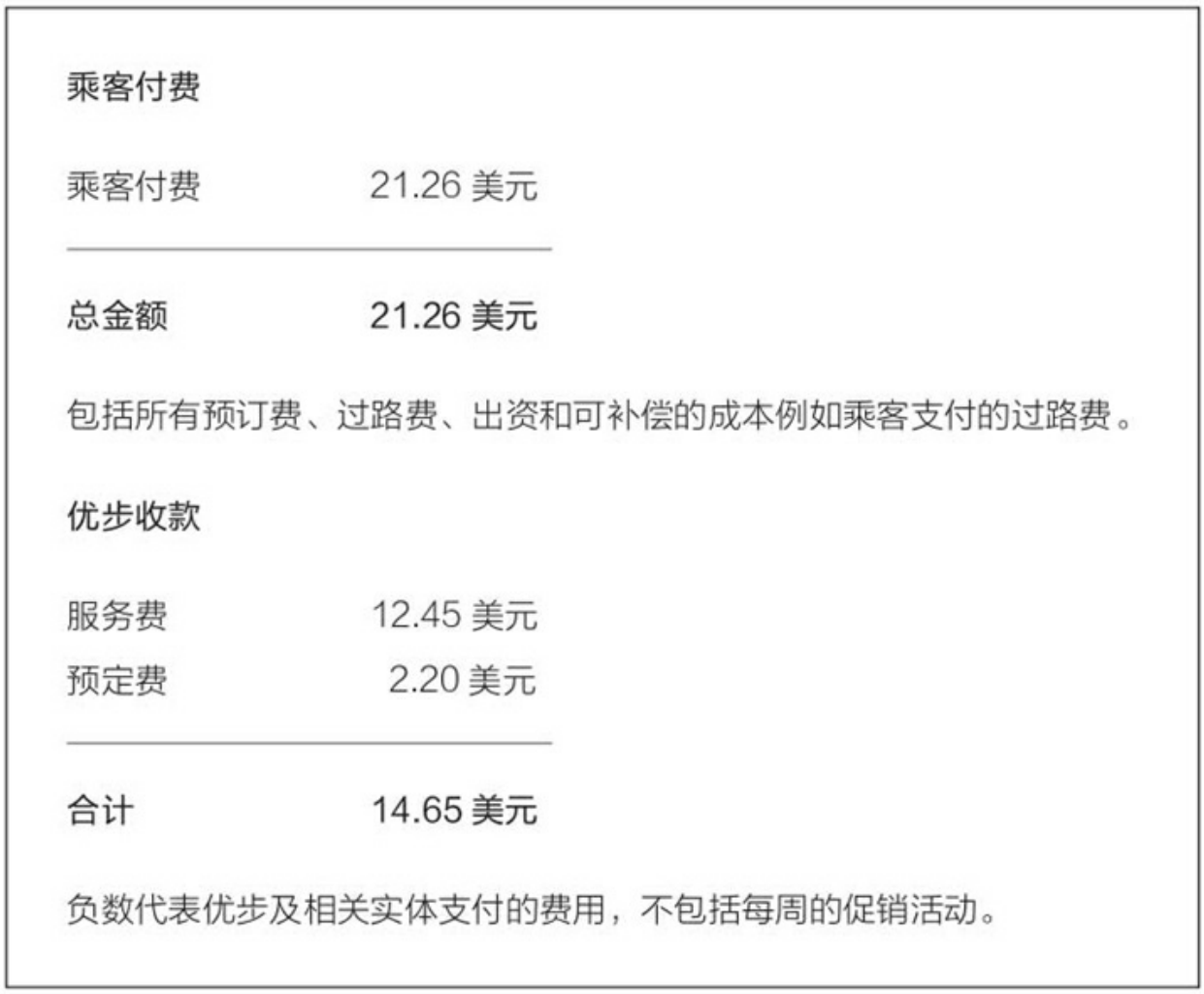


图4.6 乘客的支付金额明细

注：这张图片是从2017年论坛上发布的一个屏幕截图中转录的。

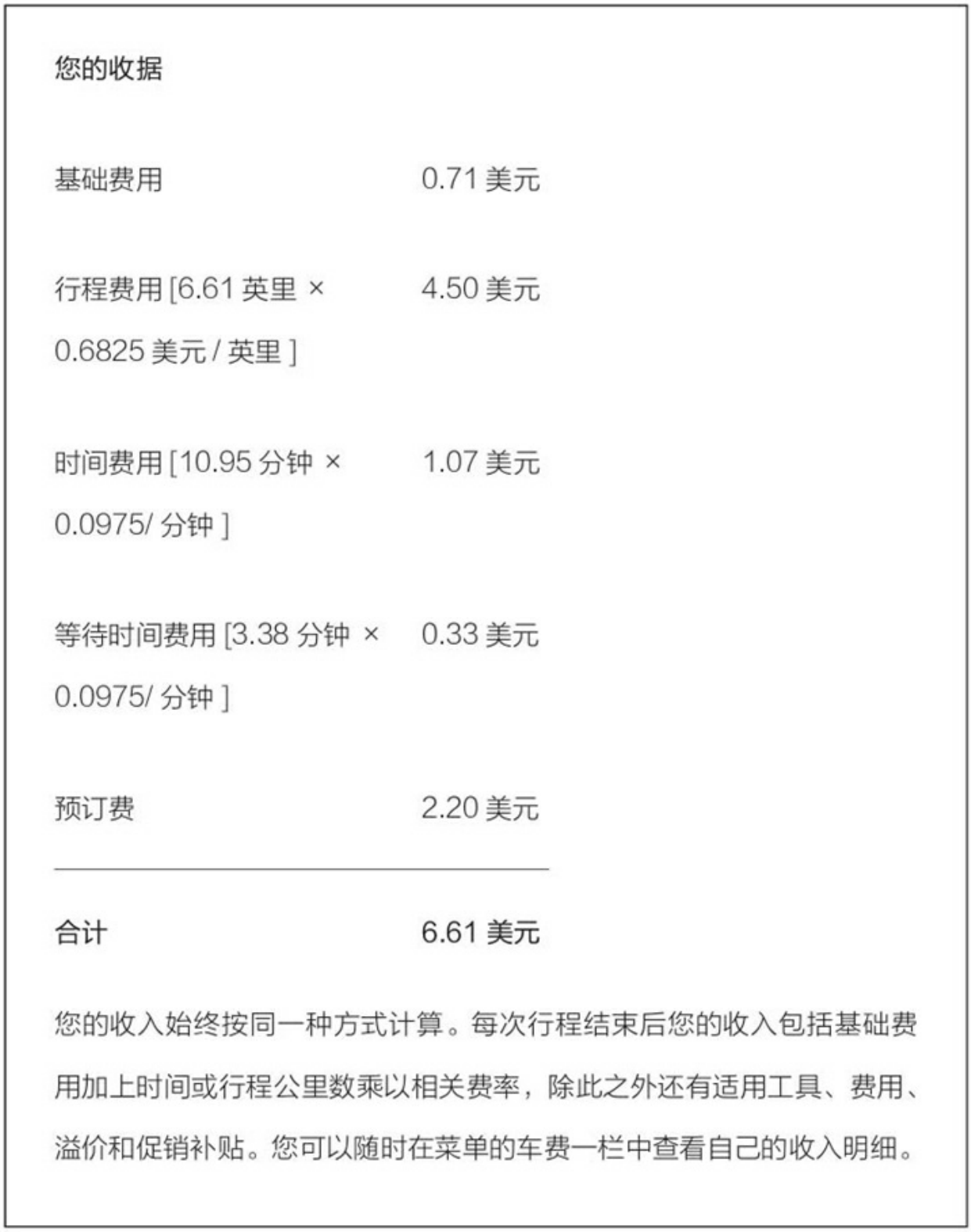
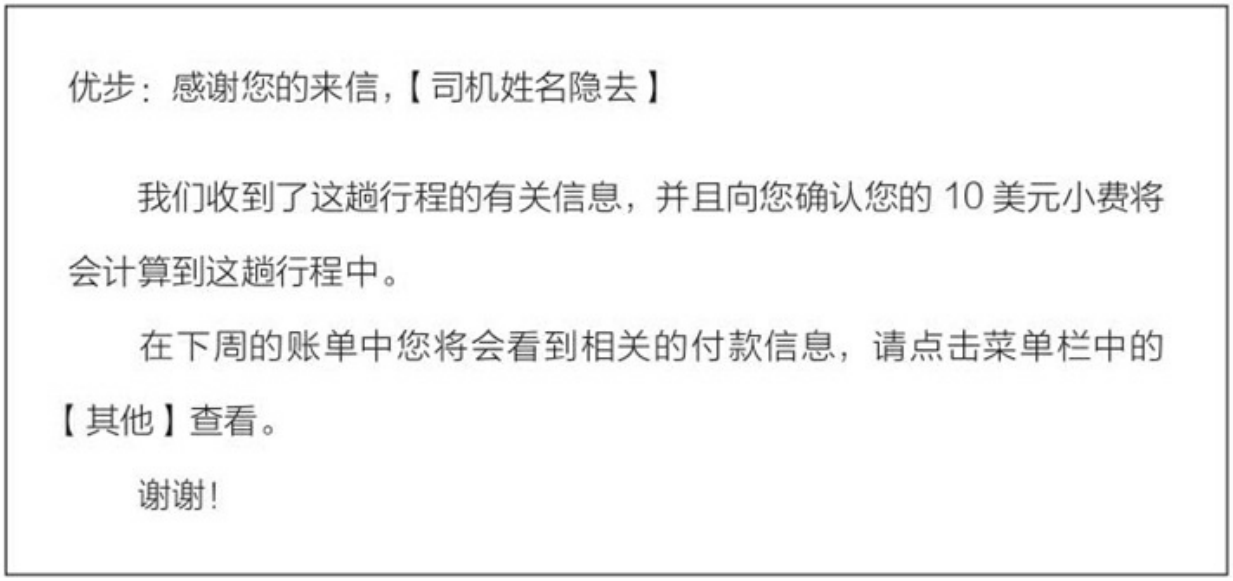


图4.7 司机收到的账单明细

注：这张图片是从2017年论坛上发布的一个屏幕截图中转录的。


优步：感谢您的来信，【司机姓名隐去】

我们收到了这趟行程的有关信息，并且向您确认您的 10 美元小费将会计算到这趟行程中。

在下周的账单中您将会看到相关的付款信息，请点击菜单栏中的【其他】查看。

谢谢！

图4.8 司机收到优步的回复

注：在几条消息沟通之后，优步最终确认小费将会很快发到司机的账户中。这张图片是从2017年论坛上发布的一个屏幕截图中转录的。

不要盲目追求溢价：算法是如何误导人的

不是所有的算法欺骗行为都达到了工资盗窃的标准，但同样会让我们踟蹰不前。算法系统对待处境相似的用户会有很大的不同，即使系统理在理论上应该是完全中立的。优步的联合创始人和前CEO特拉维斯·卡兰尼克在就优步的溢价算法的中立性问题发言时，拿费率上涨为例说道：“不是我们在定价，而是市场在定价。”[36]然而，优步似乎对处境相似的用户采用了不同的定价策略——这项政策被称为动态价格歧视，一些消费者和评论家认为这种策略值得警惕。计算机科学家陈乐、艾伦·米斯洛夫和克里斯托·威尔逊对不同地区费率上涨期间优步软件交互界面对不同用户所采用的定价标准进行了研究，并把这些价格与乘客实际收到的账单进行了对照（乘客端软件上显示的溢价金额）。[37]研究结果发现，彼此之间存在差异，费率上涨期间同一地区同一时间的不同用户收到的价格也互不相同。优步解释说这是系统的一个小漏洞。[38]在技术层面上对这种差异产生的可能性的解释是，由于服务器基础结构不同。[39]“在一个发散性的网络中想要实现完全一致的价格标准是件很困难的事情。”[40]有些人认为，优步在有意放任这种歧视性价格体系的存在，因为这样它就可以获得大量关于乘客以及他们在不同价格等级中的付费意愿的相关数据。不论原因如何，很明显的一点是，所谓算法中立这套新的说辞并没有对过去老的价格歧视行为造成什么本质上的改变。

在劳动关系和算法管理的语境下，算法中立的说法有不同的含义。优步使用溢价政策让司机对额外收入有更高的期待，然而这些收入他们可能永远也没办法拿到（见图4.9）。在优步的引导下，司机坚信溢价政策高度精确地反映了当时市场上司机的供应量和乘客的需求量之间的对比关系。系统会使用短信、邮件和信息推送来通知他们费率已经开始上涨，或者“客户需求量非常大”。算法掌握着相关“数据”，或者可以看

出来需求量的大小，于是可以向司机建议什么时间到什么地方就可以享受标准费率之外的溢价收入。当司机按系统提示去做之后，却发现自己被派去接了一名并不支付溢价费的乘客，也就是说额外的溢价收入不见了，他们感觉自己受到了欺骗。


AT&T LTE
12:40 PM
90%
GO OFFLINE
UBER
EARN UP TO $100 FOR INVITING NEW DRIVERS
TEXT FRIENDS
Mayport Naval Air Station
Atlantic E
Atlanti
Jacksonville Executive at Craig Airport
Neptun
Jacks
Pont
10
10
101A
90
2.1x
295
202
203
52
SURGE PRICING

图4.9 溢价案例

注：一名司机按系统提示来到溢价地区，但是在这一“需求量很高”的地方等了半个小时还没接到一个订单。此图于2015年在一个论坛上被发布。

司机还会收到客户需求量的提示，这似乎意味着优步可以实时精确地预测市场供需关系，但是这种建议处于较低的可信区间。[41]类似“客户需求量极大”这样的语言跟宾夕法尼亚州利哈伊谷的一名司机收到消息非常相似。2016年冬天他收到一条系统短信说某个周六费率将会上涨，因为“我们发现昨天晚上的客户需求量非常大”。之后他又收到第二条短信，优步宣布：“周末已经到来，利哈伊谷的客户需求量正在快速上涨！准备好今晚上线，留意周边地区的溢价时段，你可以赚取平时三倍的收入！保持在线直到午夜，尽享最高费率。继续和优步在一起！”

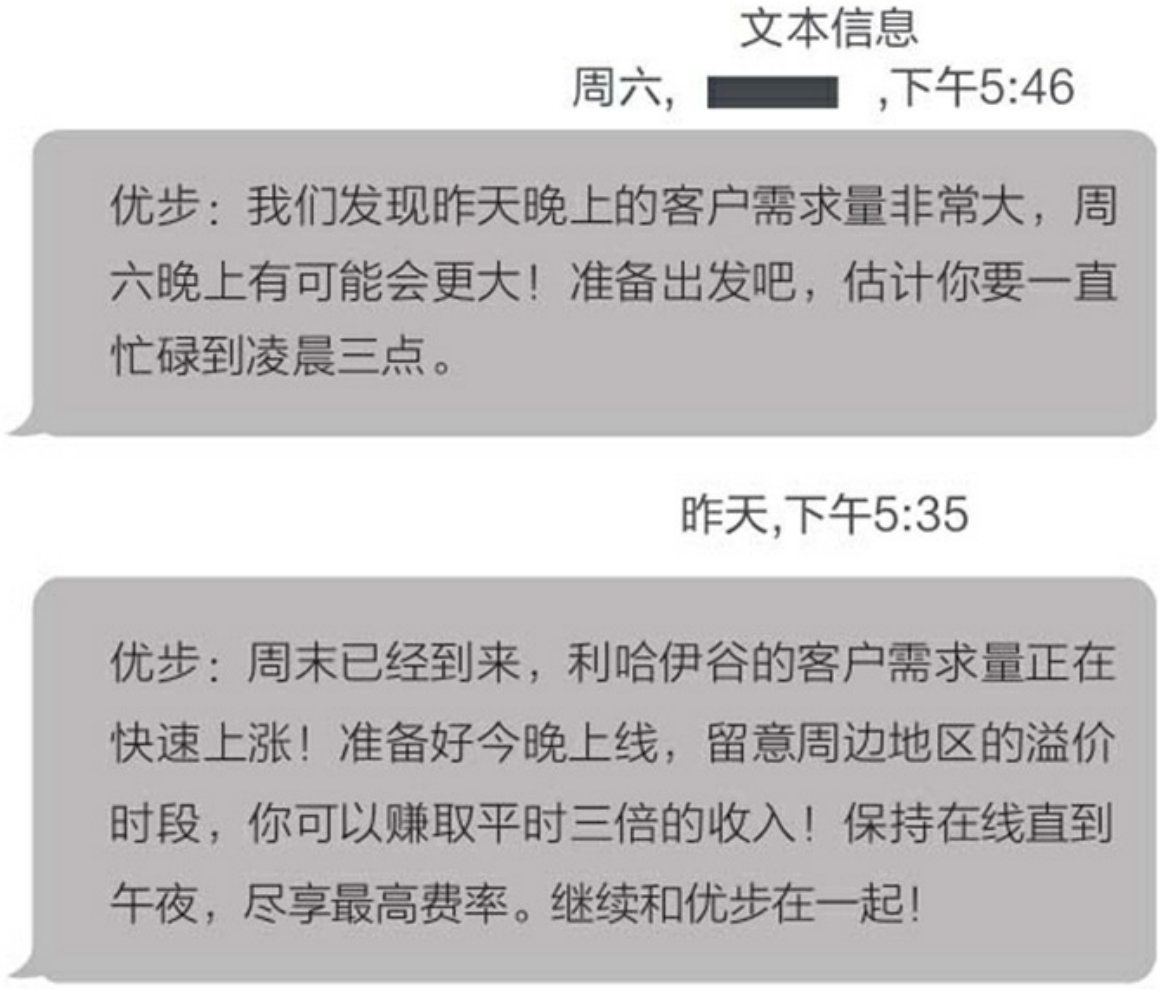


图4.10 优步发送给司机的关于需求量预测的短信截图

注：这张图片于2016年发布在一个论坛上。

优步的短信比传统的公司经理鼓励你深夜加班时所用的说辞更具煽动性。这些短信与优步更宏大的那套说辞相呼应——它具有足够强大的技术实力，可以预测市场需求，并将其告知自己的司机。

一些司机遵循着那些需求量预测的提示，按照优步公司的引导，来到一个他们本以为需求量会很大的地区，结果却发现现实并非如此。就像我跟卢克·斯塔克在2016年元旦前夕所观察到的那样，[42]一名司机在

论坛上发布了自己收到的信息，信息写道：“我们还想提醒您元旦前夜将是一年中最忙碌的夜晚。有如此高的客户需求，您如果出车接单将会有非常好的收益！”然而，如此高的需求量在现实中却并没有出现。另外一名司机问道：“当到处一片沉寂时，为什么要给我发消息说这是一年中最忙碌的夜晚？”优步少有地承认说对需求量的预测并不像实时高需求量提示的那么精确，社区技术支持代表在回复中说：“我们努力根据前一年的历史数据来预测未来需求量的大小。预测结果不会100%准确。”这也就是说优步成功地将司机从家里哄骗出来，让他们以为街上有大量乘客需要接送，结果因为需求量并没有预测中的多，所以溢价政策无法生效，他们也没法享受费率上涨带来的额外收益。这直接导致司机的利益受损，优步公司和乘客却从中受益。通过使用数据来欺骗司机相信所谓的“高需求”，并以此操纵他们什么时间出来、在哪里工作，优步却无须为自己的误导性信息承担责任，正是这一系列行为导致司机失去了对优步的信任。为了描述这种动态的信任关系，我想用一种社会安排来做类比。例如，你可以想象一下有两个朋友，贝琪和卡尔，他们计划第二天晚上见面。贝琪告诉卡尔她极有可能在晚上7~8点在市区跟他见面。卡尔按照约定来到市区等待贝琪。然而贝琪计划有变，她却没有通知卡尔她无法到达。当卡尔就此事跟贝琪对质时，贝琪解释说：“严格来说我并没有保证一定会跟你见面，因为当时我说的是‘极有可能’。”从本质上说，在误导卡尔这个问题上，贝琪使用了狡猾的话术来逃避自己的社会责任。技术服务同样也会利用我们善意的期待来误导我们，但我们可能依然无法意识到这种数据驱动型的建议是如何操纵我们的。当然，算法系统的用户对算法推荐的反应各不相同，[43]司机也不会完全盲目地按照算法的建议去做。然而，他们是通过一段时间的实践才摸索出算法操作的规律，而且通常需要老司机的指点。在论坛上老司机最经常给新手的建议是，“不要盲目追求溢价”。其他通用服务，比如谷歌地图或Waze（交通导航类应用），会根据用户的需求向他们推荐不同的路线，比如“最短路线”或“最畅通路线”。但正如我跟蒂姆·黄所记录的那样，地图软件的用户可能会在不知情的情况下被指向一条并非最佳

选择的路径，以便让以数据为中心的系统收集这条不常用的路线的相关数据。[44]大部分时间，系统都会根据交通状况的总体数据来向用户推荐“最佳路线”。而在另外一些时候，比如在我们假设的案例中，用户会在不知情的情况下被指引到一条不常用的路线上充当探路者，用以收集数据以便让系统总体更加完善，但这条对系统收集数据有利的路线对这位用户来说不一定是最佳选择。

算法有权力在不告知用户的情况下让其充当探路者。这类似优步司机被算法派到假的溢价区，或者把真实度高的实时需求量评估与真实度低的需求量预测混合在一起向司机发出不可靠的建议。[45]司机在算法的管理下感受到的摩擦揭示出科技服务行业用户普遍感受到的一种动态。[46]虽然算法管理或许在宏观层面为大多数平台用户提供了社会价值，但在微观层面可能也欺骗了个别用户。[47]

对溢价的承诺就像悬挂在司机眼前的胡萝卜——优步使用这种策略来控制司机的行为。图4.11展示了一条消息，消息中用一个闪电符号提示司机费率上涨的情况：“你确定要下线吗？你所在的地区目前需求量非常大。来挣更多的钱，就是现在，不要停！”当然，“高需求量”并不能确保司机一定可以挣更多额外的收入（优步通常用“高需求量”来替代“溢价”），但溢价给司机带来的期望成了优步操纵他们的工具。[48]在另一个案例中，当一位司机晚上想回家要退出系统时，优步在软件中展示了一条消息写着：“你的下一位乘客将会是一个非常优质的客户！保持在线，去认识一下这位乘客。”在这条消息之后他有了两个选项：“下线”或“继续驾驶”。一些司机说这类信息对人很有诱惑力，尤其是优步提醒他们费率马上就要上涨的时候。对一些人来说，这意味着即使他们已经非常疲劳需要休息，他们依然会继续工作。


Verizon LTE
4:11 AM
UBER
Julian
你确定要下线吗?
你所在的地区目前需求量非常大。
来挣更多的钱，就是现在，不要停!
下线
继续驾驶
FORD
4.77

图4.11 优步劝说司机不要下线

注：这个屏幕截图于2015年发布在一个论坛上。


Plymouth Meetin
ing of Prussia
Lafayette Hill
Conshohocken
ohocken
Villanova
你的下一位乘客将会是
一个非常优质的客户！
保持在线，去认识一下这位客户。
下线
继续驾驶
Upper Darby
PHILAD
Drexel Hill
Yeadon
ingfield
Darby
Collingdale
HYUNDAI
4.79 ★

图4.12 优步劝说司机接受更多订单

注：这个屏幕截图于2015年发布在一个论坛上。

一些司机表示他们很想遇到费率上涨的情况，[49]而另外一些司机则说碰上溢价就跟买彩票一样。不是所有人都会听从优步发送的建议，一部分原因是，他们觉得其他司机都会按系统推荐的去做，这样的话，原本“低供应量”和“高需求”的供需关系就会扭转。2017年秋天，我对路易斯安那州巴吞鲁日的一名优步和来福车司机杜伯曼进行了采访，他带着浓重的意大利口音对我说：“很可惜，我有两个理由没法按这些消息推送说的去做。首先我的时间安排没办法符合消息上的要求，这是没办法的事情。其次我想如果所有司机都出来找溢价订单，那么想接到一单溢价订单就不那么容易了。所以，我看到这类信息时也不怎么兴奋。”

优步会处心积虑并系统性地对司机的行为进行监控，而这类诱导行为只是优步公司用来激励、引诱、管理和控制司机行为的工具之一。在我研究优步的这段时间里，这些诱导行为也在不断变化，信息风格也从活泼型（下一位客户将会是一名优质客户哦！）到实用型（需求高峰提示：下午3~7点以及晚上10~12点），请求语气（不要停！或再有1美元你今天的收入就达到40美元了），抑或是信息通知（大都会棒球队下午4：05~8：45在花旗球场有比赛），不一而足。大家都知道优步软件会给司机发送当地各种活动例如体育比赛的通知，以便让他们对客户需求量有所预估。

虽然不是所有的诱导行为都是操纵性的，并且确实会给受众一种自己可以自主选择的感觉，[50]但是这类行为对受众树立期待值的影响非常大。某个司机从优步收到的推荐有可能是数据科学算法的结果，但优步是否是一个诚信的数据代理就不得而知了。除此之外，当司机利用这些数据来追求自身的利益时，例如在溢价区域拒接非溢价订单而等待提供溢价的客户订单，他们就要承担被处罚的风险。换句话说，司机并不仅

仅是免费数据分析的消费者，例如GPS的用户。他们在使用数据时会受到管理者所制定的规则限制，这会对他们的生计产生直接的影响。

这类算法管理凸显了一个现实，就是看似为用户提供客观的供需关系数据的“中立”算法可能会操纵司机。优步对司机的算法管理向我们展示了非中立性的平台可能会利用工作者。同时优步的这些行为也让我们得以窥见从硅谷诞生的这种数据驱动的算法是如何影响我们所有人的生活的。

第五章 幕后故事：优步如何用算法管理司机

在洛杉矶，我跟何塞在他的车里聊天，我问他开优步和来福车的时候会不会有意避开某些街区。他承认说自己不会去康普顿那样的街区，但在这句话说完之前他的声音听起来有些犹疑。不论是对优步的系统还是整个出租车行业来说，对乘客目的地的歧视性选择都是不受欢迎的，在一些城市这种行为还是违法的。由于认为某些地区过于“危险”而拒载乘客通常会拿来跟基于乘客种族而拒载的行为进行类比，而出租车拒绝停车搭载黑人乘客（尤其是男性）的行为已经有相当长的历史了。[1]许多人担心优步和来福车司机也会传承此类歧视传统。[2]何塞沉默了一会儿，把手机从支架上拿下来用左手盖住，压在了自己大腿上，然后才继续跟我聊了起来。谈论这个禁忌话题可能让他感觉不舒服，他就换了个话题，不过他后来还是解释了自己刚才把手机拿下来盖住是因为害怕优步公司会监听这次谈话。他说每次在打开优步软件之后，优步公司都会通过手机摄像头来监控他与乘客之间的互动。他强调说：“自己感觉优步这么做是为了司机和乘客的安全，但‘有时候你会说一些不想让他们听见的话’。”

虽然何塞的说法并不准确（据我所知，优步并没有通过手机麦克风或者摄像头来监控司机的行为），但他也不是完全错误的。优步的确在记录司机的行为，比如通过服务评分系统，以及最近的远程信息处理（可以记录司机的刹车习惯、加速和速度等驾驶数据）。[3]因此司机认为老板在背后听着、看着他们也就可以理解了。通过详细记录司机行踪的各种细节，从他们手机的震动到乘客对每一趟行程的评分，优步实际上是在实行某种形式的工作监控，这跟它之前所宣传的“放手式”的管理

风格是相冲突的。例如，优步软件会显示两个类别的安全驾驶报告，一个是“平稳刹车”，另一个是“平稳加速”。一名司机的数据显示他在264次刹车中有219次平稳刹车，因此软件给他发送提示消息说：“系统监测到你有几次急刹车。”同时，当他的数据显示247次加速中有210次是平稳加速时，系统提示他说：“做得好！”（一些司机在论坛中把这种监控行为比作“老大哥”式的监视。）

正如我们之前所提到的，优步还使用数据驱动型的算法来控制资金的流动。一开始为了收集数据，不论是司机还是乘客，所有人的数据都会受到优步公司的监控。然而数据监控并不意味着优步会对平台上的所有用户负责。莱蒂西亚·阿尔卡拉过去曾在加州开优步和来福车，后来她搬到了达拉斯市，然后继续为这两家公司开车。她在网上管理好几个司机论坛，而且她在帮助其他女司机方面投入了许多的热情和行动。我对她进行了一次长时间的电话采访，她跟我讲述了一次跟两个乘客之间发生的非常危险的事件：

当时两个男人对我出言不逊。幸运的是，那趟行程距离不远，但他们真的把我吓坏了。他们看起来是那种不允许别人拒绝他们的人。他们开始讨论性和一些与淫乱相关的话题，真的把我吓坏了。幸运的是他们去的地方不太远，但到了以后其中一个家伙死活不愿意下车。他说如果我不给他我的电话号码他就不下车。最后没办法我给了他一个假的电话号码他才罢休。我向优步投诉了他们，但那次经历真的把我吓坏了。当时我直接就回家了。那真是太可怕了。我不是那种很容易就被吓到的女人，总的来说我还是很坚强的。但我还是能分得清楚哪种情况是真的危险，你明白我的意思吗？

我已经了解了事情的全貌，但我还是让她再多说一些。“他们是从俄克拉何马州来的白人，只不过是乡下来的。”莱蒂西亚补充说，她的声音也低沉起来，“他们是社会底层的人，说话时带有底层人的那种粗鲁。还有就是他们说脏话时使用的那些糟糕的词汇。其他人也会说脏话

或别的不好听的话，但我能听得出来哪些人是受过教育的生意人，那类人只是表现得比较愚蠢。他们不会让我害怕，我只是厌恶他们说那些色情肮脏的东西。而这两个人是真的让我感到恐惧。所以我就在中控上装了一个摄像头。”然后她强调说：“之后再发生令人不愉快的事情时，我就会对乘客说：‘笑一笑，现在摄像头在录像哦。’然后他们就会闭嘴了。”许多司机和莱蒂西亚一样，遇到此类事情的时候就会提醒乘客有中控摄像头在录像，这会给他们提供一种优步公司无法提供的安全感。[4]

莱蒂西亚的体会跟何塞有很大差别。何塞担心的是优步公司无时无刻不在监视自己，而莱蒂西亚则确信优步公司根本不在乎乘客的行为，而他们的行为对自己的影响却很大。在受到乘客的几次骚扰之后，她开始明白哪些“数据”是优步没有在收集的。在后来跟优步公司交涉的过程中，她确定了避免乘客对司机的骚扰行为并不是优步公司关注的重点。在她的投诉下，优步公司把一些乘客剔除出了她的乘客名单，但她依然愤愤不平，因为还有其他司机不得不面对这些乘客。

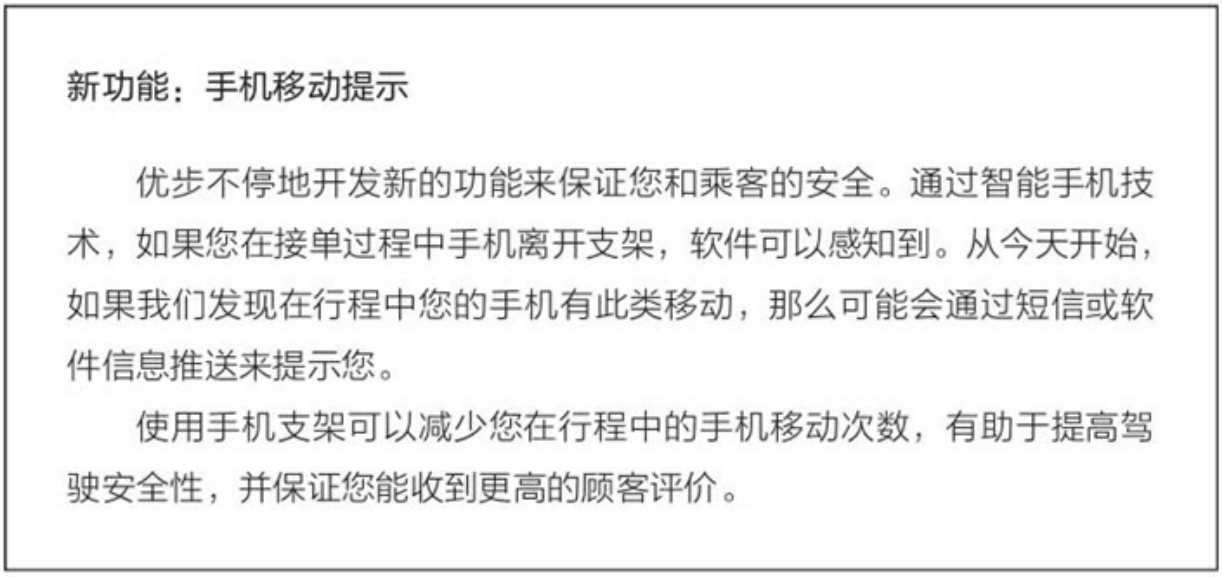
在本章中，我会向你展示优步利用手中数据的众多方式中的一部分，这些数据都是它通过技术服务从用户那里收集来的。但首先我必须要解释的一点是，对优步来说，司机和乘客一样都是其技术服务的“消费者”。这是一个重要也令人惊讶的说法。优步利用技术上、组织上以及语言上的策略竭尽所能不把司机归类为公司的“雇员”。把司机当作消费者给它打开了一个更广泛的逻辑，这个逻辑源自优步的诞生地硅谷。这个更广泛的逻辑就是，用户数据对优步来说是价值的源泉，而这些数据都是从司机和乘客身上收集来的。优步是如何利用和操纵这些数据的呢？我们不仅从基于市场逻辑的商业操作中可以看到，还能从科技文化的一个侧面窥见一斑。在本章后面的内容中我将探讨优步是如何对待它的消费者的——不论是司机还是乘客，以及由此延伸出来的一个问题——这些消费者是否得到了平台的公平对待？

工作时谁在看着你？

优步的管理行为在很大程度上借鉴了硅谷平台型公司管理和操纵用户的方法。许多数字平台会追踪用户的喜好和点击的内容，将这些用户偏好集中起来之后，向同样具有这类偏好特征的用户做出所谓的“个性化定制”推送。[5]网飞（Netflix）公司运用算法生成数据驱动型的推荐结果，向我们介绍我们可能会感兴趣的电影，脸书是推荐我们可能认识的人，亚马逊是推销我们可能想买的东西，而谷歌则生成供我们审阅的搜索结果——这些都来自平台对客户行为数据的跟踪和记录。作为用户，这些算法推荐结果会给我们带来极大的益处。人们信任数据和算法，因为这些被描述为代表客观、准确且向善的价值和形象。[6]优步将同样的原则应用到了劳动雇佣关系方面。

当优步将自己的技术描述为仅仅用来连接两个终端用户——司机和乘客——的工具时，它淡化了技术上更重要的一个功能：大数据。智能手机可以说是无处不在的传感器，而智能手机中的应用软件则通过这些传感器来收集数据。作为数据驱动型的平台，优步所建立的数据驱动的平台可以让公司从总体上量化了解司机的某些工作习惯，不过它却没有能力对司机工作行为做定性分析。尽管何塞关于优步通过手机摄像头来监控司机的想法不准确，但有些时候优步的确通过一些程序来监控司机的手机是否抖动，因为公司认为手机抖动是对司机工作产生负面影响的一个工作习惯和参考指标。许多兼职或新手司机会把手机放在自己大腿上或者中控附近，不过很多司机后来还是会买手机支架以便自己在开车的时候可以随时查看软件中的订单。即使手机支架实际上并不能反映司机工作表现的好坏，但手机处于固定状态可以让优步更方便地获取准确的数据，反馈给软件中的导航系统或者收集数据的传感器。大量的数据跟踪造成了司机在自己的车里被实时监控的感觉，即使实际上并没有人

类管理者在盯着司机的工作表现。


新功能：手机移动提示

优步不停地开发新的功能来保证您和乘客的安全。通过智能手机技术，如果您在接单过程中手机离开支架，软件可以感知到。从今天开始，如果我们发现在行程中您的手机有此类移动，那么可能会通过短信或软件信息推送来提示您。

使用手机支架可以减少您在行程中的手机移动次数，有助于提高驾驶安全性，并保证您能收到更高的顾客评价。

图5.1 优步宣布了一项新的软件功能

注：转录自2016年发布在论坛上的一个屏幕截图。

对一些司机来说，在与乘客的互动中，公司的监控为他们带来了安全感。系统中记录有司机和乘客的个人信息，还有车辆的位置，所以司机和乘客都知道如果出了什么事肯定是会被追究责任的。这是平台为客户和服务提供者之间提供的一种信任核实。

除了提供安全感之外，优步获取手机数据的权限还给了公司另一个显著的机会——能够主动干预司机的工作行为。虽然司机可以根据个人意愿自由登录或退出系统软件，但他们会不停地收到系统的各种提示和引导，操纵他们按照某种特定的方式来行动，这一点我们在第四章已经讨论过。[7]

优步如何把司机当作消费者来对待

我们已经看到算法管理如何制造偏见和操纵诸如脸书和谷歌等硅谷公司的消费者。我们知道优步通过司机在工作中产生的数据来监控他们，并控制他们在工作中的表现，在一些情况下，优步更是直接用客户服务沟通的模式来以员工的身份管理司机。除了密切监视之外，优步还通过申诉流程来控制司机，限制他们解决自己关心的问题的能力。例如，司机与优步公司主要的（很多时候也是唯一的）沟通渠道是电子邮件，不过到了2017年末，成立了一个个人服务中心（司机可以获得个人技术支持和服务的营业网点），在一些城市，司机还得到了一个电话号码，在需要的时候可以打电话求助。司机没有专门和他们对接的经理来处理他们的咨询和疑问。他们有的是社区服务代表，这些代表有一个类似呼叫中心的办公场所，地址通常是在海外，比如菲律宾，[8]而且是由Zendesk这样的第三方公司代为运营的。[9]在很大程度上，优步是把自己跟司机之间的主要沟通渠道外包并设定成自动回复模式。司机发出的大多数消息收到的都是系统的自动回复，这些回复内容都是基于他们邮件中的关键词而触发的。换句话说，优步并没有人类管理者在管理这些司机，也没人能理解和回应司机不同的具体诉求。虽说自动回复在处理一些基础的问题时更加高效，但是如果遇到乘客在后座上吸毒过量或者骚扰司机这样复杂的情况，这些自动回复就完全不能解决问题了。一位司机的评论反映了在线论坛中司机们普遍的情绪，“不是要黑优步，但它的服务支持基本为零。我收到的大多数回应都不能解决眼前的问题。除了一些行程没有按时开始计费的问题之外，完全没人理解你在说什么，虽然你说的是标准的英语。”

虽然我们对糟糕的客户服务都不陌生，但优步的客服所牵涉的利益更大，司机要依赖社区服务代表解决那些直接影响他们生计的问题。雷

蒙是在亚特兰大的一名优步和来福车司机，在采访中他跟我讲了一个乘客的故事，这名乘客在“乘客反馈”中指控他醉酒驾驶。2017年我采访他时，雷蒙花了很长时间跟我解释他大部分时间都在夜里接单，许多乘客都喝了酒，所以这些喝酒的乘客可能会把酒味留在车里，这就导致有的乘客误以为是雷蒙喝了酒。雷蒙是一名糖尿病患者，他说如果自己喝了酒可能就直接昏死过去被送进医院了。当乘客向优步投诉后他所经历的一切并不顺利。优步一收到乘客的指控立刻就把他的账户冻结了，雷蒙不得不暂停工作写了好几封邮件给优步试图重新启用自己的账户。琳达是波士顿地区的一名优步和来福车司机，就像她在我们2018年的一次采访中谈到没有人类老板管理的好处时所说的：“总的来说是更好，除了当你遇到麻烦的时候。”

一位名叫杰伊·柯雷德尔的司机在“行程分享者”博客上发表了一篇文章，详细记述了他无缘无故被冻结账号的经历，这件事直接威胁到了他的生计，之后他花了几个星期的时间试图解决这一问题，最后却无疾而终。他总结道：

> 这个时候，优步可以随心所欲地做它想做的事。我已经举手投降了。我在这件事中没有任何话语权。我浪费了大量时间来为自己辩护却都是徒劳。优步总是在吹嘘它的“180天造就改变”（这是优步发起的一项为期六个月的旨在改善劳动关系的活动，其间推出了一些改善司机体验的软件功能，比如小费按钮），[10]但它似乎并不明白一些小事的重要性，比如最基本的礼貌、告诉司机真相、提供真正的客户服务、有一点共情心，或者带点理性调整一下自己简单粗暴的作风。我感觉自己就像是一台庞大的机器中一颗不起眼的螺丝钉，更重要的是这台机器还有故障。[11]

由于社区服务代表负责协调优步司机和乘客之间的矛盾纠纷，因此低质量的回应会放大司机在工作中受到不公正待遇的感觉。信用评价系统中双方地位不对等的代价直接转嫁给了司机，即使乘客让司机处于不

舒服、危险甚至受凌辱的境地。例如，费城的一名司机于2015年在论坛中评论说，“因为一名乘客像精神病一样，说我是一个白人垃圾，我就把她赶下了车，结果她就给了我1星评价。我的信誉一下从4.97跌到了4.8，所以我猜可能我们为了得到5分评价得冒生命危险才行吧。我给优步发了邮件，结果那个机器人客服回复我说很抱歉，对此它爱莫能助。因为我受到的只是言语上的攻击，它也没办法帮我删除那个1星评价。优步应该选择一个更好的处理问题的方式，比如找个真人来处理这些投诉邮件。”

在论坛上，许多司机在评论中都提到薪水缺失的问题，他们尝试要回这些钱，最后大都失败了。至于订单取消费的问题，司机只能在48小时内对这一问题提出质疑，因为优步规定只有在这个时间内他们才可以向乘客追索这笔费用。但不断有新司机前仆后继地加入优步的队伍，他们对于这些规则可能并不熟悉。许多司机每周甚至每个月才会核对一次自己的收入账单，还有一些人在交税之前根本就不会仔细去核对账单上的数字。我们假设只有一小部分司机会在每天晚上核对自己的账单明细，并且手动记录自己每次的等待时间。这些人中也只有一小部分人在发现问题后会写邮件向优步公司投诉。如果一名司机愿意花时间不厌其烦地反复跟社区服务代表沟通这个问题，那么他可能最终会把少了的订单取消费要回来。但考虑到这一烦琐的过程要消耗的时间、精力以及反复沟通所需要的耐性，会有多少司机最终决定不浪费时间去追讨那大约四美元的订单取消费？如果把这些时间拿来到外面再多接几单活儿，司机能挣到的钱可能还会更多一些。一些司机提到，在跟毫无感情的社区服务代表进行往返五六封邮件交流后，他们就会放弃，因为感觉为了那几块钱这么麻烦完全不值得。同时，还有一些人则要求优步给个说法，并在论坛上展示了他们历尽艰辛把自己辛辛苦苦赚来的钱要回来的成果。

这样的客服流程实际上阻挠了司机向系统追索自己被克扣的薪资，这一点我们在第四章中关于克扣薪资的部分已经详细讨论过。这种操作

类似移动电话运营商在未经用户允许的情况下偷偷收取用户一些不起眼的杂费。[12]只有一部分用户会主动查看自己的账单明细，这部分人中也只有一小部分愿意花一个小时打电话给客服，经过烦琐的流程之后去要回自己被扣的费用。因此，这种通过软件分派和协调工作的平台有可能会在大范围内从用户的账户中克扣一些较小的金额（用优步公司的说法，这叫“费用”）。对个人来说追讨这类缺失的薪资并没有实际意义，有意义的做法是代表广大司机群体将这类情况定性为一个系统性的行为。但通过司机们跟社区客服代表对质，追讨自己被克扣薪资的经历，我们可以看到优步公司是如何看待和对待司机的。

对李来说，他对优步客服不满意的最主要原因是他们缺乏公平公正。2016年我们在采访中谈到这个话题时，感觉他有一肚子话想说。他是一名兼职优步司机，通常在帕罗奥多一带活动，他的全职工作是圣迭戈市的一名工程师。有一次，他留意到自己的账单上少了一次行程的费用。他正好记得那是哪趟行程，因为当时那名乘客的名字跟自己的一位同事很像。过了五天之后他才收到那笔费用。他给优步公司发了许多封邮件，每次都有一个新的印度名字的社区服务代表回复他（这个策略可能是为了防止让司机默认为有专人客服代表来处理自己的问题），然而回复内容却对问题的根源避而不谈。最后，他说：“你就不能数一数我一共完成了多少个订单（47个），而我收到了多少个订单（46个）的费用吗？这不是钱的问题，因为总共也就少了大概11美元，我是一名工程师，我的原则是既然工作，就不能容忍犯这种错误。我讨厌听到别人说：‘啊，差不多就行了。’”（他把开优步赚的钱都给了自己的女儿，让她可以在亚马逊上买自己喜欢的东西。）最后，一名社区服务代表给了他肯定的答复，说有可能是系统故障造成的。“我早就说过你们的系统有问题。”李激动地说道，“这点钱对我来说根本不算什么。我做工程师挣的钱要多得多。这是原则问题。我讨厌你们这样的办事作风。”那位社区服务代表提出可以把少的这11美元付给他，不过是以促销费的名义，这让李更加感觉受到了冒犯。李又一次强调说他既然完成了这项工

作，就想要得到一个公平公正的结果。即使这一单的收益并不高，他也没有怨言，因为在做之前他已经同意了相关的工作条款，然而自己最痛恨的就是欺骗和作弊。

社区服务代表的工作效率非常重要，因为虽然优步是用技术在协调员工的劳动关系，但传统工作环境中的各种问题在这里依然毫不例外地存在：除了管理上的欺骗行为之外，其他诸如性骚扰、对员工表现不公正的评价之类的问题在优步也普遍存在。[13]就拿莱蒂西亚来说，她跟我讲述了自己有过几次被男性乘客性骚扰的经历。她向优步公司投诉了这几名男乘客，优步承诺将不会再向她分派这几名乘客的订单。“我可能不用再接这些人的订单了，但其他女司机依然要跟他们打交道呀。”她用无奈又愤慨的语气跟我说道。她会在深夜酒吧关门的时候接单，因为那时候会有溢价，她的利润也会更高一些，但这个时候遇到行为不端的乘客的风险也更高，其他女司机包括男司机会倾向于不在这个时候接单。有一次在一单半个小时的车程中，她接了一名男乘客和他的一个朋友。“他们两个人开始聊关于性的话题，并且还把话题指向我。于是我就想，‘随他们去吧，不理他们就好’，这也是我给女司机们的建议。他们在一家汉堡店停了下来，我也下车伸一伸懒腰。他们看到了我的身材。其中一个乘客开始说：‘有这么好的身材，应该跟我好好玩一玩。’就这么一趟半个小时的车程，我一路都在听这类令人恶心的话。”

一些司机，例如穆罕默德（我们在第二章中介绍过他），则不向公司报告这些不好的事件，他们担心被乘客反过来投诉让自己丢了工作。穆罕默德说话时语气坚定，他笑起来眼睛会眯成一条缝。有一次在纽约，在他空间宽敞的七座SUV中，外面交通堵塞时的喧嚣嘈杂在车玻璃的阻隔下变成了低沉的噪声。我俯身靠向前排想听清楚他的回答。“我来自土耳其。”他向我说，不过他现在住在长岛。他每个月需要挣4000美元才能抵消所有的成本，每天他要开车一个半小时到城里开优步和来福车。我常常会问司机有没有遇到过行为不端的乘客。我经常听到的情况是乘客醉酒，有时候也会有别的麻烦。有一天穆罕默德载了一名男性

乘客，半路上这名乘客要求他靠边停车让自己在路边方便。“他撒尿时转过来身来给我看他的私处，”梅穆罕默德轻描淡写地说道，语气跟他讲述一些日常琐事比如支付过路费之类的事情没有分别，“他问我：‘你看到什么了吗？有没有感觉？’我回答说，‘没有。’他又问：‘一点也没有吗？’”穆罕默德当时试图用别的话题转移这名乘客的注意力。他告诉我说：“我宁愿什么都不说，也不想把这种事情报告给优步。”还有一次，另外一名男性乘客听说穆罕默德来自土耳其后开始跟他开黄腔：“我听说土耳其的男人有些玩意儿……非常大。”直到穆罕默德明确告诉他自己不想再聊这个话题时这名乘客才罢休。穆罕默德在谈论这些事情的时候声音比平时小了一些，似乎这些情况只是正常沟通之外一些不起眼的小问题。真正令我感到意外的是穆罕默德在这些让他明显感到不快的情况中低调处理问题的做法。尽管他对自己的这些经历轻描淡写，但他在跟我交流时十分真诚。穆罕默德的这些经历优步并不知情，优步并没有像收集用户GPS导航数据那样来关注司机的这类问题。他担心如果自己向优步投诉这些事件，乘客会反过来指控他，他就有可能丢了优步这份工作，自己的生计也会受影响。他所面临的这种情况凸显了司机在维权方面所面临的压力。司机清楚自己未来能否继续接单完全掌控在优步手中，因此他们很多人会把性骚扰以及其他这类投诉算进运营成本。

其他司机对遇到极端情况后优步这种千篇一律的回复的反应则要激烈得多。即使优步为某位司机提供了解决方案，其解决方案可能也没有触及系统中造成这种不公正现象的根源，这让司机感到非常恼火。例如，佛罗里达州劳德代尔堡的一名司机对之前一笔费用调整（当优步收到乘客投诉后，会从司机的报酬中扣除一部分金额）感到不满，就给优步的社区服务代表写了封邮件：“我提前结束行程是因为那位乘客一上车就开始骂我，我跟他说我们提供的是拼车服务后他就骂我说：‘你们这些蠢黑鬼根本就搞不明白事情是怎么回事。’”社区服务代表用机器人般冷冰冰的语气把优步的政策又跟他复述了一遍（了解到这类情况我们感觉很抱歉。我们感谢您用宝贵的时间向我们反映这些情况），并用加

粗的字体强调说，这名有问题的乘客不会再被匹配到他的乘客名单中。这位司机非常愤怒，回信说：“也就是说下一个接到他的司机会经历同样的遭遇，然后还会被投诉封号。这就是美国吗？”

司机可能会对这些跟他们沟通的机器管理者越来越不满，这也会在更大程度上导致他们对优步系统的不信任。但是用这种低质量的客户服务来处理司机质询的现状，与我们在优步模式中所看到的消费者逻辑和雇佣关系逻辑是相呼应的。社区服务代表的角色设定反映了优步把司机当作消费者而不是工作者。同样，社交平台上成百上千的用户也是被算法所制定的规则自动管理的。

通过评分系统实施控制

客户服务上的短板只是优步管理沟通问题的一个方面，优步监视员工的做法已经有相当长的历史了。[14]优步的评分系统使公司的管理无处不在，因为这套系统可以潜移默化地改变司机的工作行为。每次行程结束时，乘客都会收到优步乘客客户端软件的提醒，让他们对司机进行1~5星的评分。每位司机的得分是他最近500名乘客评分的平均数。来自消费者的评分和排名系统我们在其他数字化的商业评级中也经常见到，比如Yelp（美国最大的点评网站）对餐厅的评分或者Glassdoor（美国的一家做企业点评与职位搜索的职场社区）对工作岗位的评分。虽然按照优步的说法，评分系统是对比X司机和Y司机服务水平的最简单的方式，并且可以建立乘客与司机之间的信任，但在实际实施过程中却有一些令人担忧的地方。[15]在我们对优步司机进行的案例调查研究中，我跟卢克·斯塔克发现，乘客扮演的角色实际上是一个中层管理者，因为他们负责对员工的表现进行评估。[16]当员工被优步这样不透明的管理体系监控时，想要弄清楚控制和权力系统的实际情况是非常困难的一件事。[17]

除了对司机进行这种实时的管理之外，优步还通过每周表现评估这样的手段对司机进行长期工作表现管理。公司会记录一系列的个人数据，包括评分、接单率、拒单率、在线时长、行程次数以及与其他司机的表现对比（例如拿司机本人的评分跟系统中评分最高的司机进行对比）。过去如果司机的评分低于某个标准，比如4.6星（总5星），或者接单率低于80%~90%，或者拒单率超过5%，他们都有被注销账号的风险。2016年夏天，优步修改了这一政策：如果司机的接单率过低，他们的账号会被暂时冻结（暂时冻结和永久冻结之间的时间限制我们并不清楚）。[18]这些每周的工作表现报告会在行程结束后发给司机。虽然优步

将司机称为独立合约人和创业者，但是他们还是必须向乘客提供统一标准的服务，不然就会面临封号、暂停服务或扣钱的风险。[19]评分系统同时扮演着“胡萝卜和大棒”的角色，优步通过这一机制来确保司机可以满足公司对乘客——也就是评分者——良好体验的承诺。

优步时不时地以建议和意见的名义用邮件或短信向司机发送司机行为规范的标准，而令人望而生畏的评分系统则不动声色地用这些标准来强制约束司机。如果优步清楚直接地颁布管理规定或者员工手册，会被人诟病是在直接监督司机（以此证明他们之间是劳动雇佣关系），因此公司就间接地将自己的要求告诉司机。图5.2是优步发给司机的一条通知，提示“乘客会给有这种表现的司机打高分”，后面就是一系列的司机行为规范清单。

问题反馈

您所在城市的司机们普遍向我们反馈了一些问题。温馨小贴士可以帮您改善自己的信用评分。

服务

乘客会给如下司机打高分：

- 绝对不要向乘客索要5星评分，而是专注为乘客提供5星级的服务。
- 对待乘客以及路面上其他车辆时要保持冷静、耐心和友善。
- 尽力用心让乘客有不一样的感受，比如上下车时为乘客开门。

城市知识

乘客需要确信你选择了一条最佳路线。

如下行为会有加分：

- 询问乘客有没有自己想要选择的路线。
- 在你足够了解这座城市之前，始终使用GPS导航（在输入目的地后记得按“行程开始”键）。

职业精神

乘客希望优步能提供舒适、轻松的用户体验。在行程中，他们不希望司机向他们推销其他产品和服务。

乘客反馈

好消息是，过去两周内您在26条评价中获得了23个5星好评。

图5.2 怎样成为一名5星司机

注：该屏幕截图于2015年发布在一个论坛上。

得分低的司机会受到处罚，例如暂停服务或者销号。[20]塞萨尔是芝加哥的一名优步司机，一天晚上他想登录优步软件接单时，系统提示他换一辆车登录。在登录界面，一条消息写着：“你的司机账号尚未激活。”2015年春天他把这个屏幕截图发到了论坛上。塞萨尔后来意识到自己无法登录并不是因为录入车辆信息错误，而是他是被炒鱿鱼了，这条消息就是他的离职通知。这就像是一名公司员工早上去上班想刷卡进入公司时，却发现自己的员工卡已经被注销了。这种被销号的威胁塑造了司机与算法所发送的通知之间的互动方式。如果他们感觉自己的工作机会已经岌岌可危，那么系统对他们的控制就会奏效。

就像许多司机向我讲述或者是在论坛上评论的那样，评分系统意味着一切。司机们与隐形管理者之间的互动机会十分有限，因此这1~5的评分数字给了他们一种强烈的责任感以及对工作表现的重视。[21]有时候司机还会在论坛上吹嘘自己的评分。2015年一名来自马里兰州的司机把自己4.77分的得分以及乘客的反馈截屏发在了论坛里，还配上了一段语气激动的文字，其中一句是：“我见过许多炫耀收入的帖子，但我总是提醒自己，‘这并不是你需要关注的’。继续做自己，你的回报迟早会来。”另一些人则在讨论怎样与乘客互动才能保持高分。2015年一名来自纽约的司机在论坛中发表了下面这些建议：“你跟乘客交谈得越少，评分就会越高。一句简单的‘你好’或者‘祝你今天过得愉快’就足够了。乘客真的不希望自己被打扰，他们有自己的手机陪伴就够了。”他还发现如果司机在基本的礼貌之外就一些事情发表评论，那么被评低分的概率会很高，因为乘客可能会被激怒或感到被冒犯：“如果乘客不喜欢你说的话，那他就会用一切手段来惩罚你，最后给你的评分也会很低。”对那些想要删除不公正的低分的司机来说，他们的要求一般得不到满足。

由于乘客不能分别对优步公司和司机进行打分，因此司机要被迫承担用户体验的全部责任。[22]同时为多家平台开车的司机有时候会说优步的乘客“更加挑剔”；由于害怕得低分和账户冻结，司机在开优步时遇到难缠的乘客时会更加耐心和友善。[23]因此司机实际上是参与了维护优步与乘客之间关系的工作，[24]而且在这份服务性的工作中他们还提供了精神劳动，比如尽力让乘客有良好的感受。[25]这些小的服务措施，比如为乘客提供一瓶水或者一份糖果，有点类似传统的女性服务工作（比如始终对你微笑的空乘、女招待和服务员）。[26]司机付出了额外的劳动之后，一些乘客甚至都不愿意抬手对他们的服务做出评价，这让一些司机感觉很不公平。尽管从2017年起，优步会在乘客下新订单之前提醒他们对历史行程做出评价，但并不是每个地方都是这样，因为优步软件中关于乘客和司机的规则在不同的地区也会有不同的设定。以杜伯曼为例，从2016年冬天起他开始在路易斯安那州的巴吞鲁日开网约车。半年之后在我对他的采访中，当提到评分这个话题时他显得有些恼火：“我有200个没有评分的订单。我不理解优步为什么不在乘客可以对我们做出评价的一小段时间内提醒他们。如果超出这段时间乘客没有做出评价，那么系统应该默认这次评价为5星好评。乘客不评价真的让人心里不是滋味，他们就下车后把车门一甩，连句谢谢都不说。这让人很不舒服。你会想人怎么可以这样。”

乘客这样的行为会让司机感觉自己的劳动不被尊重，并影响他们对自己工作独立性的感受和判断。杜伯曼接着说道：“乘客想喝水，你递给他们水和糖果，而他们会把水洒在车上，把糖纸扔到车上。”许多司机都厌恶这些不得不做的照顾和维护用户关系的工作，以及优步降低他们维持生计的费率之后所带来的这些额外的麻烦。当我问杜伯曼有没有感觉是自己当老板时，他直截了当地回答：“没有，我并没有这种感觉，因为我从事的算是服务业。这做起来非常难。接受服务的人会让你感觉你所做的都是理所应当的，似乎绝大多数时间你应该按照他们的意愿去做让他们感到满意的事情。”不是只有他一个人感觉如此。艾西姆

是来自孟加拉国的移民，他如今在纽约当司机，之前他在长岛开优步、来福车和Juno。一年后他离开网约车行业改行做了黄色出租车司机，2017年我在采访他时，他开出租车已经差不多有半年时间了。我问他有没有自己当老板的感觉，他停下来想了一会儿然后回答说：“我感觉开出租车像是自己做老板，但是开优步你根本当不了老板。因为开优步时乘客会对你评分。你不能有任何个人的性格。让别人来评判你的服务？还是算了吧。”一些司机认为，刻意讨好乘客的做法让人感觉很压抑，而另外一些司机则感觉能够掌控自己的工作环境还是一件非常舒心的事情。[27]

迪德拉以前是一名助理护士，现在在新奥尔良开来福车，她喜欢平台发送给她的那些乘客评价反馈报告（包括评分和评论等）。她认为自己能得高分是因为自己待人友善，并且能处理好跟乘客之间的关系。她说：“我的评分报告总是最好的，因为我喜欢跟人交谈……通常我会打破尴尬局面，问一下他们是哪里人。如果我感觉他们不想被打扰，我就不会继续聊下去了。但如果他们又跟我搭话，我也会接着跟他们聊。”

司机们对这份工作中对于情感方面的要求之所以会有不同的感受，很大程度上跟他们之前有没有从事过服务行业有关。帕特里斯是我在蒙特利尔采访过的一名优步司机，他很好地对这种差异做出了总结：“我以前在一个呼叫中心做过电话客服，我非常讨厌那份工作。后来我因为销售业绩不好被炒鱿鱼了。然后我开始开优步，我可能总是离不开跟客户有关的工作，所有我做过的工作都跟客户和服务有关。我发现优步是我做过的最好的一份工作。我已经做了五个月了，依然保持全5星好评。这非常少见。我收到优步发来的消息说我在蒙特利尔地区的评分是最高的。”由于自己获得的好评和来自公司的认可，他对自己的个人成就非常自豪。

然而许多司机对评分体系的不公平性非常愤怒。2015年夏天有名司机在论坛上发表了一条评论，讲述了他接送乘客的一次经历，那名乘客

在溢价时间乘车（车费是基准费率的2.1倍），因此一路上都在咒骂批判优步表达自己的不满。他写道：“当她下车时，她告诉我说因为自己没办法亲自去优步公司抗议，因此会给我一个1星评价来表明自己对优步公司的态度。”司机们面对不公平的评分无能为力，这也显示了在跟无法变通的算法之间的关系上，他们所处的弱势地位。[28]

评分系统还会反过来保护优步免于某些潜在的法律诉讼风险，特别是受保护阶层在工作中遭受歧视的方面。[29]在20世纪，一系列的法庭判决让人们达成了一种共识，就是公司不能为了取悦客户的需求偏好而采取具有歧视性质的雇佣政策。[30]这些判决的理由是，假设一个公司在招聘时，由于顾客喜欢光顾没有黑人男性店员的商场，为了取悦客户的这种偏好，公司就只招白人男性店员。如今，通过评分系统，顾客可以直接将自己的偏见输入员工的评价系统中，而这种方式是公司在法律层面上不能去做的。[31]而且，比20世纪80年代歧视性的雇佣政策更糟糕的是，乘客通过评分系统表达出来的无声偏见更难被发现、证实和处罚。优步不是唯一采用消费者评分体系的公司。在整个数码世界，面对消费者的平台公司，例如Yelp和亿客行，同样采用让消费者给商户和员工评分的系统。对这些公司来说，不可能所有用户发表的评价都是完全客观的：消费者的偏见不可避免地会影响评分的高低。对优步而言，根据消费者的偏见和瞬间的想法来管理司机的方式意味着这种乘客公开的歧视会对司机产生非常负面的影响。然而，由于优步司机被归类为独立合约人而不是雇员，他们也无法获得大多数关于反工作歧视政策的保护。[32]从这方面来讲，评分系统所传达出来的最明确的一个信号就是，优步实际上是在把司机当作员工来管理。优步模式中将员工和消费者混为一谈的操作手段，模糊了两者之间的界限，而在我们的观念中这两者则是有明显区分的。优步公司在这一问题上含糊不清的态度对优步所在国家的监管机构提出了很大挑战，不论是优步对自己是一家科技公司而不是出租车公司的身份定义，还是在其与司机之间的劳工关系方面都是如此。

在全世界，优步用来管理司机所使用的同一套方法对劳动关系的归类造成了不同的认知结果。在澳大利亚，一名司机投诉自己被优步公司辞退是不公正的，而公平工作委员会（Fair Work Commission）最后裁定这名司机不受相关劳动法规的保护，因为根据委员会的认定，这名司机的身份为独立合约人。[33]在加拿大多伦多，2017年1月的一场集体诉讼向法庭要求应该将司机认定为雇员而不是独立合约人。[34]在错误分类这一问题上优步面临着许多诉讼，而这些对优步的挑战的最终结果也各不相同。在英国，劳工有三种分类：雇员、劳工或从属合同工（这类人是正式的个体经营者，但是在收入来源上依赖一个单一雇主）以及独立合约人。在一次上诉中，英国的一个劳动仲裁法庭认定之前一个判定优步司机不应该归类为独立合约人的判决有效。他们是劳工，因此应该受到反劳动歧视法律法规的保护，并有权享受最低工资、带薪假期以及法律规定的其他福利。[35]与之相反的是，在美国佛罗里达州，一个上诉法庭则判决优步司机就是独立合约人，之后该州还立法将司机的身份定性为独立合约人。[36]这就意味着这里的司机无法享受失业保障和大部分劳动法的保护。与此同时，加利福尼亚劳动委员会办公室（California Labor Commissioner’s Office）早在2015年就已经判定司机是雇员，而不是独立合约人。[37]这些判决影响了成千上万名司机的工作环境，但很明显的一点是，关于司机是应该享受雇员待遇还是被认定为独立合约人，世界各地的管理机构还没有达成共识。而司机应不应该被认定为劳动者而不是消费者则是另外一个问题了。

优步如何为自己的管理手段辩护

优步公司将司机视作其软件的终端用户，而不是劳动者。“终端用户”一词完美展示了优步如何通过词汇的选择来回避与司机之间的劳动雇佣关系。在法庭关于优步非法雇用的诉讼辩护材料中，在公司与公众的沟通内容里，这一词汇反复出现。这套说辞的选择无疑是非常精明的：在社会中，或许我们会被说服应该去关心劳动者，但谁会去关心什么终端用户呢？通过玩弄概念和编造一套关于劳动关系的说法，例如有意将司机归类为独立合约人，以及别有用心地将司机称为终端用户或者客户，优步为我们提供了一个挑战大众对现有劳动关系认知的样板。尽管科技手段和语言已经为我们带来一种新的商业模式，但一些老问题，例如性骚扰，却依然在科技中立的外衣下大行其道。

在“道格拉斯·奥康纳、托马斯·科罗佩、马修·马纳汉及埃利·古芬克尔诉优步科技”一案中，优步采用了一套站不住脚的“科技例外论”，试图为自己开脱。法官爱德华·M.陈认为，优步公司的辩护极为不恰当。当听到司机是消费者这一说法时，法官说道：“事实是你们在选拔和选择司机，事实是你们在定价而不是司机定价，事实是没有司机你们作为一家公司就无法赢利和生存，你们认为这些事实以及很多方面还不足以说明司机是在为优步服务吗？”[38]优步在劳工和消费者两套话语体系之间辗转腾挪也反映了其早期的监管套利行为。在它所代表的共享经济中，根本没有所谓的“共享”。在现实操作中，司机根本算不上“创业者”或者优步的合作伙伴，尽管公司将他们称为“优步司机伙伴”；而司机不是被停职开除，就是被冻结账户。这种有意将劳动者和消费者混为一谈的行为无疑是造成不信任的根源。而且，在对司机与优步之间劳动关系的错误分类上，还有更深层的原因。监管者有时候也会使用优步这套混淆视听的语言：2016年，基于优步在收入方面误导司机的事实，联

邦贸易委员会对优步采取法律行动。然而，委员会同样将司机称为“创业型消费者”。[39]

2016年夏天，在旧金山一个凉爽的夜晚，我跟优步的一名高级员工坐在一起聊天。过去曾有优步的员工邀请我到他们的办公室，但自从我拒绝在会面之前签署优步的保密协议之后，我就没办法再跟他们在公司里见面了。于是，我跟那名高级员工就在优步总部附近的一家“不用签署保密协议”的咖啡厅见面。我问优步公司是否试图建立跟司机之间的信任关系，他的答案让我无话可说——优步致力于和公司所有的终端用户建立信任关系。在这种非正式采访中依然采用法庭辩护时所用的那套语言让我颇感意外，在之后几个月中我还会一次又一次地在脑海中回想这一场景。当我们的桌上放着一个又一个卡布奇诺的空杯子时，那位高级员工坚持问我优步该如何改善与司机之间的关系。我忍不住想，这就好像是当你的女朋友发现自己只是你的婚外情人，而这时候你问我该如何改善与她的关系。

其中的含义是显而易见的，如果优步司机在工作中遇到的问题被当作客户满意度的问题，那么这些司机就无法借助劳动法之类的工具来为自己维权，而其他行业的劳动者如果在工作中利益受到损害，他们则可以依靠此类保护措施来伸张自己的权益。并不是只有优步一家在使用这一套语言，其他公司，包括来福车和大洋彼岸英国的送餐服务公司Deliveroo都在使用这套说辞。优步与司机之间的劳动关系模式也不是个例：这代表着一波更大的社会力量正在通过科技手段和相关语言体系的影响力将劳动者变为消费者。例如，Deliveroo在其运营的十几个国家中将公司的送餐人员归类为独立合约人，而在另外一些国家，比如阿联酋，则将他们归类为雇员。2017年我采访了几名Deliveroo的员工，根据他们的说法，这种归类主要还是要看当地相关的法律法规。然而，这说明公司确实可以用这套粉饰性的语言来避免将这些为公司服务的劳动者归类为公司的雇员。2017年6月，一家媒体在一篇关于一份泄露文件的报道中写道：“文件中说为Deliveroo送餐的骑手绝不会被称为劳工、员

工或者雇员，他们在送餐时所穿的Deliveroo定制的马甲则称作‘品牌宣传服装’而不是制服。文件中透露，这些骑手没有‘合同’，有的只是‘供应商协议’。他们的工作时间不是‘排班’，而是‘显示可以接单’。他们永远不会被解雇，而是会被‘销号’。”[40]

在另一个场合，我见到了另一名优步的高级员工，他在谈话中也表露了“司机就是消费者”这样的观点。我们见面时他稍微迟到了几分钟，他身上穿着一件休闲白T恤，由于刚刚结束晨跑，手里还拿了一条白毛巾来擦额头的汗水。他在不同的话题中不经意间表现出来的权威感让我想到了一些女性，她们努力让人感觉自己的好身材是天生的，而不是在背后进行辛苦的锻炼。当我们谈到改善司机客户服务的话题时，他解释说，如果你数一数科技行业中所有功能开发人员的人数，再数一数从事客户服务的员工人数，后者的数量明显要大得多。他表示，客服代表的数量是员工数量的两倍。听到他的这些说法，我在心里面翻了个白眼，但脸上还是保持微笑，然后回应他说：“那是因为你们没有把司机算作员工。”他点了点头，承认司机的数量要比前面两种人多得多——数量大概是他们的十倍。如何归类司机的身份，如何在更广泛的范围看待共享经济，以及两者的核心冲突反映出劳动权益保护者和优步公司之间的大部分矛盾。

通过把劳动者归类为消费者，优步可以鱼与熊掌兼得。当优步将自己的技术描绘成仅仅是将两个终端用户群体——司机和乘客连接在一起的（而且是中立的）工具时，它刻意回避了一个现实：优步的算法让公司对司机的工作方式有了极大的掌控权。司机受到算法管理者误导的这一现象，也仅仅是掌控大量资源的硅谷公司如何将我们玩弄于股掌之中的一个范例而已。优步在劳动关系方面的矛盾向我们揭示了为什么司机在一个合法的框架下受到了不公正的待遇，但雇佣关系的问题仅仅让我们得以窥见技术平台在利用消费者方面的冰山一角。工作环境下的种种为我们提供了一个窗口，让我们可以了解在技术推动的世界中不公平现象是如何出现并扩张蔓延的。我们需要考虑的问题是，算法管理是否在

工作和消费之间造成了本质上的区别？优步为自己的辩护实际上清晰地阐述了在数字空间中，雇佣者和消费者之间互相斗争和妥协的动态变化，以及导致这些变化背后的算法的力量和对信息透明度追求之间的博弈。

当平台拥有你的数据

优步对待自己工作型的消费者的方式，让人们不禁质疑这家公司以及其他互联网平台会如何对待自己客户型的消费者。每次我们使用数字服务时，都会产生可供互联网公司收集和利用的数据。长久以来，以数据为中心的监控行为所引发的关于如何保护个人隐私的争论一直都没有停止，比如如何对从用户身上收集到的信息进行个人信息去标识化处理。然而，将数据匿名化将会对保护我们的数据不被恶意收集和利用的想法产生误导性。我们在探讨优步的经营手段的过程中发现了一个问题：当某个人被当作某个用户群体的一部分时，他会被如何对待？

作为乘客与司机之间的中介，优步不仅控制价格、薪资和工作标准，还掌控着交易过程中产生的所有机密数据。优步收集用户数据的行为在很多方面被平台拿来当作利用消费者的工具，比如平台会按照某一部分乘客的支付意愿来向他们收取车费，而不是按照固定的价格标准。[41]与此同时，由于优步广泛的受欢迎度，它在消费者中的曝光率非常高。有时候，优步以中间人的身份使用用户数据的方式，已经远远超越了利润驱动的范畴，甚至完全可以说是滥用。预定价政策就处在数据滥用的边缘，这不只是因为收取乘客的多而付给司机的少这种行为有多么恶劣，更是因为这一政策破坏了司机所理解的与优步公司之间的合作关系和法律合约。

优步使用用户数据的方式让人对它所谓“中立的”中间人角色产生了质疑，但它更恶名昭著的政策则让人们开始在更广泛的范围内对保护消费者数据的文化提出严肃的质疑。例如，优步取得了一名指控司机对其实施强奸行为的女乘客的医疗记录，但优步事先并未得到这位女乘客的许可。[42]在另一起事件中，由于新闻记者萨拉·莱西对优步进行了批判性的报道（报道内容完全真实合法），优步威胁她和她的家人，暗示将

会发起一场针对她的抹黑行动。[43]在Waymo（谷歌母公司Alphabet的自动驾驶项目）对优步发起的关于盗窃自动驾驶技术相关商业机密的诉讼中，一名优步前员工指控优步存在大规模的商业间谍行为。[44]

优步在破坏股东信任方面也是惯犯了。例如2011年，公司在芝加哥举办了一场黑轿车服务上线发布会。据说优步向现场来宾展示了30名纽约优步用户的实时位置跟踪数据，这些数据在地图上以可视化的形式展现出来，旁边还标注了用户姓名，这种跟踪全球优步用户地理位置信息的展示方式还被冠以“上帝视角”之称。[45]这些事件说明，优步的信息监控文化可以演变成一种恶性的经营行为。2015年，《纽约时报》记者娜塔莎·辛格和迈克·伊萨克特别报道了电子隐私信息中心（Electronic Privacy Information Center）的警告，警告称优步即将采取的新的隐私政策将会“允许网约车软件收集更多乘客位置信息的数据，并使用用户手机中的联系人信息向他们的朋友发送推销广告”。[46]维权人士呼吁联邦贸易委员会介入调查。

即使优步的经营行为还没有达到滥用用户隐私的程度，它也已经有意无意地表现出一些迹象——通过在软件设计上做出一些细小的更改，就会对用户隐私造成极大的影响。举一个小例子，2016年，优步更新了软件设定，用户必须同意新的用户协议，协议中规定，用户可以“不同意”或者“一直同意”通过手机分享自己的位置信息。而大多数软件在这方面通常会有第三个选择，就是只在使用这款软件时分享自己的位置信息。为了保护隐私，用户每次使用软件时都要打开手机把设置从“不同意”改成“一直同意”，这无疑是非常麻烦的一件事。正如用户隐私和法律学者伍德罗·哈佐格在推特上公开表示的那样：“由于没有‘只在使用这款软件时分享隐私信息’这个选项，优步操纵了用户，让保护隐私的成本更高。”[47]后来由于苹果强制优步和其他软件在软件商店上架时必须接受相关隐私条款，优步对软件进行了调整。但是安卓用户依然受到优步此前隐私条款设置的影响。大多数消费者因为想要享受廉价的出租车

费和便捷的服务，所以在知道数据隐私条款对自己不利的情况下依然选择了接受。很明显消费者会被数据剥削行为利用。

而且并不是只有个体消费者才会受到侵害，大公司同样会受到隐蔽的数据政策的欺骗。苹果的软件商店有一套特定的隐私规定，所有软件必须遵守，包括优步。但是根据《纽约时报》记者迈克·伊萨克的报道，[48]优步公然违背了相关隐私规定，甚至在用户已经在手机上删除了优步软件之后依然跟踪用户的手机数据。正常情况下，无视苹果软件商店规则的软件开发者要冒着软件下架的风险，优步的这种状况可能会导致它失去上千万苹果手机用户。考虑到这一风险，优步对自己违反协议规则的行为做了精心伪装：这家网约车公司在自己的软件中有意识地针对苹果的反欺诈机制做了手脚，这样苹果在对软件进行审核时就只能看到它希望苹果看到的内容。在时任优步CEO特拉维斯·卡兰尼克的指示下，优步的软件工程师在位于加州库比蒂诺的苹果公司总部周围建了一个“地理围栏”，并以此瞒过了苹果一段时间。这个地理围栏的作用是，所有在围栏范围内的人（包括苹果的软件审核团队）将会看到一个不一样版本的优步软件。这有点像一家公司给科技记者寄送了一个智能手表做评测，并假称这是其即将上市的标准产品，然而实际上送给记者的手表用了比量产版更快的处理器，这样记者就能给出更高的评分。在这件事曝光给公众之前几年，苹果CEO蒂姆·库克在自己的办公室约见了特拉维斯·卡兰尼克，惴惴不安的卡兰尼克去见了库克，两人在会议上讨论了优步有意忽视苹果软件规则的问题。卡兰尼克表示，将会完全遵守苹果的相关规定。

2016—2017年，优步许多违背大众信任的做法被媒体广泛报道。由于优步的做法代表了当今我们在使用科技产品时常常会遇到的情况，它的做法也揭开了科技行业的面纱，让我们看到许多给我们带来便利和价值的服务，反过来也会利用我们。在学术界有大量关于科技公司是否有权出售它手中用户信息的争论。[49]一些思想家，例如计算机科学家和哲学作家雅龙·拉尼尔，设想未来的人类可以通过自己在网上产生的数据

获得报酬。[50]然而，正如数字劳动学者和计算机科学家玛丽·L.格雷在推特上公开表示的那样，“我们没有证据可以表明人们愿意将自己的网上生活商品化。难道只要给钱，那些公司就可以随便出售我们家人的照片或者购物记录吗？或许我们应该问的是，我们是否应该停止全面授权这些公司将我们的数据卖给第三方？”[51]她认为，这些被重新组织的社会数据和付费的数字知识之间有本质区别，在我们的采访中她详细解释了自己的观点，她认为虚拟的劳动对不同的人来说有不同的含义。长时间以来，关于隐私的争论已经成为全社会面临的科技行业问题的一个典型代表。优步或许已经成为关于消费者数据隐私问题的一个代理战争场地，因为对那些想要拿数据收集和隐私问题做文章的政客来说，树大招风的优步无疑是一个最合适的目标。

在前言中出现过的优步和来福车司机科菲，我在华盛顿采访过他。2017年他从媒体上，而不是自己的雇主那里得知，在2016年，包括他在内的全世界一共5700万名优步司机和乘客的个人信息被黑客盗取了，包括姓名、邮件地址和手机号等。[52]仅在美国，就有60万名司机受到这次黑客袭击问题的影响，司机们的车牌信息也被泄露。优步一开始给黑客支付了一笔“赎金”，要求他们删除数据并对攻击事件保密，后来在彭博社对该事件进行首次报道后的第二天，也就是2017年11月22日，优步才用寄信和电子邮件的方式将这一情况告知了司机。[53]在搬到美国之前，科菲在埃塞俄比亚的一个政府机构里担任助理检察官。“在保护个人隐私方面，不论是对司机还是乘客，我都希望优步可以做得更好。”在采访中他对我说。后来在一起关于公司欺骗性的隐私和数据安全的投诉中，优步与联邦贸易委员会达成和解并签订了一份有效期为20年的协议，协议要求优步建立一套全方位的隐私保护体系并进行内部审计。[54]

优步在数据管理方面的措施让人不禁质疑我们所信任的那些平台公司是如何收集和使用我们的个人信息的。优步的行为反映出在谷歌、脸书和其他硅谷公司普遍存在的数据收集和用户操纵方面的问题。优步曾

使用这些数据来探究究竟哪些用户有过一夜情的经历（优步在一篇博客中将其称为“荣耀之旅”），由此可见这些公司以增加交易的便利性为名收集了我们多少个人信息。[55]并不是只有优步一家这样做。备受欢迎的线上婚恋网站OkCupid的联合创始人克里斯蒂安·鲁德尔发表过一篇介绍公司的博文，从中我们可以看到这个网站如何使用从用户那里收集的数据。举一个例子就能看出它滥用用户数据到什么程度：这家公司会将针对用户的问卷答案进行交叉比对，比如将“你喜欢锻炼吗？”和“你达到性高潮会有困难吗？”两个问题比对后，它就能得出不经常锻炼的女性更不容易达到性高潮。[56]类似的侵犯隐私的行为在科技界数不胜数。2017年圣诞节前夕，网飞公司公开在推特上开玩笑说：“致那些在过去18天内每天看一遍《圣诞王子》的53个人：谁伤害了你们？”这个看似无伤大雅的玩笑却让人对这种“老大哥”式的监控心生不快：你在看网飞的节目，网飞同时也在看你。[57]这其中透露出来的信息是，你使用的这些软件从你身上收集信息，然后用这些信息来针对你，尽管这些威胁通常很隐蔽。我们与以数据为中心的系统之间的互动方式实际上是与这些平台会保护我们的数据隐私有一种信任契约。不出所料，网飞侵犯用户隐私的行为遭到了各方批判。[58]发生在优步身上的一个又一个案例，只是科技行业的各种行为清单中的一些而已。但同时优步又是不一样的。科技界的文化素来是以2000年左右谷歌公司提出的“不作恶”的经营理念，以及2004年成立的脸书所宣称的“让人们有权去自由分享，让世界变得更加开放和互联”的公司使命（2017年公司使命调整为“赋予人创建社区的权力，让世界融为一体”）为基础的。[59]科技公司从美国社会的无罪推论逻辑中受益，作为强大、创新和敬业的代表以及改变未来的希望，它们享受崇高的社会地位。但优步让我们感觉无罪推论在它身上并不适用。

和脸书或谷歌不同的是，优步为我们提供的是实体服务，而且它的服务依赖于成千上万辛劳付出的劳动者。优步司机会因为这份工作被执法部门监督和处罚，而优步公司也会被某座城市彻底驱除。谷歌和脸书

并不受某个城市的监管，而监管者则可以让优步寸步难行，因为它是客观的物理存在。消费者可能会感觉很难彻底摒弃谷歌的服务，但他们可以完全抵制优步（虽然有一次又一次的丑闻，但我们还是可以看到人们依然认可优步提供的服务价值）。截至目前，优步成功将算法管理应用到了劳动人事关系中，这也造成了该如何对待和保护司机方面的一系列问题。监管者和立法者也依然在尽力解决政策方面的滞后性。与此同时，诸如优步这样的硅谷科技公司正在用算法重新塑造劳动雇佣的标准并重写工作中的各种准则。

第六章 大联盟

2017年8月，一群白人至上主义者在弗吉尼亚州夏洛茨维尔举行集会。一名优步司机（刚好是一名黑人女性）把几名出言不逊对她进行种族主义语言攻击的“纳粹”头目赶下了车。[1]之后不久，优步和其他科技界的领军公司，比如苹果、谷歌、脸书、GoDaddy（全球知名的域名主机服务商）等一起，表达了对仇恨言论的强硬立场。网络服务器供应商CloudFare切断了一个纳粹主义网站Daily　Stormer的网络连接。[2]优步同时又给司机和乘客发了邮件，重申了针对“新纳粹主义”的立场，并强调平台对极端言论和种族主义采取零容忍的政策。优步公司不得不对纳粹主义摆明立场这件事也反映出它如今在社会上巨大的影响力。不过真正战斗在反纳粹、反仇恨言论第一线的却是司机。如果反对纳粹突然成为工作的一部分，那么承担对抗和被报复风险的正是司机，即使他们的身份是“独立合约人”。

让司机参与这场反纳粹主义公关活动是一种建立统一战线的方式，一方面司机有了底气，他们知道拒载纳粹乘客不会受到公司惩罚；另一方面，优步也能获得反纳粹社会组织和消费者的支持与好感。然而，归根结底这些政治策略还是趋利的。司机只是优步在发展壮大过程中所积累的强大的战略合作伙伴军火库中的一件武器而已。从更深的角度来看，这些政治策略也反映出科技公司在参与社会问题时超快的反应速度，但这种对社会问题的参与和干预可能会造成意想不到的后果。优步之所以能让每个人都不能对其视而不见，就是因为这家公司关乎太多人的利益——从司机到民权组织、监管者，甚至是免费为其提供代码的女程序员——大家都以不同的方式和不同的程度参与进来并助推了优步的成功。在对优步在不同国家和城市的经营策略进行调研时，我发现了一

种通行的模式。优步会快速寻找和培养盟友，得到大家的支持，然后就开始出现一系列的危机——从对劳工关系归类问题的法律诉讼，以及卡兰尼克被公开的跟司机之间的争执，到Waymo指控优步窃取其自动驾驶技术上的商业机密，等等。唯一不变的逻辑就是公司的扩张和控制策略。

我们可以从三个大的方面看到这一规律。首先，进入一个新的市场时，优步采取的是直接面对消费者的经营策略，通过绕过各种壁垒和障碍，比如政策监管和行业反对，以及便捷易用的手机软件，它可以赢得消费者的青睐。它通过传达这样一种讯息来防止竞争对手对其某些经营行为进行限制——要感激我们带来的颠覆性的创新，因为我们所能带来的要比现有监管政策对我们的限制好得多（我将这一策略称为“感恩策略”）。由于公司巨大的规模和影响力，它可以无视那些对自己不利的监管政策。其次，优步对自己公司的性质一变再变，试图在不同的法律法规体系中寻找漏洞。最后，优步操纵利益相关方互相攻击，利用短期同盟在所到之处站稳脚跟。在很多情况下，司机、乘客和其他群体都能从优步的运营中受益，但总有人的利益是被忽视的。

优步的政治策略既宏观又很接地气。优步会将各利益相关方分而化之、逐一击破，但跟每一方的斗智斗勇都会对其他各方利益产生影响。司机对优步规模扩张过程的感受可以分成几个阶段：一开始，司机往往都很乐观，后来许多人开始心灰意冷，不过一些人还是会出于看重这份工作的自由时间而继续做下去。在优步到来的第一阶段过去后，公司会通过在平台招募司机和吸引乘客来达到运营所需要的地理要素密度。渐渐地，乘客的等待时间缩短，司机的空闲状态也减少了，为了提高利用率，优步开始采用降价策略，用户需求也随之增长。优步的扩张一开始会让司机从中受益，但之后又会让其受损。在下一个阶段，优步采用的典型策略就是以价格战占领市场。在阿拉斯加州朱诺市，伊格纳西奥向我展示了如何使用当地的网约车软件TaxiCaller，软件会提醒他和其他司机用户周边的派单请求。软件会显示每个司机已经等待的时长。这个

3.2万人口的城市还有其他约车软件，比如Juneau Taxi和Tours。优步和来福车的扩张促使美国和加拿大很多城市的地方出租车行业开发自己的叫车软件，例如纽约州的普拉茨堡开发的Plattsburgh Taxi和蒙特利尔的Téo Taxi。伊格纳西奥对优步即将在他所在的州开始运营这件事感到非常乐观。“我认为对消费者来说这是件好事，他们可以有更多的选择。”他如此说道。就在伊格纳西奥对优步到来的看法侃侃而谈时，我想到了拉尔夫·瓦尔多·爱默生的一句诗：“美国就是机遇的另外一个名字。”最近一次假期中伊格纳西奥去了乡村音乐圣地田纳西州的纳什维尔，在那里他都用优步打车，体验一直非常好。但当他和家人回城要去机场时，遇到了溢价时段。他不愿意为这趟14美元的车程支付50美元的车费，于是就选择了当地的出租车。

伊格纳西奥的乐观让我想起了法伊克的悲观，法伊克是纽约的一名司机，我们在第三章中介绍过他。“当优步来了以后，出租车生意就变差了。”他面色阴沉地对我说，声音中带着一丝失落。在分析网约车的境况时，他曾这样说道：

我不会再跟任何人推荐司机这个行当。过去这是一份好工作，但现在做这个你会想死。你每天要工作13~14个小时。如果你有家庭，那么通常会没有办法工作这么长时间。过去工作时间让人很舒服，你每天工作9~10个小时，一周工作5~6天。但现在每周你要工作6~7天，每天12~14个小时……优步、来福车还有其他网约车平台抽走的太多了。在城里生活，我们要应付各种各样的开销。要有协会批准的车牌，要承担额外的管理费、额外的保险费，还有其他各种开支。一些人光买保险就要花7000美元，而另一些人则只用花3000美元。除此之外还要加上车辆开支、房租等各种花销。

当我问他家里人对他这份优步司机的工作有什么看法时，他很快回答说：“他们不喜欢我当司机，想让我找一份别的工作，他们说现在我每天用在工作上的时间太长了，我也很想念家人。”对家庭的责任和付

出是支撑很多司机长时间投入工作的原因和动力，但这种独立的状态似乎也没有什么值得羡慕的。[3]

对另一些人来说，跟自己以前从事的出租车司机或者其他被严格监控的工作岗位——比如呼叫中心的工作相比，优步的工作环境确实会让他们感觉更加自由和独立。[4]2017年我在蒙特利尔认识了古金德，他是一名出租车司机，过去他需要每周给一家车行支付600美元的出租车租赁费（出租车他每天可以24小时使用，不过大部分出租车司机都倒班）。每周他还要支付200~250美元的油费和其他开销，最后可以剩下600美元左右的利润。能够自食其力把挣的钱留在自己口袋的那份尊严是他转行开优步的重要心理原因。“当你辛辛苦苦挣了600美元却要把它交给别人的时候，你的心里很不是滋味。”他把视线从道路上移开，直视我的眼睛说道。尽管从技术层面上来说他的确可以自由选择自己的工作时间，但是由于无时无刻不在的房租压力让他每天都担心早上起晚了耽误生意。如果他在家里坐的时间长了点，他的妻子就会过来唠叨说：“你准备怎么付房租？你准备怎么付房租？”他补充说：“这种担忧真是时时刻刻都在。”

古金德很高兴的一点是，在优步你可以开自己的车，虽然油费和汽车保养费用需要自己承担。他估算，每挣10美元的成本大概是2.5美元，除此之外还有1.5美元的所得税。“我自己就是老板，”他特意强调这一点，“我想什么时候开就什么时候开，我想什么时候停就什么时候停，我可以自己选择。”在开出租车的时候他就感觉是自己在当老板，现在他感觉在时间方面自己有了更大的掌控权。就在那天早些时候，当优步订单不多时，他就回家吃了午饭又去银行办了点事。晚些时候他提到：“优步合法之前我挣的钱更多。那时候司机还不多……如果那时候有一个司机，现在就有五个。”2016年10月，魁北克运输委员会和优步达成了试运营协议，允许优步在特定的监管条件下合法运营。[5]“不过话说回来，开优步跟在工厂或者其他类似的工作相比挣的钱差不多，甚至

还会更高些。”他解释说，除非你是办公室白领，否则开优步还是个不错的选择。就像我在第二章提到的，司机们在评估这份工作时，会跟其他可选择的机会做对比。然而，想要评估优步的社会影响力并非易事，因为它给司机、乘客和其他利益相关方带来太多喜与忧，而在这一过程中，各方之间也是割裂的。

感恩策略：快速行动、打破现状、归功于科技

大约2009—2014年，在优步崭露头角刚刚崛起时，它被当作共享经济的代表，在关于未来工作形态的论坛上、在媒体上以及在学术和决策圈中受到普遍赞扬。共享经济公司声称自己不应该与行业竞争对手归到同一个行业类别中。很多时候，它们成功规避了现有的监管出租车、餐饮住宿行业以及约束劳动关系的相关法律法规，但有时候也会弄巧成拙，例如，家政公司HomeJoy就因为错误的归类搞砸了融资的努力从而导致公司破产。[6]硅谷公司跟监管者之间的斗争所留下的政治遗产——科技行业之所以能享受宽松的监管政策，是因为它们成功说服了监管者和全社会，只有宽松的监管环境才利于鼓励创新——成为优步的仰仗。这一社会契约具有很强的说服力，因为主流的社会价值观相信创新的成果——尤其是科技服务和装备——会让社会受益。这种关系的典型特征就是共享和互惠互利，而这也会让人们忽视科技公司在社会中所拥有的强大政治影响力。

这一逻辑之所以如此突出，是因为在美国的一些角落，科技文化刻意淡化了社会福利网络的重要性，转而强调私人财富干预对缓和公共赤字的作用。优步在硅谷的友商脸书就曾因为在海外同样采取这一策略和态度遭到严厉批评。脸书曾经在印度推出一个名为“免费基础网络服务”（Free Basics）的项目，旨在为缺少基础网络设施的人群提供服务，希望缩小他们与可以使用互联网的人群之间的差距。不过，“免费基础网络服务”不是互联网，它是脸书提供的一个门户，里面是脸书生成的一些内容，用户无法享受其他的数字功能。等于脸书将自己定位为互联网。这次事件的余波一直延续到2018年，脸书的这次尝试被批评者称为“数字殖民主义”。[7]

公众对前来扮演基础设施替代者的科技公司持一定程度的接受态

度，因为它们承诺会带来某些好处，比如免费的笔记本电脑，或者像优步所承诺的，可以减少交通拥堵。[8]《纽约时报》记者娜塔莎·辛格在一项关于公立学校采取的教育科技手段的多方位调查中也发现了这一趋势。[9]她的调查显示，科技寡头给学校配备了教育科技软件和硬件设施，在这个过程中它们悄然改变了课程设置的根本，而公众对此并不知情。微软、脸书、谷歌和Salesforce（软件服务提供商）都对这一故事的主角Code.org（公益性的编程学习网站）表示支持，认为这家公司就是改革的代表。公司创始人哈尔迪·帕尔托维将Code.org的角色与共享经济做了类比："爱彼迎正在颠覆旅游行业，但是它并没有旅馆。"他继续补充说："我们的模式与之类似，我们要颠覆教育行业，但我们并不运营学校，我们也不聘请老师。"[10]实际上，他说的是自己不用负责建立和运营教育机构，不用组织董事会，也不用处理学校与雇员之间的劳动关系。他的数字业务的介入有能力颠覆或者剧烈改变学校的运营模式，同时又不用对学校的所有权和经营负责。

感恩策略的逻辑是，"接受我们带来的贡献，但不要指望我们接受这里的监管"。这一点在爱彼迎投放在旧金山的广告中同样可以看到。一则在公交站亭上张贴的广告上写着"亲爱的公共图书馆系统，我们希望你能从旅馆缴纳的1200万美元的税费中拿出一部分来维持经营。"这则居高临下的广告暗示了旧金山这座城市对爱彼迎所缴纳的税毫无感激之情，之后公司还投入了800万美元，用于游说人们反对旧金山2015年的F提案（Proposition F）。选民最后否决了这项提案，因为这项提案旨在限制短期租赁的经营行为，从而会对爱彼迎的经营模式造成不良影响。[11]感恩策略是优步煽动群众支持其规避监管行为的手段。即使是在纽约、芝加哥或者多伦多这样对出租车数量配额有严格限制的城市，优步也成功地将自己定位成一家科技公司而不是出租车公司。旧的规则不适用于新的数字世界。对消费者来说，优步颠覆了僵化的以服务质量差而被人诟病的出租车行业，而爱彼迎则打破了昂贵的酒店对旅游业的垄断，使普通房主可以通过平台出租自己的公寓或者卧室。[12]这种毫不留

情的颠覆成了大众评估科技创新的社会价值的标准，并将其跟现有的行业价值观对立起来。

虽然已经声名在外，但优步依然声称自己对政府和监管者保持积极合作的态度。公司在给我的邮件中写道：“实际上我们正努力让政府能够更新相关的监管政策，以便提高资源和基础设施的利用率。”[13]当然，只要监管者能够满足公司的需求，优步还是很愿意配合他们的。一位优步的高级员工在跟我碰面时分享了他的优步文化冲击理论，这让我思考了很久。他认为优步带来的冲突在于以优步联合创始人特拉维斯·卡兰尼克为代表的新世界，与以法律、阶级和秩序为代表的需要顺从的旧世界产生了正面交锋。这种冲击是巨大的、公开的、两极化的。

在优步起家的加州，州政府采取了切实的措施以顺应社会和科技的不断进步，试图能跟网约车公司同步，成为它们发展道路上的伙伴。然而，当机动车辆管理局（Department of Motor Vehicles）为自动驾驶汽车开发出一套新的车牌系统时，优步却拒绝配合，这跟它所声称的态度完全不符。优步在无牌照的情况下，安排其自动驾驶汽车在旧金山的街道上完成了首秀。当机动车辆管理局和州总检察长卡玛拉·哈里斯威胁将对公司采取法律行动时，优步一开始拒绝低头，它提出了一个经不起推敲的理由，辩称自己这项特别的技术不适用机动车管理局那套监管规则。[14]

优步与机动车辆管理局的碰撞中最重要的部分是，优步在基础原则层面对政府权威的抗拒。优步拿特斯拉的自动驾驶技术作为自动驾驶汽车不需要批准的例子，辩称自己的自动驾驶汽车不适用机动车管理局制定的自动驾驶测试规范，自己的技术还不成熟，还无法实现完全的自动驾驶，必须有监督员在旁边查看才行。安东尼·莱万多夫斯基是优步自动驾驶工程师中的领军人物（他被指控从谷歌离职加入优步时盗取了谷歌的自动驾驶技术的互联网传输协议）。他提出，“说良心话，一些事情我们都还没有做，怎么去遵守这些事情的相关规则呢？”[15]优步公然

对抗相关法律，结果却安然无恙。总检察长办公室给优步写信回应说：“我们要求优步能够遵守加州的法律，并且立刻从马路上撤回所有的‘自动驾驶’车辆，直到优步满足所有相关法律法规的规定和要求之后才能上路……优步应该和其他20家公司一样申请相应的经营许可。”[16]优步并没有对自己的经营行为进行整改，而是直接将自动驾驶车辆装车送往亚利桑那州，因为那里的监管要求会很低。[17]2018年3月，在亚利桑那州坦佩市，一辆自动驾驶汽车导致了一起事故，一名女性在推自行车过马路时被撞身亡，亚利桑那州因此叫停了优步的自动驾驶车辆测试。[18]优步这种毫无诚意的对抗监管的行为凸显了科技公司所拥有的强大权力，让它们可以无视司法权威明确的规则和指令。

与此同时，优步这种举着创新大旗实则违背法律的行径让人不得不忧心忡忡。躲在硅谷颠覆行业的这套说辞之下，这种以违法为代价来创新的模式看起来却像是勇敢的创业家行为。而且这只是身家数十亿的大公司及其技术创始人（通常是白人）才能享有的特权，而与大多数人无缘。2016年优步公然藐视加州的法规，而在两年前，埃里克·加纳却因贩卖散装香烟被警察勒颈致死。[19]贩卖散装香烟的规模不值一提，这一行为也毫无技术含量，但却因为这是由一个低收入黑人实施的违法行为，不仅没有从轻处罚，反而让他付出了远远超出本来应该付出的代价。当执法机关对科技公司的违法行为大开绿灯，却对只想平安过日子的少数族群严厉打压时，我们可以看到优步所享受的文化特权有多么明显。

优步身上所发生的一切让我们知道，谁可以打着创新和颠覆的旗号来触犯法律，并且不用承担什么严重后果。在一些批评者看来，这种科技行业的颠覆理论——通常可以归结为“先上车，后补票”和“不求批准，只求谅解”——诡异地与强奸文化不谋而合，在这种文化中，权力和特权可以超越和取代同意与许可。[20]

许多劳工和公民社会的活动人士开始抵制优步及其同类。在令人头晕目眩的关于政府是否应该创新，并像科技企业一样来管理社会的争论背后，劳工权益活动人士和集体诉讼律师已经收集了足够的案例来指控优步以及其他共享经济公司，比如Handy[21]、HomeJoy[22]、来福车[23]和其他公司，控告它们违犯了本应该用于保护劳动者的劳动法。监管者为了“让各种评估体系适用于优步和其他共享经济公司已经疲于奔命，[24]而这些公司在崛起的过程中触犯法律已经是家常便饭。例如，当研究者发现爱彼迎的平台上有明显的种族歧视行为，并有可能已经触犯了公平住房法时，[25]加州公平就业和住房部（California Department of Fair Employment and Housing）解决了一起针对这家公司的投诉，办法是在获得爱彼迎许可的情况下对其平台上的某些房东做“公平住房测试”。[26]这些过程凸显了监管者在执法时如果没办法拿到这些公司手中的数据，将会面对多大的挑战和困难。

当各个城市的管理者试图将优步纳入监管轨道时，地方性的监管政策和法规可能会起到适得其反的作用。可以参考得克萨斯州奥斯汀市通过的地方法规要求优步和来福车遵守基于指纹的背景审查规定时的情况。两家公司在2016年5月退出了这座城市，[27]并继续游说州政府通过有利于它们商业模式的法律法规。[28]一年后，优步和来福车得偿所愿，得克萨斯州参议院通过了《House Bill 100法案》，[29]并在不久后由州长格雷格·阿博特签字通过成为法律。[30]这项法案推翻了地方法规，将司机归类为独立合约人，从而不用参加基于指纹的背景审查。[31]优步和许多合作伙伴的关系开始笼罩在紧张的气氛之中，正如优步身上让人又爱又恨的特质一样。有时候优步的发展看起来像是源自技术决定论，这种发展是基于优步及其所有的经营行为都是不可避免的这一观点。国家就业法律项目（National Employment Law Project）联合工薪家庭合作组织（Partnership for Working Families）提供了另一份分析报告，认为优步和来福车采取了两个阶段的“休克原理”来获得自己想要的结果。在第一

个阶段，它们在地方监管人员之间制造一种危机，在奥斯汀就是如此，然后在第二个阶段它们则通过在州政府层面做工作来解决这个危机。这一策略的目的是改写劳动关系法，确保司机可以归类为独立合约人。然而，它们证明自己诉求的论点和论据是，如果监管权落在了市政府手中，它们就必须面对一堆乱七八糟的规定。优步在41个州成功游说政客通过了法律，来制止或限制地方政府对它们这些公司实施监管。[32]虽说这一策略是符合它们利益的（从技术层面上来说改变法律也是符合法律要求的），但同时也是让人不屑的（因为这印证了一个事实：优步对现存法律的蔑视）。因此也难怪优步的所有利益相关方在与这家公司的关系中都感到不自在。

2016年优步和来福车退出奥斯汀后，我飞到那里去了解司机们被抛弃后有什么感觉。2016年春天，就在我一边为Motherboard（科技媒体网站）做报道一边做田野调查时，[33]一位名叫卡尔的优步和来福车前司机说："它们声称是因为背景审查……将会需要很长时间之类的，但背景审查是有时间表的，也就是从现在到2017年2月，所以它们有足够的时间完成背景审查。"他签约去了当地一家名叫GetMe的网约车创业公司，这样他还可以有工作做。"它们（优步和来福车）本来不用关掉业务退出当地市场的。"此前为优步和来福车开车的司机托马斯说，他相信两家公司之所以对审查持对抗态度，是因为司机的流动率太高了。"我个人对指纹审查没什么意见，我相信大多数司机也是持积极态度的。问题是优步的司机待遇太差了，因此司机的流失率太高，它们不得不一直应对这个问题。而指纹审查无疑又进一步提高了司机签约的门槛。"

当优步跟卡耐基梅隆大学和匹兹堡市合作开发实验它的自动驾驶汽车项目时也发生了一些摩擦。当时优步雇用了卡耐基梅隆大学机器人专业几乎所有的人。[34]塞西莉亚·康（Cecilia　Kang）发表在《纽约时报》的报道中指出，时任市长比尔·佩杜托（一位民主党人）宣布匹兹堡对

这个项目的进展感到非常兴奋，他声称：“我们既不是要废除法律法规，也不是要限制优步这样的公司。你可以给它们一堆繁文缛节让它们打退堂鼓，也可以敞开大门拿出红毯欢迎它们到来。如果你想建一个21世纪的科技实验室，那么你就应该敞开大门拿出红毯。”[35]匹兹堡市政府后来抱怨说，优步没有按照之前与政府签订的协议兑现自己的承诺，没有通过无人驾驶汽车项目为当地高失业率的街区创造新的就业机会。[36]

说一套做一套：创造就业却不保障劳工权益

优步就像变色龙：它精通夸夸其谈的语言艺术，这让它可以同时占据两个看似矛盾的政治立场。公司作为科技界新宠的光环在2015年似乎黯淡了一些，当时它的一系列激进做法让人们开始有所顾虑。然而，当时监管者最明显的态度却是犹豫不决。监管者似乎害怕背上一个反对创新的骂名。例如，联邦贸易委员会就为共享经济的益处站台背书，将优步的司机称为“具有创业精神的消费者”。[37]在那些优步还没有合法化的城市，比如温哥华，政客开始在自己的推特中增加“共享经济”的标签，以证明自己对科技、进步力量的支持和创造友好商业环境的态度。

作为其说一套做一套的例子，优步一直声称自己在共享经济中扮演的不是雇主的角色，但在向城市居民和政府以及其他利益相关方宣传时，创造就业却成了它最常用的筹码。[38]为了在多伦多宣传公司的增长速度，2015年优步在多伦多网站上宣布增加8000个就业机会：

优步让成千上万的当地司机从平台上受益，从而促进了加拿大地方经济的发展。

成千上万的多伦多市民——包括在职母亲、年轻的专业人士、退休人士、刚毕业的大学生和更多人——选择开优步。我们每天都能从司机合伙人那里听到从平台机动灵活的工作时间中赚取额外的收入是他们最享受的事情之一，因为他们可以通过这份工作补贴家用，并且按自己希望的工作时间来实现自己的目标。

通过在2015年创造了约8000个新的全职工作岗位，我们未来还有极强的增长潜力，优步有望成为在多伦多创造最多就业机会的新经济公司。（注：全职工作是按每周工作40个小时来计算的。）

尽管优步借用“每周工作40个小时”的标准来强调它所创造的全职就业机会，但是公司否认自己是一个雇主，也不承认受到自己各种严格管理的司机应该归类为公司员工。优步将自己包装成一个创造就业机会的角色，却不愿意保障这些就业者应该享有的劳动权益。

优步的另一个说一套做一套的例子则让人质疑它对待司机的方式。尽管司机被优步描绘成自由自愿的“承包创业者”，但当司机们组织起来呼吁改善工作环境时它却换了另一套说法。为了打击西雅图司机的劳动组织工作工会，优步通过司机端软件给司机们发送了一条这样的警告：“近期政府批准了Teamster（一个司机工会）强迫司机们支持该组织的申请，但是这家工会在过去有长期支持出租车行业，并有打压网约车司机的历史。请收听我们最新的广播节目，了解如何保护自己的自由。”[39]（让人意外的是，优步恰好可以通过这次机会，通过节目的点击情况以及用户的收听时长来判断哪些司机对组织工会和干预活动感兴趣。）[40]优步强调说司机们是自由的，但如果我们仔细观察，就会发现实际上优步说的是司机们应该有免于集体组织的自由。

优步如何让利益相关方内讧

当优步在玩一把牌时，手里同时还握着三把牌。具体情况是这样的：我们假设优步和其他人一起努力想让某个城市的政府批准他们测试自动驾驶汽车。在关于这一问题的谈判背后，有更大的文化背景，就是大家在讨论自动驾驶技术的进步会导致大量的失业。在这样一个文化大背景下，优步同时接触监管者并游说他们通过法律将司机归类为独立合约人，[41]甚至不惜剥夺他们的劳工权利。但在关于自动驾驶的辩论中却将优步的这一行为描绘成一个小的让步：与把工作机会交给自动驾驶车辆相比，让渡一点劳工权益似乎无伤大雅。“机器人正在抢走你的工作”是在关于未来工作的辩论中最常听到的一个论点。这一魔咒可以让人们看到，保护员工并在新经济中寻找新的创造就业机会的重要性。然而，它同样可以用来为公司辩护：糟糕的工作条件在工作被机器人抢走这一威胁面前显得没那么重要了。虽然司机们按照劳动法要求享受员工待遇是合理合法的诉求，但科技文化迫使我们以更发散的思维视角来消解这些诉求。

各种错综复杂的问题让许多人牵涉其中，而优步可以违背对其中一方的承诺，却不伤害自己与另一方的关系，因为优步所代表的不仅仅是其中某一方的利益。举个例子，优步可能永远无法在匹兹堡自动驾驶汽车试验场周边的高失业率地区创造大量的就业机会，即使在一开始运营的时候这是他们对当地政府的承诺。而在另一些地区，比如纽约州，则会继续欢迎这家公司在当地扩张，因为这代表它们在数字经济的新浪潮面前做出了把握新机遇的努力。尽管优步有这种时友时敌的行径，纽约州州长安德鲁·科莫还是在2017年6月5日签署通过了网约车合法化的法令。在法案通过前的几个月，由于过去公司总部以及各国各地的分公司所爆发的种种丑闻，再加上它们对待司机以及乘客的方式，优步被媒体

批判得完全找不着北。著名经济和劳动历史学家路易斯·海曼表达了对科莫签署这一法案的支持，他评论说：“我们不应该仅仅看到优步和来福车两家公司获准进入经营这件事，而是应该看到这是满足即时需求的数字经济的扩张。这两家公司只是一个庞大的新经济群体的代表，接下来很多年，纽约的居民将会一直跟这个群体打交道。它们将会颠覆我们对工作是什么、工作地点在哪里的传统认知，但与此同时，它们也会创造新的机遇。”[42]换句话说，优步的扩张与数字经济的扩张是同步的。

科莫州长签署法案使优步和来福车合法化，标志着这两家公司为未来的工作开拓了新的路径，但这些平台在当地也有一些反对者。一开始，紧挨着纽约市的韦斯切斯特县考虑过退出。作为回应，优步三州地区（尤指纽约、新泽西和宾夕法尼亚州）的一位总经理萨法拉茨·马雷迪亚写了一篇名为“韦斯切斯特退出网约车行业释放反商业信号”的文章，这是优步典型的政治做法。[43]用支持创新、商业或就业机会的信号将消费者政治化是优步最常用的手段。

正如我们之前看到的，任何有碍于优步的事物（例如试图用出租车行业的准则来约束和监管它的法规）都会被优步及其所代表的共享经济定性为阻挠创新、机遇和就业机会的障碍。优步这样的公司可以为消费者提供极具价值的服务这一事实是不容置疑的，结果就是监管者不敢对这类服务轻举妄动，担心被扣上阻碍“创新”的帽子。了解和看待旧世界与新的科技商业形态之间碰撞的方式之一就是，仔细观察优步利益相关群体之间的竞争逻辑。优步在市一级和州一级的层面上干预和规避不利于自己的法规已经驾轻就熟、颇有心得。

2015年夏天，时任纽约市市长的白思豪曾试图限制纽约市街上的汽车数量。长久以来，这座城市对出租车的运营许可都是限量供应的。当用户打开优步软件时，他们发现自己用的是一个“白思豪”版本，上面显示没有一辆可用车辆。



图6.1 2015年优步给乘客发送的信息

注：这条消息是优步乘客端APP的截图。优步称之为“白思豪的地图”。

优步用户收到了优步公司发来的海量邮件，号召他们抗议市政府的做法，在其他地方优步也采用过这种政治组织策略。[44]在奥斯汀，优步因为通过电话和短信发出此类号召而被告上法庭。正如作家尼基尔·萨瓦尔对优步前高级战略和政策副总裁大卫·普劳夫的观察一样，“普劳夫和网约车公司所理解的是，在资本主义中，当市场和政府对立时，一个人的消费者身份和公民身份也会对立。消费者将会取代你原来对公民身份的理解。”[45]优步这种组织消费者（他们喜欢优步服务的便利性）对抗监管者（他们负责监督公司）的作风，实际上是在它预测消费者的风潮将会引领政治情绪这一趋势后，先下手为强走出的一步棋。[46]这还证

明了一个更大的策略。虽然优步因被指控违犯劳动法而被一次又一次告上法庭，还被各种团体威胁将会对其采取法律行动，但绝大多数情况它都能免予刑罚。而在面临制裁威胁时，它的确可以有效动员消费者行使自己的公民投票权来支持优步。

优步的这套做法在地区、文化和政治的语境中都很适用：这既是一个当地的现象，又是一个全球的现象。西欧，这块正在跟来自中东和非洲（包括叙利亚、伊拉克和利比亚）的移民角力的土地上，正怀着对海浪一样的涌入者的担忧。优步在这里的宣传话术是，它可以给这些新来者提供就业机会，通过给予他们可以获得体面收入的就业机会、与当地人沟通的机会以及提高语言技能的机会，让他们融入当地社会。据报道，优步在2015年游说斯洛伐克决策者的话术是，“虽然优步经常被指控是万恶的资本主义的代表，会破坏稳定的工作和降低福利，但实际上这是一个带有社会主义共享特色的项目，旨在为普通人提供更多的经济机会，改善他们的生活”（这段话在推特上广为传播，但政策文件的原件内容无从查证。虽然我无法确定这段话的真实性，但在我看来这完全符合优步一贯的行为逻辑）。语言体系反映出优步如何将一个庞大网络中的一个个节点变成一种全球通用的力量。[47]这种美国文化在全球入侵和渗透的感觉也是优步在海外频频受挫的原因。优步和其他美国科技公司都被认为对其他国家当地居民的日常生活产生了过于强大的影响。许多利益相关方想要分享这种颠覆之后的胜利果实，但这种竞争会让优步的合作伙伴之间产生内部分歧和冲突。

优步的政治策略会产生一些奇怪的配对组合，这种现象被作家汤姆·斯里称作“商业与事业的联姻”。[48]优步取得了新泽西全国有色人种协进会的支持，承诺将从当地低收入少数族群聚居区招募3000名司机为优步平台工作。[49]2016年优步公司获得了民权组织颁发的赞助大奖。[50]2016年，优步还宣布了一项招募政策，旨在支持社会犯罪司法改革：有非暴力犯罪史的申请者不会因为自己的犯罪记录被剥夺为优步工

作的机会。[51]美国犯罪司法体系中，有色人种被逮捕和拘役的比例要高很多，这也造成了一种累积效应，使有色人种在就业等方面与白人的差距越来越大。[52]虽然减少就业障碍是一个高尚的人权目标，但这种做法同时也是为优步另一项商业措施在服务：当优步初到一个城市的时候，行程的费率会更高一些，司机也更高兴。然后，优步就会招募大量的新司机占领市场，有时还会放宽准入标准来达到这一目的（例如放宽司机所用车辆的标准），通常这会导致费率降低和司机收入的减少。通过为所有人提供就业机会，优步损害了全职投入的那部分司机的利益。实际上，一个保障民权的诉求会跟另一个同样保障民权的诉求冲突，比如平等就业机会和工作稳定保障。与民权组织合作的光环会在优步其他方面的经营行为对司机利益产生负面影响时给这家公司一些保护。

其中有许多例子，甚至就在不久前，目标和诉求有冲突的民权活动人士也找到了利益共同点。例如，2017年3月，宗教和民权团体与劳工权益保障人士一起，对密西西比州坎顿市一家尼桑汽车工厂的劳工进行声援，这些劳工大部分是黑人。[53]他们扛着写有“劳工权益亦是公民权益”的标语牌来为这些工人争取更安全的工作环境、抗议工会组织者对劳工采取的恐吓手段，并呼吁减少使用临时派遣工（这种雇佣模式会让劳工的劳动权益低于正常雇员的水平）。与优步未来利益相关的群体数量众多，这会导致在公民权益和劳工权益出现矛盾时，彼此的立场发生冲突，因为不同组织在支持还是反对优步方面的立场也不一致。

根据种族来控制劳工的经济关系所造成的恶果，在美国历史上也引发了其他社会斗争。例如，历史学家南希·麦克莱恩就提醒我们不要忘记在19—20世纪之交时，田纳西州那场自由矿工与通过租用犯罪劳工以压低工价的雇主（雇主与州政府狼狈为奸）之间所爆发的斗争。“政府体系已经腐败不堪，再加上臭名昭著的奴隶制，造成了一种恶劣现象，那就是执法者会因为轻微的违法行为把人定罪丢进监狱，这样他们就能把这些犯人出租给煤炭公司充当廉价苦工从而获利，而煤炭公司再以此

压低自由矿工的工价甚至剥夺他们的劳动机会，而自由矿工组织了美国矿工联合会（United Mine Workers of America）来争取可以糊口的工资和体面的待遇。”[54]在今天的环境下，严苛的犯罪司法体系对有色人种造成的影响更大，优步的立场是值得赞赏的，但它有点民权组织展示良好的种族关系的味道。

这一策略也证明是行之有效的，这种宽松的“合作伙伴”关系是公司在品牌扩张时的一个吸引点，截至2017年7月，公司的经营范围已经扩张到全世界630个城市。在扩张过程中这些合作盟友起了很大的作用，不过他们之间的纽带是基于趋利的动机，这种动机出于某种意识形态、政治诉求或者事业追求。优步跟司机、民权组织、各类社会运动组织、大学、政客和政府组成合作伙伴关系，目的是打造一个拥有正面社会效应的企业，这一点它可能是从前辈谷歌公司那里学来的。2017年当优步在多伦多酝酿一个自动驾驶汽车项目时，它将多伦多市宣传成自己的合作伙伴，尽管并没有任何官方城市代表或者政府机构主动跟它“合作”。[55]这有点像你要去以色列度假，却宣布自己找到了一个推动中东和平进程的潜在合作伙伴。优步与多伦多唯一的关联似乎是多伦多大学的计算机教授拉克尔·乌塔桑，因为拉克尔是优步研究团队的一员。优步这种一厢情愿的社会宣传让人不可思议，不过它还是在很多地方与当地政府达成了合作关系和意向。安大略省的伊尼斯菲尔镇和佛罗里达州的奥尔塔蒙特斯普林斯市都同意将优步的服务作为公共交通体系的补充部分。[56]当城市主张削减公共服务而用私人服务来替代时，结果并不总是尽如人意。以NFL（美国职业橄榄球大联盟）与城市政府之间的关系为例：各个城市投入巨资为球队建设了球场，并给联盟巨大的税收优惠，但有时候NFL会从当地退出，留给当地政府的只有空空荡荡的体育场和球赛将会带来巨大商业收益的空头支票。[57]对市政府来说，他们拿纳税人的钱投给这些联盟和合作伙伴，但带来的收益少得可怜。[58]有时候，优步这种建立合作关系的做法感觉像情感绑架，这种微妙的不诚实的做法成了它常用的手段。

由于数字文化是一个各种利益交织重叠的网络，优步与其中一个合作伙伴的互动可能带来一系列多米诺骨牌反应，结果会影响所有的利益相关者。除此之外，公司有意识地将品牌形象与各种合作伙伴和组织——从共享经济到全国有色人种协进会——关联起来的做法，也是招致人们对其自我宣传的真实性产生怀疑和批评的原因。[59]2014年新年到来前不久，优步宣布“我们与反醉驾母亲协会达成合作，呼吁人们拒绝酒驾”，而众所周知新年是酒精消费最旺盛的节日之一。[60]这条新闻不仅仅是大众的一个谈资。在优步乘客端软件上，乘客可能会在自己的目的地信息下面看到一个加拿大反醉驾母亲协会的插件，上面有类似这样的信息：“在多伦多一个寒冷的冬夜，谢利分享了自己的经历，这是一个一场酒驾如何彻底改变自己人生的故事。”[61]

优步和来福车都加入了反对酒驾的事业，将自己的服务宣传成避免死亡事故的保护屏障。然而，新年夜同时也是一个挣钱的好机会。司机们根据系统提醒的高需求量涌入街道，但一些人却控诉根本没有所谓的“一年中需求最旺盛的时刻”，也没有预测中的高溢价。正如我们之前提到的，在这样的时间节点上，司机的供应量足以满足乘客的需求，因此也就没有激活溢价政策。除此之外，许多城市的管理机构也做好了应急预案，提前安排了代驾服务，有些甚至还是免费的，就是为了降低节日期间酒驾的发生。[62]这种关于额外收益的虚假承诺让一些受误导的司机感觉自己被欺骗了，但把优步宣传为解决酒后驾车难题的替代方案给人留下了深刻印象。在我采访新奥尔良的优步司机凯伦时，她回忆起自己的经历：

路过一个酒驾查车点的时候我车上有四个年轻男孩。通常我都会在车顶放一个优步的标志，但那次警察没有看见。他让我靠边然后说：“请下车。”我打开车门准备下车的时候，他往车里看了看然后看到了那几个乘客，他问我说：“你的网约车标志呢？”我给他指了指，他就说：“好吧，那你走吧。”他根本就没有检查我是不是也喝了酒。

当然，我那时候也没有喝酒，但因为有优步的标识，我就不用在检查点接受检查。

凯伦是一个白人女性，孩子已经成年。她和当时车上几名乘客在年龄和各方面的差异对比可能也从侧面证明了她是在工作。“我感觉有意思的是，警察是看到乘客后才认出我是一名优步司机。当时车上是四个亚洲男孩，看上去差不多是上大学的年纪。”但是，她补充说自己也听到过关于优步司机酒后驾驶的事，她认为警察不应该对一个品牌盲目信任。我在洛杉矶遇到的一位司机说，有一些喜欢酒后开车的司机会故意在车上贴上优步或者来福车的标志，这样就不容易被警察拦下来。但是我并不清楚是不是真的有这样的情况发生。[63]

这种混乱的合作关系会对司机造成很大影响。由于优步一直受到媒体关注，因此相比作为竞争对手的出租车行业的同行，优步司机也希望自己的工作环境可以受到更多关注。除此之外，司机还学会通过媒体报道的内容来更全面深入地了解自己的工作。在一个论坛上，一位优步司机发帖子写了自己最近遇到的一起事故：“那个开车差点把我撞死的醉鬼是一名优步司机。我们本来应该是让人们更安全的，而不是去制造新的问题。”论坛中的司机一般都会积极关注媒体上对公司和网约车行业的相关报道，这些报道也会对各地的司机产生各种各样的影响。德雷克是科罗拉多州斯普林斯的一名司机，他在帖子里讲了一个发生在加州圣迭戈市的故事，标题是“好勇斗狠的优步司机因酒驾撞车被指控”。德雷克在帖子的开头写道：“又一名司机给我们的形象抹了黑。”优步往往通过展示那些引人关注的伙伴关系来美化自己的形象，但自己打造的这套说辞如果失控的话也会给它带来不小的风险。

不是所有人都吃优步这一套

作为一家公司，优步的那一套说辞其实跟其他互联网巨头宣传自己服务时所用的没什么区别。2017年12月，欧洲联盟法院判定优步是一个出租车公司而不是科技公司，这一判决对优步的这套说辞造成了强烈的冲击。[64]需要看到的是，在美国并没有同样的判例，优步仍然可以打着“我们是一家科技公司”的旗号行走江湖。

不是所有优步试图招安的群体都会做出配合的姿态。在刚开始合作不久，联合国妇女组织就中断了跟优步的合作关系，起初双方的目标是在2020年前为妇女创造100万个新的就业机会，但是联合国发现优步存在破坏劳动保护和伤害边缘劳工的经营行为后就终止了这一合作关系。[65]除此之外，2017年，优步的前工程师苏珊·福勒写了一篇讲述自己在优步运营部工作时亲身经历的性骚扰事件的文章，这篇文章引发了一系列关于硅谷企业性骚扰的文化讨论。她在文章中写道：“在我第一天正式开始团队轮换时，我的新经理在公司聊天组里给我发了一连串信息。他说自己正处在一个开放的恋爱关系中，他女朋友很容易就能找到新的伴侣，而他却不行。他说自己正努力摆脱工作中的麻烦，但又忍不住去找些麻烦，因为他想寻找可以跟自己发生关系的女性。很明显他是想让我跟他发生关系，这明显已经超出了底线，我毫不犹豫地把聊天截屏后发给人力资源部门投诉了他。”[66]

她在向人力资源部门投诉后，公司却保护了这名骚扰者，因为他在公司有“很好的工作表现”，而且人力资源部门对其他提出指控的女性也做出了相同的回应。她总结了催生这种骚扰行为的公司文化，包括公司高层管理者中间的“权力的游戏”式的政治斗争。她写道：“似乎每一位经理都在跟同僚明争暗斗，并且试图贬损自己的直接上司，这样自己就

能取而代之。”除此之外，她还写道：“我们都活在自己的团队随时可能被收编或解散的恐惧中，担心另外一次重组，这样我们就不得不重新开始一个不可能完成的新项目。公司组织已经处于完全的、彻底的混乱之中。”[67]最终，这一系列争议事件所积累的后果导致了公司CEO特拉维斯·卡兰尼克在2017年6月离职。[68]

在这些事件之后，优步宣布将全力支持“女性编程组织”（Girls Who Code，GWC），[69]并向“女性编程组织”捐款120万美元，但并非所有的潜在合作伙伴都对优步的这套做法买账。“女性开发者”（Girls Develop It）是一个非营利性组织，致力于为成年女性提供软件开发教育，该组织在2017年8月宣布拒绝优步提供的赞助，尽管她们非常需要资金。“女性开发者”的执行总监科琳娜·沃恩修斯在一则推文风暴中做出了解释。

这样做是值得的：关于优步对“女性开发者”捐款的回应。

我们拒绝了优步的捐款（虽然我们很需要这笔钱），因为我们不想为一家坏科技公司正名。我们不希望自己的名字和品牌与你们这种洗白行为联系在一起。我们的事业是为了女性，而不是为了科技行业。一方面，事情好像是“天呐，看这100多万代表了多大的好意”；而在另一方面，这些钱只是九牛一毛，而且只是一次市场公关行为罢了。

沃恩修斯继续在推特上表达她所理解的组织所代表的利益相关群体（那些女性程序员）之间的关系，以及与跟优步合作结盟后意味着什么，她继续写道：“我不会推荐大家为优步这样的公司工作或者跟它合作。如果我们误导她们去为一家会主动伤害她们的公司工作，那么我们一开始为她们提供学习场地和教授她们网页以及软件编程技能又有什么意义呢？这将会是最坏的结果。”就在当时，“黑人编程女孩”（Black Girls Code）组织的创始人金伯莉·布莱恩特同样表示她们也拒绝了优步提供的捐款（她们收到的捐款意向额度只是“女性开发者”的几分之一）。[70]

不同的人对优步“不择手段”的态度和做法反应不一，有人欣赏，也有人厌恶。敬仰优步的人，跟崇拜通过暴力手段来展现自己的韧性和强大的那些人一样。[71]Unroll.Me是一个帮人们解除电子邮件订阅绑定的服务提供商，当它被披露出来优步从自己这里购买了其竞争对手来福车的数据，以估测对手的商业费率时，在业界和媒体上引起了轩然大波。这一事件形象地说明了优步是怎样通过自己这种胆大妄为的做法和无所畏惧的小聪明，让他人崇拜或厌恶的。Unroll.Me的创始人佩里·蔡斯回应了这一争议事件：

特拉维斯·卡兰尼克已经完全失控，没有人能够阻止他。没有人，除了一个让他对自己令人厌恶的行为负责的董事会。没错，就是这样。作为女性，我认为他令人恶心。作为创始人，事实上我的反应是“我去！”这个家伙愿意付出任何代价，我甚至有点忌妒为什么自己不能像他这样为了成功不择手段、厚颜无耻（由于评论中对我这段话有太多误解，所以我重新解释一遍。我不愿意为了成功去做一个无耻的人，这才是我的本意）。[72]

优步被媒体曝光的这些负面新闻，是针对这个估值680亿~700亿美元、以无法无天而闻名的巨无霸公司的一个小小的胜利。这些曝光行为因优步试图在全美国参与政治的努力而被进一步放大。卡兰尼克成为特朗普总统科技顾问委员会的早期成员，这遭到了反特朗普的自由派的广泛批评。特朗普利用了当时的民意，在他就任总统初期就宣布对穆斯林和难民群体实行旅行禁令。作为回应，20万名优步用户删除了自己的优步账户，并发起了“删除优步”的主题抗议活动，以抗议公司跟一个违反自己价值观的总统结盟的行为。[73]优步在过去依靠这些愤怒的消费者来帮助自己跟纽约市长白思豪以及其他对自己采取不利措施的人进行对抗，但当优步的做法违背了自己的价值观时，这些消费者同样也可以反噬优步。

“删除优步”的抗议活动是对优步一个特定政策做出的重要反应，但

这一行动也激发了人们更强烈的反应。2016年美国总统大选让我们清楚地看到美国人生活在一个多么分裂的国度。2017年1月28日，强大的纽约市出租车联盟（New York City Taxi Alliance）号召在肯尼迪国际机场发动罢工抗议特朗普总统的旅行禁令，而联盟的主要成员就是外来移民，其中有许多人来自南亚国家。优步的城市经理决定，在罢工期间关闭溢价功能，但这并不一定就是为了应对罢工。*Quartz*的记者艾莉森·格里斯沃尔德表示，优步的做法是对港务局对于大量抗议者涌入引发的安全隐患所发公告的回应。[74]然而，优步暂时关闭溢价的做法被普遍认为是对出租车司机罢工行动的破坏。由于历史上积累下来的各种负面声誉，优步很容易就成为一场狂热的政治行动中愤怒的消费者的攻击目标，人们也更容易相信关于优步的那些不好的传言。删除一个软件是一种没有门槛的抗议行为。同一场抗议活动中，只有一小部分人是针对优步的主要竞争对手来福车的，尽管来福车的主要投资人彼得·蒂尔是当时总统候选人唐纳德·特朗普在科技界的头号支持者。卡兰尼克迫于消费者抗议活动的压力，退出了总统顾问委员会。在这样一种政治不满的大环境下，优步常常会成为大环境中政治挫败情绪的替罪羊。一位优步的高层员工向我表示，所有自由派针对优步的怒火都跟创始人与特朗普总统之间的亲密关系以及卡兰尼克加入顾问委员会有关。优步对社会文化的影响一部分来源于媒体对它连篇累牍的报道。然而，优步与利益相关群体之间频繁的冲突也让我们看到了在共享经济所承诺的促进陌生人之间彼此信任和合作方面到底走了有多远。

在这场喧嚣之后，优步最后还是给那些因为总统旅行禁令的限制而失去谋生手段的司机提供了移民支持。对许多司机来说，这一举措带有明显的政治意味，是优步为了争取消费者支持所做的选择。我所看到的优步司机的反应则更加沉默：他们抱怨说优步宁愿为了五个不存在的也门司机大费周章，也不愿意顺手在美国司机的软件上加一个小费按钮。

优步总是忽视司机提出的问题，除非在这些问题已经严重到会威胁公司相关的社会秩序时，它才会着手解决。不过，正如作家舍曼·亚历

克西所描述的那样，在某些特定的关键时刻，优步给人的感觉就像发生在北达科他州直立岩部落的那场抗议油田建设项目的活动一样，出于一个共同的诉求，不同的原住民部落、劳动者、环保人士和其他群体拧成一股绳站在了一起。[75]“删除优步”活动也有一股类似的能量，似乎加入之后就站在了时下最热门活动的中心。当批判优步成为一种时髦的行为时，司机意外地发现自己多了好多盟友，包括消费者、劳工权益保护人士以及商学院的教授。社会学家对司机糟糕的工作环境忧心忡忡，同时键盘侠则在网上对优步的一些看起来属于剥削行为的政策进行大肆抨击。一时间，司机的命运罕见地成为优步用户和利益相关群体最关心的事情。

优步这类经营政策带来的负面冲击是强烈的却也是流于表面的。我猜测在优步承诺对经营政策做出改进之后，许多人又把优步软件给下载了回来，尽管“删除优步”活动极大地提高了来福车的软件下载量。在这样混乱的局面下，优步依然实现了一个经营商的里程碑，在2017年6月底订单数量达到了50亿，此时距离旅行禁令事件仅仅过去了五六个月。后来当一个新的明显针对穆斯林的旅行禁令颁布时，并没有新的抗议活动随之爆发。在所有这些起起伏伏之中，我们很容易忘了优步本质上还是一家备受瞩目的出租车公司，它有着拿破仑征服世界的野心，却有咸鱼一样恶臭的名声。同时，司机一次又一次痛苦地发现，他们的苦恼得到的回应只是优步技术支持冷冰冰的自动回复，而公司业务却在全世界不断扩张。由于远离公司运营的核心圈层，同时得到的支持少得可怜，司机很容易会感觉自己被优步抛弃了。当然，优步依然在创造可能性，同时也有不确定性，这样的心态很快在那些转行来开优步的出租车司机身上得到了体现。

当优步的纸牌屋开始坍塌

到了2016年，优步已经深陷各种负面报道的泥潭中。当年年底，公司被指控窃取了谷歌公司的自动驾驶技术。2017年初，在一位前员工指控恶劣的公司文化导致工作中性骚扰行为成风时，优步聘请了一位美国前总检察长来针对这一指控展开独立调查。优步成为媒体持续抨击的对象，如果几天中媒体上没有关于优步最新情况的报道都会让人觉得奇怪。媒体版面上全是关于优步的一个又一个丑闻，每篇报道都总结成一句或者一段话，没有人关心全面详细的内容。优步的公司文化和经营策略已经被钉上了民意的十字架，但媒体依然对这样一个靶子不依不饶也算是一个奇观。这反映了一种文化心理，就是要把一些令人不安却又强大无比的事物从我们中间清除出去。

在优步爆发出众多丑闻后，垂头丧气的科技和商业乐观主义者开始从对优步崛起的各种吹捧，转变为对优步核心执行层的各种丑闻的自我反思。一些人宣布优步的商业模式已经破产。哈佛大学法学教授本杰明·G.埃德尔曼在《哈佛商业评论》上发表了一篇社论，表达了对优步糟糕的领导层的看法：“优步无药可救了，是时候让监管者把这家公司的大门关了。靠着故意破坏法律走到今天，想让它迷途知返去遵守法律法规并非易事。”[76]

就在优步跟谷歌之间关于自动驾驶技术专利的争端悬而未决时，司机依然在各个角落渴望着属于自己的一场胜利，比如在肯尼迪国际机场借用洗手间时还在等待接单。[77]他们为了上厕所的问题已经抗争了好几个月，这也让人们看到了司机不平等的工作环境，但那些拥有豪华律师团的科技巨头正忙着为谁能掌控自动驾驶技术的未来打得不可开交。大概同一时间，这两个问题都上了《纽约时报》的头版，因为在各个方面优步都是科技塑造权力的典型代表。

到了2017年夏天，由于之前三年中所积累的各种冲突集中爆发，优步陷入了一系列的丑闻当中，也让人们看到了在其对社会所做的技术承诺背后更为阴暗的现实。一波又一波的报道登上了《纽约时报》的头版。优步被指控由于工资盗窃，它非法占有了司机数亿美元，[78]另外优步还被指控协助租车公司跟招募的司机签订掠夺性的不平等条款。[79]除此之外，美国的优步司机发现自己的收入还不足以让自己可以负担一个栖身之所，[80]一些司机不得不在停车场露宿，因为他们需要长时间通勤才能进城接单，完全没有足够的时间回家睡上一觉。[81]女性司机面临着性骚扰和身体攻击的风险，据说优步也没有给她们提供任何有价值的保护和支持。[82]据报道，在新加坡，优步在完全知情的情况下将有不良配件的汽车通过第三方平台租赁给优步司机，这些车甚至有自燃的风险。[83]

随着各种批判的声音不断增加，共享经济已经让人们长久以来的担忧变成了现实，那就是一方面对劳工政治和经济权力的侵蚀，一方面又激发人们对未来工作状态无休止的争论。到了2017年底，司机收入已经断崖式下跌。在公司内部文件中，优步悄无声息地把来福车和麦当劳作为自己招募司机的主要竞争对手。[84]关于优步的争议和斗争，已经成为两派更大的意识形态之间的斗争，一方是支持监管的游说团体，另一方是反对的；一方是支持共享和索取的，另一方则认为这导致了社会不平等。

两次去犹他州盐湖城的经历让我意识到，优步并非对每个人来说都是一股离心的政治力量。泰德是一名优步和来福车司机，他的车牌号跟在软件系统中注册的并不一样。在我们出发之前，我再次在司机端软件中跟他确认了我就是他要接送的那名乘客。“你来这里干什么？你是摩门教徒吗？”他直接开口问我这个问题。之后他开始滔滔不绝地讲述关于黑人至上的阴谋论、“关注黑人生命”运动中的骚乱以及非法外来移民问题，他声称工厂中有90%的工人都是非法外来移民。我带着职业性的

冷静态度附和着他的谈话，在一些时候对他提出一些温和的问题，并回答了他对加拿大公费医疗制度的提问。泰德大方地承认说加拿大的医疗制度更好一些，他对奥巴马的医疗改革嗤之以鼻。他还说自己几乎要成为一个犹太教徒了，尽管他还没有下定决心完全皈依，之后他又把话题转移到政府试图强制在香蕉中添加麸质的话题上（香蕉是天然不含麸质的）。开车对泰德来说是一份全职工作，同时他还在上学学习计算机科学。在自己做司机的成本和学费开销之外，他还要努力应对越来越高的医疗保险成本。显而易见的是，优步跟他各种各样的担忧都没有关系。

一年后，我又一次造访了盐湖城并叫了一辆网约车，我在因为季节原因而关闭的一个大楼的入口等待司机前来。尽管停车场上空空荡荡，但司机在入口靠边停车前还是犹豫了一下，因为入口通道的标识上写着特定车辆专用。当她激动地跟我表达自己对美国全国步枪协会的支持，以及如果政府要来没收她的枪支她将会跟政府对抗到底时，我想到了她在停车时所表现出来的对规则的尊重。在枪支文化这一美国政治的核心议题上，她的观点有相当广泛的群众基础。在当下美国政治和文化空前两极化的背景下，在一些城市，比如纽约，优步也站在了这种冲突的最前沿，而在另一些城市，优步则可以远离风口浪尖。

与此同时，在硅谷，由于一系列高管的离开，优步内部出现了权力真空，而优步的前员工在接受未来雇主的面试时不得不解释自己为什么不是一个坏人。[85]据硅谷人力资源界的内部人士透露，在优步的工作经历普遍成为人们履历上的一个污点。

优步继续控制着科技在未来对社会做贡献的种种说辞，部分原因是公司战略性的公关策略。优步常常会在丑闻爆发后用一套听起来非常美妙的对未来的设想来分散和转移媒体和社会的注意力。当优步在2017年春天所遭遇的种种挫败，包括那起性骚扰丑闻[86]——导致特拉维斯·卡兰尼克出局[87]——爆出后，公司选择在达拉斯和迪拜两座城市公布自己2020年实施的飞行汽车计划。[88]就在苏珊·福勒对公司提起性骚扰诉讼

之后几个月，美国国会黑人同盟（Congressional Black Caucus）的议员就站出来支持优步公司未来的黑人领袖。[89]这些黑人议员对这家科技巨头天真的希望很快也变成了一场丑闻风暴，在我花时间思考优步在未来究竟代表着什么之后才想通了这件事。之所以有如此广泛的利益相关群体支持优步，正是因为这家公司涉及了太多的方向和领域，并且是让人能够认可的一股力量。或许优步创新式的颠覆确实能够在未来科技领域对社会产生突破式的影响。希望的光芒是优步能继续吸引新的支持者的原因。在科技和社会之间一个分水岭式的时刻，在旧世界中已经抓住机遇把握资源的公民社会中的领导者，依然想在未来也分得一杯羹。总有一些人不会被丑闻吓退。

结语 优步的新时代：科技消费如何重新定义工作准则

科尔是亚特兰大的一名兼职优步司机。在他工作的第一周，他发现自己所载的乘客明显喝多了。[1]这位乘客刚从外地来，想知道可以去哪儿看看或者找些乐子，于是科尔就给他推荐了当地几个游客常去的景点。科尔回忆说：“突然在没有一点征兆的情况下，那个家伙声嘶力竭地大吼起来，双手重重地拍着中控台说：‘伙计，你给我闭嘴。真的，闭嘴吧，不然我会伤害你。’”科尔被这突如其来的状况吓了一跳，然后忍耐着静静地用手调整着方向盘，同时小心翼翼地尽量让这名乘客放松，以防他有什么攻击性的行为。他们就这样静静地前行着。过了一会儿，这名乘客问科尔能不能在车里抽烟。为了安抚他的情绪，科尔把车靠边停下，这样烟味就不会弄得满车都是，并且如果他继续找麻烦，还能让他就地下车。他们两个人分别站在车头车尾抽了一根烟。当他们到达目的地时，这名乘客邀请科尔进屋去抽大麻，被科尔拒绝后，这名乘客又说要再抽一根烟。科尔非常恼火却强忍着，希望能避免麻烦，但他感觉这次可能没那么容易脱身了。

“那时候我不知道优步公司的规定。”科尔说道。公司规定行为不端的乘客将无法再继续使用公司平台。但即使知道这些规定也不足以应对网约车所遇到的所有紧急情况。“如果那时候我知道有这些规定，那么在他下车的那一刻我就会立马开走。但我当时还不知道这类事件的影响，我才刚刚工作了一个星期。”在科尔离开前这名乘客又让他拥抱一下再走，科尔无奈答应了，但那个拥抱持续了太长时间。利用自己的主业——客户服务中所积累的经验，科尔把双手放到胸前，轻轻地推开了那名乘客。

在那次令人不悦的事件发生将近一年后，科尔依然在兼职开优步。但他现在有了新的头衔：论坛管理员。全世界有很多他这样的人，投入无数的时间来管理非官方的线上论坛，全世界的优步、来福车和其他网约车平台的司机们在论坛中交流经验和教训，咨询问题，彼此间有一种难得的志同道合的感觉。另一名司机杜伯曼是路易斯安那州一个优步和来福车司机论坛的管理员，他这样评价自己的小团体："我们组织这个团体不是为了从别人身上学到什么，而是为了把这些人组织在一起。"在我采访他的时候，他强调说自己努力想要打造一个司机们可以互相照应的环境。"当有人遇到问题时，我希望能有更多的人关心和分享经验，而不是被忽视。"在优步和其他公司开网约车时是无法通过约车软件互相联系的。于是，论坛再加上记者报道、社交媒体和私人之间的联系，为这些劳动者提供了重要的信息来源，让他们能更好地应对新的工作内容和劳动关系。

司机们很享受可以按照自己的意愿随时上下班这种形式上的自由，但实际上这份自由是受到很多限制的。司机们在做自己的工作时，必须要应对优步不停变化的费率、新的试验规则和激励政策。这样内容和政策反复变动的劳动关系会给作为劳动者而不仅仅是用户的司机带来不稳定的状况。科技公司创造的产品塑造了用户的服务体验，但当这些用户是一个劳动者的时候，这些试验性的政策就改变了工作的本质，并产生复杂的结果。尽管如此，优步的司机还是能继续从中受益，不管是灵活机动的工作时间还是与乘客之间的社交互动都是如此。正如法律学者V.B.杜瓦尔在谈到日益严峻的工作不安全性（尤其是在出租车行业去监管化之后更是如此）时对我说："工作方面的好处即使在没有福利和保障的情况下也不一定会消失。情感上的益处会不断持续，就像你在低谷时跟其他司机所建立的互助团体那样。"[2]

算法管理的一些缺点主要集中在信息稀缺性上，而不是在劳动福利的讨论上。司机一开始工作的时候并没有一本员工手册可以做参考，相反，他们要在工作过程中通过无数的短信、邮件和软件推送的提醒来了

解工作中的种种规则。为了能掌握自己工作中这些不断变化的条款和规定，一些司机就求助于网上共享信息的论坛。这些司机论坛分布在脸书、留言板、WhatsApp、Zello和微信这样的聊天软件中，司机通过论坛在网约车软件垄断的沟通网络之外组建了自己的信息网。司机在优步朝令夕改反复变化的政策后面疲于奔命。优步或许可以修改工作的相关规定，但借助数字化的沟通方式，司机也可以创造自己的工作文化。这些社群创造了一种集体记忆，即使优步的政策发生了变化，这些记忆也能持久存在。这些司机以及他们新的工作方式会在更大的文化层面上——包括其他的工种以及其他的科技公司——产生什么样的影响还需要我们拭目以待，因为作为新经济文化代表的优步已经在网约车以外更广泛的范围留下了不可磨灭的影响和痕迹。

司机如何适应新时代的工作

网约车司机是新经济中为看不见的老板工作的群体之一。在我们早期的研究中，我跟同事卢克·斯塔克发现，算法通过一种可以影响司机收入的即时激励和惩罚措施，来控制司机在工作中的表现，包括他们的工作时间和地点。即使在几年后我继续就这一课题进行调查时，这一情况依然没有改变。正如纽约的一名网约车司机里卡多所说的：“没有老板会管你，管你的是你的手机。”[3]自动信息反馈在标准化管理数十万名司机的工作行为方面可能是一种行之有效的方式，但是这种管理方式无法覆盖像科尔和杜伯曼这样的网约车司机在工作中面临的所有变量——从收入不平等到人身安全上的威胁等。对许多司机来说，学习和了解优步工作中的基本规则，只是他们在网络论坛上所学到的知识中的很少一部分。2017年当优步悄无声息地开始测试新的预定价政策时，[4]司机通过对比乘客的付费收据截图和自己的订单收入时发现了收入差异，然后在论坛和“行程分享者”这样的公共博客上公布了他们的这一发现。[5]随着司机的软件屏幕截图在论坛中广泛传播，原本分散在不同城市和不同地点的司机开始互相对比彼此的收入情况，从而形成了一种普遍的不公平的情绪：论坛上各个群体中这种普遍的不公平的感觉影响了所有的司机。在个人层面，我采访过的优步和来福车司机中有一些人对这种收入上的小出入不以为意，而另一些人则耿耿于怀。小费政策和预定价政策也能给司机带来了意想不到的好处。例如，优步对小费功能进行A/B组实验，允许一部分乘客按照账单比例支付小费，而另一部分乘客们只能输入特定的小费金额。在论坛上关于这一政策的相关讨论中，一些司机上传了自己的收入截图，虽说在预定价政策下，自己收到的报酬要比顾客支付的金额少一些，但总的来说也还不错。因为小费如果按照乘客支付金额的一定比例来计算，那么要比按照司机收取的金额来计算高一些，司机猜测在小费部门有一些隐性的福利规则。这些对比有时候还会

发生在彼此距离很近的人之间。[6]比如科尔的未婚妻会在不上学或者不用在家照顾他们刚出生的宝宝时开一开优步。科尔告诉我说他未婚妻会收到更多的促销优惠，因为她的工作时间总是很随机和分散。尽管自己的工作时间更加稳定，但是他说公司可能愿意用更多手段来留住他未婚妻，在他看来这是不公平的。

在同样的数字公共空间相会可以让司机在原本彼此孤立的工作环境中互相交流。虽然我还不清楚论坛和聊天室里一共有多少司机，但我所关注的那些论坛据称有数十万成员，并且是来自当地、本国和全世界各个地区（我们无法确定这些成员都是真人用户或者司机）。许多论坛都有会员身份要求和安全认证的流程，从技术上来说实际上并不是面对大众的。通常司机都会同时开优步和来福车，即使有司机一开始创建的是以优步为主的论坛，但同时很快也会有在多个平台工作的司机加入。2017年我当面采访过的司机通常都很熟悉这些论坛，而且这些论坛可以改变司机的工作环境，即使他们有些人从来没用过这些论坛：司机在线上的讨论会影响媒体对他们工作情况的报道，这会增加司机的曝光度和工作透明度。例如，2017年7月，《纽约时报》发现，由于错误的税率计算方法，优步从司机的报酬中不正当地扣掉了数亿美元。[7]与此同时，纽约的独立司机协会（Independent Drivers Guild）报告称来福车也有类似的行为。[8]当这些报道在论坛中和论坛之外的司机之间传播时，他们普遍认为在报酬问题上这些机构早就不是第一次这么做了。

尽管论坛常常会把司机对网约车工作的忧虑展现给大众，但这里主要还是司机交流日常工作问题的场所。例如，我在司机论坛中发现的一条常见的建议是，当司机遇到轻微的交通事故或剐蹭这样的车辆损伤时，应该尽量不要向优步公司或者来福车公司报告，因为如果汇报，司机的账户就有可能被冻结。而且论坛中不是所有的讨论都是关于工作中的难处的，许多话题也是积极和正面的，比如关于如何获得乘客好评和积极的乘客反馈、如何赚取更多利润以及分享一些与工作相关的笑话

等。但是，论坛中依然还有很多关于削减费率、克扣佣金和收入不公等问题的讨论，司机对平台也有不断的怨恨之情。当一个司机看到自己的遭遇也同样发生在别人身上时，他对自己的工作环境会有一个更全面的认识。对一些司机来说，这些网络论坛可以弥补工作平台上分散孤立的工作环境所带来的信息鸿沟。司机还会在论坛和聊天软件上联合起来保护自己的权益，这种联合不是针对网约车平台，而是针对地方政府。例如在蒙特利尔，当网约车平台还没有获得合法地位时，司机的经营行为也是非法的。司机向我展示了他们当时的聊天记录，大家会分享运管执法人员的位置，或者那些处于合法地位，但是对他们抱敌视态度的，试图恐吓甚至攻击他们的出租车司机的情况。司机们时刻留意着可以帮助他们应对不停变化的工作环境的信息。通过填补这些被平台忽视的信息鸿沟，这些非正式的司机网络有助于减轻司机工作中的不稳定性。当魁北克的司机联合起来应对工作中的风险时，实际上也是在帮助自己的雇主维护造成这种风险的工作平台。

优步如何改变所有人

司机论坛为我们描绘了一幅优步如何将当今时代最重要的两股社会潮流聚合在一起的图景：一股是越来越多的临时劳动力，另一股是数字社交网络在社会中的主导地位。雇主与雇员之间的距离越拉越远，常见的手段有合同外包和分包。优步也不例外，把司机归类为独立合约人，像对待低价值消费者那样对待他们，并且运用算法来对他们进行管理。当公司为分散的、大规模的劳动力群体构建新的劳动风潮时，算法则让优步所制定的规则可以在现实中实现。而在脸书和谷歌这种面对消费者的平台上，算法则用来管理用户。由于跟雇主之间的距离，司机转借数字文化汇集他们无法直接从算法雇主那里获得的信息。当雇主拒绝对员工承担责任时，工作文化中就出现了鸿沟。

与此同时，互联网和数字文化则为劳动者打开了第二股机遇的大潮，让他们可以联合起来维护自己的权益。这并不能让他们免受剥削，而且也不是万无一失的。如果在一份工作中，工作环境在不断变化，不全面和不客观的信息——秘密实验、一条临时的计价政策或者一项试用功能等——则会快速扩散。如果错误的信息通过同样的渠道传播，那么司机话语的可信度将会大打折扣。从算法管理到联合维权，这些动态表明优步在社会中造成的影响已经远不止一点波澜而已。这家公司所到之处都引发了无限的连锁反应。

除了优步的经营行为或者发散性的影响，本书反复出现的一个主题就是，优步如何利用一套科技术语来颠覆现有社会的角色认同。优步的自我定位是一家科技公司，而不是运输公司，它使用这套逻辑来证明自己为什么不用去遵守《美国残疾人法案》关于提供无障碍设施的规定。数十万劳动者在优步平台上获得了工作机会，但优步却回避自己作为雇主的角色。优步按照自由和独立的创业者的身份，通过自动的算法管理

向司机收取费用，并利用算法来掩饰它对司机工作表现的控制。因为科技是“连接人”的，所以优步将自己提供的工作和服务定义为在共享经济中所做的一种共享行为，这有效淡化了工作应该获得报酬这一本质。诸如报酬缺失这样的问题也被拿来用科技术语解释，比如“系统故障”。价格歧视的市场逻辑被重新包装成一种人工智能的新发明。我们可以看到科技术语是如何一次又一次被用来混淆事实指鹿为马的。本书的创作动机不仅仅是来自科技行业的运行机制，也是源自科技术语在美国文化中巨大的影响力和说服力。

优步司机在美国总劳动人口中的数量占比是很小的，却代表了科技在日益流行和扩张的长期零工潮中所扮演的角色。两位顶尖的经济学家，劳伦斯·F.卡茨和艾伦·克鲁格发现，“那些通过优步或者TaskRabbit这样的线上中介提供服务的劳动者，2015年在总劳动人口中的比例为0.5%”。[9]但优步对科技、文化、商业和工作的影响要远大于劳动力人口的占比。那套科技意识形态是帮助优步取得成功的强有力的文化工具，作用不亚于公司内部的运营机制。硅谷科技公司在美国社会所塑造的流行文化让我们已经提前适应了优步所采用的科技公司的雇佣模式。优步对社会文化产生的与其公司规模不匹配的强大影响力，一方面源于其随处可见的服务，另一方面是因为其身上所带的争议性吸引了媒体大量的关注和报道。优步为司机所设立的工作条款，也成为我们讨论科技在未来工作中所扮演的角色时的参考条件。

作为优步最受人关注的联合创始人，特拉维斯·卡兰尼克成了代表硅谷文化的勇士之王。虽然优步成为人们眼中“100亿美元俱乐部”的一员，公司估值达到将近700亿美元，但卡兰尼克最终还是在2017年因为无休止的可能影响公司前途的丑闻隐退。一直负责报道硅谷公司的科技记者萨拉·莱西在2017年7月14日蒙特利尔创业公司大会上的演讲中指出：

硅谷是一种从本土发展出来的文化：只要是估值最高的公司，都会

对所在地区的整套文化产生与其实际实力不相匹配的影响力。一开始是优步，这是硅谷历史中上市之前估值最高的一家公司，一度达到700亿美元，我们之前从未见过能达到这一高度的公司。这家公司完全由创始人控制，但由于三年间发生的各种丑闻，创始人被迫出局。正是这些对既有规则的破坏和对法律的触犯，给它们带来了巨额的财富和无数媒体封面的关注与报道。结果它的表现似乎是不清楚触犯税法、触犯劳动法以及窃取商业机密是什么意思。这就是一个无法无天的组织。

优步之所以对既有的约束其经营行为的各种规则选择无视甚至持有敌视的态度并拒绝遵守，其中一部分原因就来自美国社会中所流行的由共享经济所塑造的所谓颠覆模式。

不过优步忽上忽下的声誉并不影响它在更大层面上所带来的影响：我们在想象科技在社会中的受欢迎程度时，优步扮演着一个重要的角色供我们参考。随着优步达到一定的高度，它成了科技乐观主义分子言必提及的对象。对许多城市来说，接纳优步成为把握科技前沿的标志，或者至少也代表自己成了全球科技商业市场的一分子。当优步和来福车在2016年5月轻盈地转身挥别得克萨斯州奥斯汀市，作秀式地抗议当地政府所设定的监管规则和标准（例如数据共享和对司机进行基于指纹的背景调查）时，媒体用“失去优步后，奥斯汀也痛失科技之都的称号”这样的标题来描述当时的局面。[10]温哥华是加拿大所有主要城市中对接纳这些共享经济公司表现最不积极的一个，[11]这让大不列颠哥伦比亚大学的校友们忧心忡忡，学校里的社区专家在2016年11月参加研讨会时就曾表示：“为什么温哥华加入共享经济的脚步如此缓慢？”[12]

如果哪个大都市没有优步的身影，那么对这个城市的声誉来说多少会有点不好的影响，因为这标志着它们在其他同伴面前已经落伍了。在一些城市，优步的服务已经成了基础设施服务的一部分，这也是许多城市将基础设施服务私有化的常用做法。2017年5月，俄亥俄州佩恩斯维尔市的一位地方法官判处酒后驾驶人员在自己手机上下载优步和来福车

软件，作为他们接受缓刑的条件之一。[13]对消费者来说，来到一个没有优步服务的地区感觉就像是经历了一次文化冲击，这种感觉就好像是美国和加拿大游客第一次到欧洲旅行时发现在当地上厕所还需要收费一样。

优步不仅仅是你下载在手机上的一款软件：它改变了你在城市中的出行方式，就像WhatsApp在巴西和Waze在以色列的影响一样。在巴西如果关闭WhatsApp，那么整个国家的线上沟通交流就会瘫痪；同样，在以色列如果Waze软件错误地提示司机绕开某条大路，那么随之而来的就是交通大堵塞。[14]优步的概念及其商业模式的逻辑已经远远超过优步公司本身。

不论是作为劳动者还是消费者，硅谷的种种算法已经深入到我们的日常生活当中。优步向我们展示了技术已经以一种意想不到并且往往是不可逆转的方式改变了我们的工作性质。共享经济通过将工作与利他动机和行为相结合，进一步改变了我们的工作文化，并让人们重新审视工作者的身份和工作本身的价值贬损问题。除此之外，优步还为自己的员工定义了一种新的法律地位，强调他们更接近科技消费者而不是劳动者。这种法律层面上的细微差别其实对我们如何定义和归类工作造成了巨大影响。

优步用算法驱动的雇佣模式，代表了科技如何彻底改变我们对工作的定义，以及工作的组织形式。我怀疑优步并不是一开始就有意打破我们对工作的定义。当优步应对影响其商业运营的挑战时，它似乎发现了更大层面上的文化暗流，并有效捕捉了这种情绪，然后动员其为自己的利益服务。这一过程中优步所带来的冲突和挑战，展示了我们与这些经营行为之间的摩擦。但最终，优步作为一种理念上的成功，让人们不再去深究其百亿美元身价背后的种种经营手段。并且不论现在优步是什么情况，它所造成的影响和变化已经是既成事实了。

优步与司机之间的矛盾关系是在当下新的数字时代中，我们所面临的劳动关系是如何被改变和塑造的一个例子。针对消费者的算法管理的兴起在硅谷那些数据驱动型的科技公司身上表现得最为明显。生活中如果不使用这些技术和服务，你简直寸步难行：谷歌地图这样的导航应用为我们推荐出行路线并提供道路拥堵信息，而脸书则依赖一套算法引擎为我们生成日常消费的各种信息。我们没有把谷歌或者脸书当成共享经济的一部分，但本书的目的就是让人们认识到，在这些强大的科技平台面前，即使它们信誓旦旦地说自己是中立客观的，用户依然处在任人摆布的弱势地位。

从表面上来看，司机和乘客一样是优步科技服务的消费者这种自圆其说的做法，只是优步逃避监管的一种手段而已。毕竟，优步为了规避监管无所不用其极的做法已经名声在外了。但当我们近距离仔细观察时，优步对待司机的方式确实又像消费者又像劳动者。通过模糊两者之间的界限，优步影响了我们所有人对劳动者和消费者的定义。优步从这种身份模糊的策略中受益，因为这让人们很难确定他们到底适用哪些监管规则。如果司机没有拿到应得的报酬，他们是应该按照劳动法来追究工资盗窃，还是应该按照消费者保护法寻求不公平和欺骗行为的赔偿？优步不仅打破了法律，也打破了既有标准，这让人们看到两者的脆弱性。优步所带来的新标准对消费者和劳动者来说是更好还是更坏，我们还需要拭目以待。

优步造成的影响是深远的。不管是在它身上发生的各种丑闻，抑或是媒体上连篇累牍的相关报道，优步依然成为大众对未来工作想象中的一个代表形象。与此同时，优步只是我们被已经普遍使用的科技所利用的一个例子，背后的原因或许仅仅是我们想要使用这些技术而已。[15]优步用一种非常昂贵的手段深刻改变了各个利益相关群体所处的关系和环境——从司机到乘客，从工作者到消费者，从科技行业到出租车行业，从政府和监管者到民权组织，等等。或许更重要的是，通过使系统规则符合自己的利益需求，优步运用硅谷的算法重新改写了我们的工作规

则。

附录一 我是如何研究优步的

我的研究方法源于我在现实中的多重身份——我是社会科学研究人员、学术型作家、新闻博客写手和记者。这些身份有与之相匹配的不同的发现和合成知识的方式，这些方式塑造了我过去四年多调查研究以及撰写本书时所用的方法。出于这个原因，我的调查研究基于一系列不同的约定俗成的标准和职业群体的惯例，我会在书里尽可能地解释清楚。虽然本书的大部分内容在我作为研究者以及多学科学者的学术范围之内，但是也并非所有内容都能归类为严格的学术论著。我所做的研究来源于两个正式的研究项目，[1]其中一项可以延伸成一个对网约车和清洁护工的对比研究。这些研究项目一开始都有自己的假定和研究标准，但最终的研究结果在本书中均有综合交叉。本书中的一部分文本素材来自多年来我在媒体上发表的面对公众的文章，而不是学术期刊中面对学界的文章。偶尔我会在博客上发表一些田野调查笔记的片段，有时候我也会从一个记者的视角收集和报道我的调查发现。同时我还把一些调查成果作为学术期刊论文、记者调查报告和博客同时发表。我会在“行程分享者”博客和我自己的博客Uber Screeds上发表文章。这些博客平台也影响了我向司机解释自己职业的方式。通常我会告诉他们我的工作内容是研究科技对我们工作产生的影响，并强调我主要关注的方面是司机对优步和共享汽车（在司机中，这个说法要比网约车一词更为普及）的看法，而且我会把自己的调查研究成果发表在学术期刊和公共媒体上。在我开始书稿创作后，我还会告诉司机我在写一本关于这一课题的书。

在学术界，我将自己民族志学者的相关专业知识作为从事更广层面的文化研究项目的基础，例如跟法律学者和社会科学家合作探讨与消费者保护相关的偏见和歧视等研究课题。我之所以提到和他们之间的合作，是因为在合作研究的不同阶段，我们之前的交流和跨学科沟通中所

用的研究方法，对我后来处理和分析定性研究中的信息和数据都很有帮助，并且能让我在研究过程中对调查方向有明确的把握。例如，我断断续续地咨询过一些计算机科学家，咨询内容都是跟我的研究相关的技术层面实现的可能性和信息安全操作问题。尤其要感谢的是威妮弗雷德·波斯特运营的Labor Tech小组和隐私法律学者学会（Privacy Law Scholars Conference）的相关学者给我提供了诸多宝贵的反馈。在我整个调查研究期间，我还从许多团体领袖的交谈中获益匪浅，包括学术、决策、监管和商业等各个领域的团体和组织。这些对话和交流为我的分析提供了灵感，但不应该作为我正式采访的一部分（在我的研究理念成型和发展过程中，这些对话是非常重要的信息背景）。

在我创作本书的这几年，我通过不同的方式收集了各种不同类型的数据。一开始，我主要通过网上的司机论坛来了解信息，如今我依旧几乎每天都会花几个小时来浏览这些论坛，我会主动阅读司机的帖子。上网时，我会一直开着那些实时更新的网络论坛的网页，时不时地点开看一下。我会把自己在加拿大和美国各地所采访的许多司机，以及通过零星采访过的各个利益相关方——比如私人司机行业的高管——所了解到的情况同我从论坛中所了解到的信息做比对。

作为我正式（并且日积月累的）的研究项目，我使用参与观察的方式，通过作为乘客搭乘各种出租车辆，观察了超过400名司机。我采访过的125名司机所积累的素材奠定了本书的基础。尽管这些采访的风格看似迥异，但这种不固定的模式结构都是经过有意设计的。作为一个研究者，我会给这些研究对象一些象征意义的金钱作为对他们参与的感谢，并且我向他们保证一定会给他们5星好评。我对75名司机进行了正式采访，采访地点和方式不同，有的在他们的车里，有的通过电话，还有很少的几个是通过聊天软件。经过司机同意，这些采访大部分都会录音。有时候司机会同意接受采访但是拒绝录音，还有些时候，在正式采访中由于没有携带录音设备，我就靠记忆和采访笔记来还原当时的对话。很多时候，我会作为乘客通过网约车软件叫一辆车，上车后不久我

就会问司机愿不愿意接受采访。有时候我会在副驾驶或者后排位置来做采访，有时候我会跟司机另外约一个时间进行跟进。有些司机不愿意接受采访，在这种情况下，有时候我们会在到达目的地后就各自分开了，有时候则还会停下来继续聊天。至于我跟优步公司管理人员的那些谈话，我认为不应该将其当作采访，而是应该当作我了解事件全貌的背景信息。

除了这些正式采访之外，我还有过50次非正式采访和谈话。在这些谈话沟通中，我虽然是以乘客身份搭车的，但我通常会告诉司机自己是一名研究者，并问他们一些和正式采访中相似的问题。整本书中，我所引用的司机们的话就是来自这些采访，包括我在笔记本上所做的采访记录。这些非正式的采访更接近于日常的聊天，而不是一种讯问式的谈话，并且在我跟司机的交流过程中信息量也会更大一些。例如，有时候我们会交流育儿心得。在另外一些作为观察者的行程中，我会问一些更随意的问题，通常会讲一些笑话，或者让司机来引导聊天话题。我还会重点观察司机的工作方式和他们车内的环境，例如他们是如何在多个软件之间切换接收订单的——他们通常会同时使用多个手机。我会观察司机是如何个性化自己的车内配饰的（有的人也没有这样做），他们车内有几个充电器，是否给乘客准备小吃和饮料，甚至有没有自己打包吃的在车上（这样做的人很少），看他们车里有没有家人照片或幸运符（例如一些宗教护身符），如何点缀自己专属的工作环境等。在采访中我会观察他们肢体语言的变化、他们在路途中对其他司机的关注，以及他们在聊天中是如何向我这个乘客展示他们自己的。作为有过数百次乘车经历的乘客，我发现自己跟司机的谈话总会变成正式或非正式的采访，但同样他们中的一些人也只是作为观察对象而已。这一类司机在行程中很容易变得沉默寡言，对各种话题的参与度都很低，不论是宗教、家庭、地产、枪支、政治、医保、旅行或移民等。我的问题也不会仅仅局限于优步司机端软件、科技或者劳动关系等，而是通常会涉及我在正式采访中会问的问题，比如他们从事网约车职业的动机或者他们对优步和来福车的整体看法等。我还会以乘客的身份观察和记录司机的工作体验。这

些乘车经历是本书的信息来源，同时也会引述一些司机讲述的传闻和轶事。我尽最大的可能忠实于人们原本的讲述内容，还原他们的语气、讲话方式、口音和语法。有时候，如果此前我已经介绍过这名司机的说话方式，那么我会尽量规避他原话中的英语语法错误，尽可能保留他的语言特色又尽量保持谈话内容的流畅性。不管怎样，我所有的努力都是为了能最大限度地精确还原司机的表述，同时尽量保证本书的可读性。

在各个城市之间和互联网上所进行的民族志研究调查项目的整个过程中，我和司机一起穿过了超过25座城市的大街小巷（其中大部分是网约车司机，少量的出租车司机主要是在优步还没有进驻的城市）。由于司机通常在城市中心及周边地带工作，出于研究分析的目的，我会把司机日常往返的城市视作“同一座城市”——例如达拉斯和沃斯堡地区、纽约市和新泽西靠近纽约的部分、博卡拉顿和迈阿密地区，以及剑桥和毗邻的波士顿。这样的群组模式也反映了我穿越这些城市的方式，例如波士顿是个地位更重要的城市，但剑桥通常是我的主要落脚点。同样，旧金山和帕罗奥多已经一体化，但我在旧金山市内和在帕罗奥多市内所做的观察调研数量要大于在两个城市间穿梭的行程数量，也大于往返周边城市的行程数量，比如旧金山和圣何塞。前往纽约和新泽西地区时，纽约是我的主要落脚点，这些地区对司机有不同的意义：可以随意从新泽西送乘客到纽约去的司机，如果没有纽约的工作许可证，返程时是不能接乘客回来的。然而，纽约的司机可以把乘客送到诸如康涅狄格或新泽西地区，返程时也可以接乘客回来，但返程订单的费率通常要比从纽约出发的去程费率低一些。那些我做过更深层民族志学和探索性分析的田野调查城市包括得克萨斯州奥斯汀，得克萨斯州达拉斯市和沃斯堡地区，佛罗里达州奥兰多市，马萨诸塞州的剑桥市和毗邻的波士顿市，加州的旧金山、帕罗奥多和洛杉矶，纽约，新泽西以及周边城市，犹他州盐湖城，佐治亚州亚特兰大市，路易斯安那州新奥尔良市，华盛顿特区以及加拿大的蒙特利尔。

在这些城市中，有一些是我在2014—2018年反复去过多次，或者累

计去过较长时间的，我对从那里收集和观察到的信息也进行了更深入的分析，其中包括蒙特利尔和纽约。虽然我确实去洛杉矶对司机进行过采访，但这个城市是我在田野调查中的一个例外，因为我对司机的采访和对他们工作体验的认识大多是当我在外地时从电话采访中获得的，而不是在那里实地采集的。秉承民族志调查的精神，我还有过一些只去过一次的城市或者在经过时只有一次的行程，在这个过程中我也对司机做了观察和采访（这种方法称作“快闪式民族志调查”）。这其中包括密歇根州的安阿伯市和底特律地区、科罗拉多州丹佛市、加州圣何塞、佛罗里达州博卡拉顿和迈阿密地区、阿拉斯加朱诺市和安克雷奇、华盛顿州西雅图市、南卡罗来纳州查尔斯顿、蒙大拿州博兹曼市、曼尼托巴省温尼伯市、大不列颠哥伦比亚省温哥华市，以及安大略省多伦多和渥太华市。除此之外，我还对一些我去做过田野调查和一些我没去过的城市的司机做过电话采访，其中包括佐治亚州萨凡纳市、路易斯安那州巴吞鲁日市、得克萨斯州休斯敦市，以及北卡罗来纳州罗利市。

本书中所有的司机都是化名，除了那些给我明确书面授权同意我在书中使用他们真名的人，并且其中一些司机对工作经历的描述我也做了一些修改，以保护他们的匿名身份。就像这本书前言中写到的细节，我在搭乘网约车时注册使用了多个账号。不论是在网络论坛中还是在使用网约车软件时，我所用的一些账户是真名，另一些则是化名。整本书中我都抹去了收集到的司机工作经历和与软件截图相关的细节，例如日期和时间，以保护他们的身份，但是我会尽自己最大的可能保证他们陈述内容的真实准确性。有三名我采访过的司机希望用自己的真名，他们是：莱蒂西亚·阿尔卡拉，尼古拉·斯图尔特和大卫·阿吉雷，我在书中保留了他们的姓氏，以跟其他我采访过的司机区别开来。其他一些公众人物，比如博客写手，我也在书中保留了他们的姓氏。那些从公共论坛中转载的公开发表的屏幕截图或图片，我都略去了出处，比如有的是司机论坛，有的是脸书群组。尽管这些是公开消息，作为研究者我依然有责任保护那些发布这些帖子的人的身份和隐私。

我进行调查研究的另一种主要方式是通过网上的司机论坛。这些都是虚拟的网络空间，其中一些是对公众开放的，还有一些则不是。在那些需要身份认证注册的封闭式的论坛中，我是以研究者的身份获得注册资格进入观察的。2017年末，我主动跟踪关注的论坛小组、博客、数字聊天室和网站的总成员数加起来大概有30万。相比之下我对其中一些关注会更多一点，但是这些网站和论坛对我了解司机们在线上的组织方式都有很大的帮助。为这些论坛和小组提供网络空间的平台包括脸书这样的大型网站。脸书网络消息的生成算法会放大或掩盖司机们谈话的部分内容，同时也会让一些论坛比别的更加受关注。我们认为脸书的消息推送会更倾向于参与性高的话题，比如那些更具争议性的新闻，或者会选择我访问次数更多的网站上的内容。因此脸书的算法会以一种我意识不到的方式影响我观察司机论坛小组的方式。

这些论坛的组织架构通常会随着时间不断演进，一些公共论坛后来可能会变成封闭式或者私密的论坛，通常的目的是创建一个专属于司机的空间和环境。在我申请加入诸如脸书、聊天室以及与优步相关的网站上的新论坛时，我会向管理员表明身份。在介绍中我会说明自己的研究意愿，通常也会给他们一个介绍我职业背景的网页链接。我解释了加入这些论坛的目的，就是观察司机的行为，并且挑选一些司机进行采访。在这一点上，我通常会使用网名而不是真名，这样其他网约车公司的人或者公司代表就不会从论坛用户清单中认出我。早期当我在论坛中进行观察时，一些管理员对我的研究过程所用到的材料感到非常好奇，例如我分享给他们的同意书文件。我猜他们对我身份的这种审查可能是为了确认我不是优步公司派来的奸细，多年来一些司机对我的身份一直有这样的担忧和怀疑。我很早就意识到，以我对行业了解的深度以及我对司机工作内容的强烈兴趣，不论是在网上还是在实际接触中都会让他们很容易对我产生防备心理，因此当我把在媒体上发表的相关文章分享给他们之后，或者向他们解释截至当下我的研究成果时，会更容易向他们证明我的动机和意图。除了通过软件叫车之外，我还招募了司机参加我在网络论坛上的调查研究。在接触这些司机时，我会主动亮明我的个人背

景和研究者的身份，在之后的研究过程中，我也会给司机看我撰写的文章。

我几乎很少主动参与论坛中的互动，不论是发帖还是评论都是如此。但我还是要有一定程度的参与，这样才能跟一些研究对象取得联系。还有一些参加我线上论坛调查的司机是主动与我联系或者通过中间人介绍的。我还对两位从事专车司机服务行业的商人进行了采访，这样可以从他们的视角了解他们对优步和来福车的出现有什么样的看法，这也是我正式研究的一部分。尽管大部分我招募的研究对象都是靠我个人主动联系的，但有时候也有司机向我推荐其他人来参与调查。

我在数据和社会研究所（Data & Society Research Institute）做研究员时，得到了微软研究院、开放社会基金会、约翰与凯瑟琳·麦克阿瑟基金会和罗伯特·伍德·约翰逊基金会的资金援助和大力支持。

本书中的一部分素材来自此前我以自己名字公开发表过的文章，包括博客和媒体文章，同时也有与其他学者合作发表的文章，包括卢克·斯塔克、亚历山德拉·马泰埃斯库、朱莉娅·泰科纳、瑞安·卡洛、蒂姆·黄。我在本书中对这些合作文章的引用和重述都得到了这些伙伴的授权许可。

附录二 优步之外的网约车公司：认识一下来福车这个年轻的孪生兄弟

优步或许在网约车舞台上占据主导地位，但许多优步司机也同时为来福车和其他竞争对手工作。来福车于2012年在美国成立，2017年，全美国有40个州可以使用它的服务。[1]2017年秋天，来福车的估值达到了110亿美元。[2]据Recode（科技投资新闻资讯网）报道，市场调研公司Second Measure通过对信用卡支付数据的追踪调研发现，来福车在美国网约车市场所占据的市场份额为23.4%，而优步的份额是74.3%。[3]优步和来福车在管理司机方面的经营措施并不相同，但两家公司的相似之处要远多于彼此之间的区别。它们都会跟踪记录司机的接单率和订单取消率。两家公司都通过一套自动系统给司机派单（优步声称会给距离乘客上车位置最近的司机派单，而来福车则声称会综合距离最近和司机等待时长两个因素来派单）。两家公司都使用一套评价系统让乘客给司机打分。两家公司也都允许司机给乘客打分，如果一名司机或乘客给对方打了三星或以下的低分，那么以后两者将不会再被配对。两家公司都通过威胁冻结司机的账号来约束他们遵守系统的各项标准和规定。两家公司都通过外包的客服系统跟司机沟通，不过来福车在一些城市同时还有一套指导系统，这套系统中的指导员通常是一些老司机，他们负责为新手司机提供指导和帮助。两家公司都通过溢价和奖励机制来鼓励和吸引司机为自己的平台工作，并且都会单方面设定和修改司机赖以生存的收费费率。

对用户来说，两款软件的功能用起来都差不多。在主要的市场中，优步和来福车一般都是同时存在的：例如在旧金山，根据2017年6月的一份报告，这两家网约车公司每天的订单数量都是17万个，这一数量大

约是同城中出租车每天订单量的12倍。[4]2016年11月，优步在一次回复中向我确认它拥有60万“活跃”司机，活跃的标准是上个月曾经完成四趟及以上数量的订单行程。与此同时来福车声称平台上的“活跃”司机数量为30万，但它拒绝透露界定活跃的标准是什么。两家公司都在持续增长。2014年，优步有16万司机，到了2015年司机数量已经达到40万，到2017年11月，它在美国的活跃司机数量已经达到75万，同时在加拿大还有5万名活跃司机。[5]同样在没有透露活跃标准的情况下，来福车宣布截至2017年11月，它的活跃司机数量已经达到70万。优步和来福车两家公司在派单、评分系统和管理方式上都很相似，再加上司机们在两款软件中不停切换，以至于很多人经常混淆自己坐的到底是优步还是来福车。一些司机还会因为优步不遵守来福车设定的规则而恼火不已，但这种模棱两可的情况主要还是集中在报酬、安全和公司政策上。例如，两家公司都会在高需求时段提高订单价格，优步称为“溢价”，而来福车则叫“黄金时段”。即使在一个优步占据绝对统治地位的市场环境中，来福车也依然是市场生态中举足轻重的一环。我甚至还听加拿大的司机们讲过来福车的故事，虽然它是在2017年底才在加拿大的多伦多开展第一笔业务。

在我亲自见过的以及在网上接触和观察过的数不清的司机中，大多数人都有一个共识就是，来福车对待司机会更好一些，比如来福车有更友善和便捷的客服沟通系统。但司机在优步的平台上可以接到更多订单。司机拿来福车更好用的小费按钮跟优步做比较，认为优步的政策就是有意给司机获得小费制造障碍（在司机持续多年的反馈和抗议之后，最终优步在2017年增加了小费功能）。司机所反映的一些差别同样体现在公司发送的消息中。2018年2月，来福车公司网站的首页部分是对三个方面的推广画面，其中包括“开心司机和开心乘客”。[6]这条推广强调了司机开心满意也是来福车服务中很重要的一部分。2018年2月优步网站主页的内容则是在关注乘客，上面有三条标语：“最便捷的出行方式”、“随时，随地”，以及“低价的奢华”。两家公司都在推广画面的右

上角设置了一个跳转链接，读者可以点击进去注册成为平台司机。[7]

在优步，司机跟公司主要的沟通方式是通过一个称作社区技术支持代表的邮件群发系统，司机认为来福车的邮件和信息沟通系统与优步的相比对司机更加友好一些。我的重点是关注司机如何评价优步的技术支持代表系统，我发现司机都对这种自动回复式的客户服务感到失望。

雷蒙是我们之前介绍过的来自佐治亚州亚特兰大的一名优步和来福车司机。他告诉我一件令他记忆犹新的事情：当时他正载几名乘客前往目的地，路上另外一名司机突然变线，为了躲避雷蒙也不得不迅速变线。那几名乘客当时正在后排说说笑笑，没有注意到外面发生了什么，只是看到雷蒙突然变线。雷蒙很自豪地认为自己是一个开车非常谨慎，并且时刻全方位关注路面状况的司机，但这几名乘客说他是鲁莽驾驶。优步接到乘客指控他鲁莽驾驶的投诉并认为这是他的责任。但是另一次，当乘客向来福车投诉他酒后驾驶时，来福车接受了他的解释：他是一名糖尿病患者，如果他喝酒的话会被送进医院，因此他根本不可能酒后驾驶。对那些在优步模式的基础上进行优化的竞争对手来说，最关键的一点或许只是需要站在司机的立场上多替他们着想，并且尊重他们对问题的解释。

2016年，我在达拉斯采访过一名优步和来福车司机弗兰克，他根据乘客的情况对两家公司进行了对比和分析。“从我的经验来看，优步的乘客文化水平相对更高一些，社会经济地位也更高。那些通过来福车叫车的人，很多是被优步拉黑的，或者是他们的信用卡出了什么问题。”虽然弗兰克对来福车乘客的说法在其他司机中并不常见，但认为优步乘客地位更高的说法有很多人提到过，不过同时司机也会认为优步的乘客更傲慢架子更大，而来福车的乘客更随和更平易近人。这种区别或许源于两家公司在品牌定位上的不同。优步在宣传中将自己定位为私人司机服务，口号是“您的专属司机”；司机反映优步的乘客都是坐在后排盯着自己的手机看。相比之下，来福车将自己宣传为“您一位开车的

朋友”，并鼓励司机与乘客互动，欢迎乘客坐在前排与司机聊天。2018年博客作者哈里·坎贝尔所做的一项调查显示，来福车司机的工作满意度要更高。[8]在采访和观察中，很多司机对来福车的评价更高，因为来福车软件中有一个小费按钮（优步是在很长时间之后才增加了这一功能），这让乘客支付的费用会稍多一些，司机的满意度也更高。一些人说来福车对司机面临的问题更加关心和尊重。不过，司机们还是反映说自己会花更多时间开优步，因为在优步平台上可以接到更多订单。

“优步就像沃尔玛，而来福车则像塔吉特。”盐湖城的一名司机生动地总结说，“你会去塔吉特选购一些品质更高的商品，但你通常去的更多的还是沃尔玛，因为那里的东西更便宜。”尽管优步和来福车两家公司在公司文化上各不相同，但是总体来说大多数司机还是认为在日常业务操作流程上差别不大。但是现实是，不论是在公共媒体、消费者还是各利益相关方之间，来福车的曝光度都要远低于优步，虽然两家在劳动关系方面的措施也十分相似（这也是优步招致骂名的一个主要原因）。这让我意识到公众对这两家公司态度上的差别不是源于它们的劳动关系措施，而是来自优步身上显而易见的各种冲突。优步之所以重要，不仅仅是因为它巨无霸公司的身份，同时也是人们对科技和社会中肮脏一面的那种反感情绪的替罪羊。

在我的旅程中，长时间以来司机对优步和来福车这两家公司的看法也有一些地域差别。在盐湖城，来福车似乎能提供足够多的工作机会，让司机不用再去别的平台上寻找订单。当司机选择为来福车工作时，他们不一定是对优步有什么厌恶之情。在亚特兰大，尼古拉·斯图尔特告诉我，相比来福车他更愿意为优步工作，原因是“这么说吧，它对我更忠诚。”他继续说道：“我对管理团队了解很多。而且，当我需要解决一个问题时，跟优步取得联系要比跟来福车取得联系更容易一些。它比来福车有更多的地面支持。来福车的这一点不光是对我，对其他司机来说都挺让人恼火的。”

致谢

“她擅长讲述关于优步的宏大故事，但这跟早餐做得好不好有什么关系呢？”

拉斐尔，8岁，早晨7点钟他这样问道。

“这只是后果。那么原因呢？”

阿伦，5岁，现在已经超过睡觉时间了（他问我为什么必须要去睡觉，而我警告他如果不去的话就会有严重后果）。

我要特别感谢我的家人、导师、同事和朋友们。本书的创作也受到了我祖父母的启发，我的祖父厄尼·罗森布拉特是一个货车司机，他每天都在路上奔波，而我的祖母莫莉·罗森布拉特每个周末看见他回来时都会非常高兴。

在我对优步进行的日常调查研究中，亚当比其他人都参与得更多。他的热情和好奇心给了我很大激励，也为这个需要严肃质询的项目提供了更全面的愿景和坚定的道德支持。同时他还是一个尽心尽责的父亲、丈夫、医生和健康科技创业者，我们家的一日三餐几乎都是他亲手做的。

黛娜·博伊德给我了无尽的友情和出色的指导。她总是能理解我对世界的观察和意见。她有一种独特的能力，可以清楚地看到人们的能力所在，她也为我创造了许多我自己没有意识到的机会。我对她的感激无法用言语表达。

我要感谢约西·法伦，在我还没有明确开始这个项目之前，他就开

始支持我的工作和写作了。

我一直对贝弗莉和艾德心怀感激，他们给了我受教育的机会和勇于探索的精神。感谢兰迪，他一直关心我不让我加班太久。感谢卡莉，我所有的文章她都会细心阅读并给出意见。

我要特别感谢帕特里克·戴维森和杰里米·杜兰特在编辑方面的杰出工作。帕特里克为本书提供的帮助以及研究资料都是无价的。他是个思维清晰又极具洞察力的学者、一个充满激情的人、一个出色的编辑，正是他的结构性思维帮助我将那些司机的故事系统地呈现出来。在刚开始写作本书的时候我制定了两个目标：速度要快，可读性要强。这两个目标能实现，杰里米·杜兰特功不可没。他帮我不断打磨和组织自己的观点，他对冗赘文风的警惕让我避免了枯燥的学术性的阐释。他说到做到，随着截稿期日益临近，本书成了他一天所有工作的重中之重。他不仅是一位才华横溢的编辑，还是一个真正的朋友。

我还要感谢大卫·莱昂、安妮特·波弗特和大卫·穆拉卡米·伍德，是他们在一开始鼓励我从事社会科学的工作。我还要感谢我的第一位启蒙老师鲁斯·东斯基。

感谢娜塔莎·辛格、安妮·L.华盛顿、汤姆·艾格和杰西卡·布鲁德尔，在我写作本书的时候，他们的才华和善意都给了我极大的支持。

感谢Labor　Tech，这个由威妮弗雷德·波斯特和迈克尔·帕姆领军的一群学者组成的机构为我的书稿提供了许多反馈。感谢弗兰克·帕斯奎尔，他有一种极为稀缺的能力，可以将不同领域的学术研究联系起来，同时找到相应领域的专家学者。

感谢斯泰西·阿卜杜勒，她在繁忙的工作之中还能耐心地向我解释许多事情是如何运转的。感谢珍妮特·黑文，她引领全部工作顺利展开。感谢萨姆·海因兹·加西亚，她尊重每一个工作伙伴。感谢艾琳·郑，

她能干又不聒噪，愿意替人着想，能让数据和社会研究所的每个人和所有的事情都井井有条又魅力四射。

感谢丹尼尔·格鲁斯金，在我遇到困难和障碍的时候，他拿出宝贵的时间帮我纵观全局。感谢吕内堡大学数字文化研究实验室，在最关键的时候，它为我提供了一个研究院的职位和优厚的作者待遇。

我还要感谢许多在整个调查研究过程中为我提供帮助的人，他们为我解答了无数关于技术、安全、劳工、媒体、计算机科学等方面的问题。其中包括米歇尔·米勒、苏里亚·马图、塔玛拉·克尼斯、芬恩·布兰顿、克里斯托·威尔逊、卡罗琳·杰克和马丁·谢尔顿。感谢与我在各个求学和学习研究阶段一起共事的出色的同事和工作伙伴，其中有卢克·斯塔克、亚历山德拉·马泰埃斯库、朱莉娅·泰科纳、瑞安·卡洛、蒂姆·黄，以及许多没有提到名字的人。

当然，我还要特别感谢整个出版团队，没有他们出色的工作就没有本书的出版。尤其是丽莎·亚当斯和内奥米·施耐德。我还要对微软研究院、开放社会基金会、约翰与凯瑟琳·麦克阿瑟基金会和罗伯特·伍德·约翰逊基金会报以最诚挚的谢意，感谢它们对我这项调查研究的慷慨援助，以及他们对科技如何影响社会这一课题的兴趣。

参考文献

前言

1.彭博社记者埃里克·纽科默的一项调查发现，司机们睡在全国各地的停车场里。参见彭博科技2017年1月23日由埃里克·纽科默和奥利维娅·扎列斯基共同撰写的文章 “When Their Shifts End, Uber Drivers Set Up Camp in Parking Lots across the U.S.,” www.bloomberg.com/news/articles/2017-01-23/when-their-shifts-end-uber-drivers-set-upcamp-in-parking-lots-across-the-u-s.

2.Andrew Ross, *Nice Work If You Can Get It: Life and Labor in Precarious Times* (New York: New York University Press, 2009); Arne L. Kalleberg,“Precarious Work, Insecure Workers: Employment Relations in Transition,”*American Sociological Review* 74, no. 1 (February 2009): 1–22.

3.这个数据是专指纽约市的，但在媒体中这个数据被用来在更广泛的范围内描述这个工作的好处，而不是单指纽约市。

4.优步建立在有相当长历史的临时工的传统之上，这些传统对出租车和其他行业产生了深远影响，但优步往前又走了一步。它用一套科技术语将这些模式和传统重新包装塑造。

5.V. B. Dubal, “The Drive to Precarity: A Political History of Work, Regulation, and Labor Advocacy in San Francisco’s Taxi and Uber Economies,” *Berkeley Journal of Employment and Labor Law 38*, no. 1 (February 21, 2017), https:// ssrn.com/abstract=2921486.

6.卡耐基梅隆大学的研究者将其称为算法或数据驱动型管理模式。参阅Min Kyung Lee, Daniel Kusbit, Evan Metsky, and Laura Dabbish, “Working with Machines: The Impact of Algorithmic and Data-Driven Management on Human Workers,” 发表于《2015年4月在韩国首尔举办的第33届ACM SIGCHI年会议程》 (New York: ACM, 2015), 1603–1612, https://dl.acm.org/citation.cfm?id=2702548.

7.Uber Help, “Insurance”, February 14, 2018, https://help.uber.com/h/a4afb2ed-75af-4db6–8fdb-dccecfcc3fd7?state=x31lXMTG_n8G9rQNXx_5L3qgzdIE8–7bHzhAoksAf1g%3D&csid=KofAFMlupm3NY9go3S0D__A#_.

8.Alex Rosenblat and Luke Stark, “Algorithmic Labor and Information Asymmetries: A Case Study of Uber’s Drivers,” *International Journal of Communication* 10, no. 27 (2016), http://ijoc.org/index.php/ijoc/article/view/4892.

9.Douglas O’Connor, Thomas Colopy, Matthew Manahan, and Elie Gurfinkel v, Uber Technologies, Inc., August 16, 2013, http://uberlawsuit.com/Complaint.pdf.

10.对罗伯特·乔恩·亨德里克斯的引用出自Douglas O’Connor, Thomas Colopy, Matthew Manahan, and Elie Gurfinkel vs, Uber Technologies, Inc., no. C 13–3826 EMC, “Transcript of Proceedings,” p.17,U.S.District Court, Northern California:January30,2015,http://uberlawsuit.com/Uber%20-%20Transcript%20of%20hearing%20on%20summary%20 judgment%20-%201–30–15.pdf.

11.Philip M. Napoli and Robyn Caplan, “Why Media Companies Insist They’re Not Media Companies, Why They’re Wrong, and Why It Matters,”

First Monday 22, no. 5 (May 2017), http://firstmonday.org/ojs/index.php/fm/article/view/7051/6124.

12.对法官爱德华· M. 陈的引用出自Douglas O'Connor et al., Plaintiffs v.Uber Technologies, Inc., et al., Defendants. No. C-13–3826 EMC, "Order Denying Defendant Uber Technologies, Inc.'s Motion for Summary Judgment," p.10, U.S. District Court, Northern California, March 11, 2015,https://onlabor.org/wp-content/uploads/2015/05/uber-order.pdf.

13.Helen Christoph, "Judge Advances Men's ADA Complaint against Uber,"*Courthouse News Service, March 1*, 2018, www.courthousenews.com/judge-advances-mens-ada-complaint-against-uber/.

14.Napster通过允许用户免费分享音乐文件颠覆了整个音乐产业。脸书的社交媒体凭此条件在传播信息方面更为迅速，但新闻行业却失去了对传播渠道的控制。参阅Emily Bell, "The End of the News as We Know It: How Facebook Swallowed Journalism," *Tow Center*, March 7,2016, https://medium.com/tow-center/the-end-of-the-news-as-we-know-ithow-facebook-swallowed-journalism- 60344fa50962.

15.Amy Webb, "The 'Uber for X' Fad Will Pass Because Only Uber Is Uber,"*Wired*, December 9, 2016, www.wired.com/2016/12/uber-x-fad-will-passuber-uber/.

16.这是我关于优步的第一个正式研究项目，搭档是媒体、文化和通信学者卢克·斯塔克，研究结果于2014年12月底发表，不过我们早在2014年6月已经开始进行相关的背景研究了。

17.这些地区是得克萨斯州奥斯汀市，得克萨斯州达拉斯和沃斯堡地区，佛罗里达州奥兰多市，马萨诸塞州剑桥和临近的波士顿市，加州

旧金山、帕罗奥多和洛杉矶，纽约和新泽西以及周边地区，犹他州盐湖城，佐治亚州亚特兰大市，路易斯安那州新奥尔良市，华盛顿特区以及加拿大蒙特利尔市。

18.这些地区是密歇根州安阿伯市和底特律地区，科罗拉多州丹佛市，加州圣何塞市，佛罗里达州波卡拉顿和迈阿密地区，阿拉斯加州朱诺市和安克雷奇市，华盛顿州西雅图市，南卡罗来纳州查尔斯顿市，蒙大拿州波兹曼市，大不列颠省的温哥华、曼尼托巴省的温尼伯，以及安大略省多伦多和渥太华市。我电话采访的对象有些在我做过田野调查的城市里，有些生活在我没去过的城市，其中包括佐治亚州萨凡纳市、路易斯安那州巴吞鲁日市、得克萨斯州休斯敦市，以及北卡罗来纳州罗利市。

19.Global News Staff, “Uber Can Now Legally Operate in Quebec”, *Global News*, October 22, 2016, http://globalnews.ca/news/3019867/uber-cannow- legally-operate-in-quebec/.

20.Julia Simon-Mischel, “Uber and Lyft: Where Are We Going?”会议座谈内容,Continuing Legal Education for the Pennsylvania Bar Institute, November 28,2017; Training Assocs. Corp. v. Unemployment Comp. Bd. of Review, 101 A.3d 1225, 2014 Pa. Commw. LEXIS 501 (Pa. Commw. Ct. 2014).

21.感谢丽莎·康拉德在2107年8月3日的一封邮件中提供了这样的观点视角。参阅 https://en.wikipedia.org/wiki/How_the_Other_Half_Lives.

22.在盐湖城外，犹他州的主要宗教为摩门教。参阅Matt Canham, “Salt Lake County Is Becoming Less Mormon—Utah County Is Headed in the Other Direction,” *Salt Lake Tribune*, July 16, 2017, http://archive.sltrib.com/article.php?id=5403049&itype=CMSID.

23.U.S. Federal Trade Commission, “Uber Settles FTC Allegations That It Made Deceptive Privacy and Data Security Claims,” August 15,2017, www.ftc.gov/news-events/press-releases/2017/08/uber-settles-ftcallegations-it-made- deceptive-privacy-data.

24.Sarah Lacy, “Uber Executive Said the Company Would Spend ‘A Million Dollars’ to Shut Me Up,” *Time*, November 14, 2017, http://motto.time.com/5023287/uber-threatened-journalist-sarah-lacy/.

25.Aaron Deliwiche and Jennifer Jacobs Henderson, “What Is Participatory Culture?” in *The Participatory Cultures Handbook*, eds. Aaron Deliwiche and Jennifer Jacobs Henderson (New York: Taylor and Francis, 2013), 4.

26.在我的调查研究中，有证据可以表明优步乘客端软件上显示的黑色小车，跟实际在街上跑的可用车辆的真实位置信息并不相符。

第一章 做个光鲜亮丽的司机：优步如何利用共享经济神话

1.来自对共享经济运动及其政治影响的重要评论文章，参阅Trebor Scholz, “Uberworked and Underpaid: How Workers Are Disrupting the Digital Economy” (Cambridge, UK: Polity, 2016), and Nick Srnicek,*Platform Capitalism* (Cambridge, UK: Polity, 2016).

2.法律学者Orly Lobel强调了一个事实，就是关于共享经济的定义并没有一个共识或标准，也没有谁对“我们在生产、消费、工作和学习方面所发生的范畴转移进行了全面完整的总结和描述。”参阅 Orly Lobel, “The Law of the Platform,” *University of Minnesota Law Review* 101, no. 1

(2016): 87–89; Ryan Calo and Alex Rosenblat, “The Taking Economy: Uber, Information, and Power,” *Columbia Law Review* 117,no. 6 (2017), http://columbialawreview.org/content/the-taking-economyuber-information-and-power/. 将共享经济描述为一种流行的想法，参阅 Caroline Jack, “Imagining the Sharing Economy,” *Points*, November 21, 2016, https://points.datasociety.net/imagining-the-sharing-economy3a2048469da5.

3.Anne Washington, “A Crisis of Logics: Vocabulary Shifts in 2007–2008 Monetary Policy” (presentation, egos2017, Copenhagen, June 24, 2017).

4.Christine MacDonald and Joel Kurth, “Detroit Backed Off Suing Lenders over Risky Mortgages,Blight,” *Detroit News*, June 25, 2015, www.detroitnews.com/story/news/special-reports/2015/06/25/detroit-backedoff-suing-lenders/29289237/.

5.正如经济学家Barth和同事们所观察到的，“大衰退期间就业率急剧下滑，而到了2015年，经济复苏期已进入第六个年头，就业率的回升速度依旧缓慢，就业人口比例比2007年低了3.6个百分点”。参阅 Erling Barth, James Davis, Richard Freeman, and Sari Pekkala Kerr, “Weathering the Great Recession: Variation in Employment Responses,by Establishments and Countries,” *Russell Sage Foundation Journal of the Social Sciences* 3, no. 3 (2017): 50–69, www.rsfjournal.org/doi/full/10.7758/RSF.2017.3.3.03.

6.Ann R. Tickamyer, Jennifer Sherman, and Jennifer Warlick, eds., *Rural Poverty in the United States* (New York: Columbia University Press,2017), 124.

7.Ofer Sharone, *Flawed System/Flawed Self* (Chicago: University of Chicago Press, 2013), 7; the author cites Challenger, Grey, and Christmas,“More on White-Collar Job Loss,” October 6, 2009, *Challenger*

@Work,http://challenger atworkblog.blogspot.com/2009/10/more-on-white-collarjob-loss.html.

8.Janice Nittoli, “Our Blue-Collar Great Depression,” *Wall Street Journal*, August 25, 2010, www.wsj.com/articles/SB10001424052748704023404575429864088150270.

9.Barth和同事们写道：“截至2015年，经济复苏已经进入第六个年头后，就业人口比例依然比2007年低了3.6个百分点。”参阅Barth,Davis, Freeman, and Kerr, “Weathering the Great Recession,” 2; 更多关于大衰退对就业率持久影响的讨论请参阅Tickamyer, Sherman, and Warlick, *Rural Poverty*, 124.

10.Sasha Ingber, “U.N. Investigator on Extreme Poverty Issues a Grim Report—on the U.S.”, *NPR Goats and Soda*, December 21, 2017, www.npr.org/sections/goatsandsoda/2017/12/21/572043850/u-n-investigator-onextreme-poverty- issues-a-grim-report-on-the-u-s.

11.Wendy Chun, “Proxy Politics as Social Cybernetics”（会议报告, Cybernetics Conference, November 18, 2017），Internet Society,进行了网络直播，直播地址为 https://livestream.com/accounts/9197973/events/7940973/videos/166218044.

12.参见John Cassidy, “Does Tackling Inequality Reduce Growth? No,” *New Yorker*,February 26, 2014, www.newyorker.com/news/john-cassidy/doestackling-inequality-reduce-growth-no; 以及Christian R. Proaño, “A Paradigm Change and the IMF?” Development and Cooperation, January 12, 2016, www.dandc. eu/en/article/imf-economomists-worry-about-growing-inequality.

13.Charlie Savage, “Wells Fargo Will Settle Mortgage Bias Charges,” *New York Times*, July 12, 2012, www.nytimes.com/2012/07/13/business/wellsfargo- to-settle-mortgage-discrimination-charges.html.

14.Tressie McMillan Cottom, *Lower Ed: The Troubling Rise of For-Profit Colleges in the New Economy* (New York: New Press, 2017), ch. 9; The Movement for Black Lives, “Platform,” n.d., https://policy.m4bl.org/platform/.

15.Chris Hughes, *Fair Shot: Rethinking Inequality and How We Earn* (New York: St. Martin’s Press, 2018).

16.Todd Haselton, “Mark Zuckerberg Joins Silicon Valley Bigwigs in Calling for Government to Give Everybody Free Money,” *CNBC*, May 25, 2017,www.cnbc.com/2017/05/25/mark-zuckerberg-calls-for-universal-basicincome-at-harvard-speech.html.

17.Eric A. Posner and Glen E. Weyl, “Property Is Only Another Name for Monopoly,” *Journal of Legal Analysis* (January 31, 2017), https://ssrn.com/abstract=2818494.

18.Jack, “Imagining the Sharing Economy.”

19.Robin Chase, “Bye, Bye Capitalism: We’re Entering the Age of Abundance,”*Backchannel*, July 16, 2015, https://medium.com/backchannel/see-ya-latercapitalism-the-collaborative-economy-is-taking-over-34a5fc3a37cd. Robin Chase也写过一本关于共享经济的书。

20.Srnicek通过观察经济增长衰退的周期循环，以及其在当今合作

经济中再次出现后的表现来跟踪平台资本主义的发展。

21.Nick Srnicek, “Platform Capitalism” (Cambridge, UK: Polity, 2016).

22.Jay Shambaugh and Ryan Nunn, “Why Wages Aren’t Growing in America,”*Harvard Business Review,* October 24, 2017, https://hbr.org/2017/10/whywages-arent-growing-in-america.

23.Darrell Etherington, “Uber Crosses the 5 Billion Trip Milestone amid Ongoing Issues,” *TechCrunch*, June 29, 2017, https://techcrunch.com/2017/06/29/uber-crosses-the-5-billion-trip-milestone-amid-ongoingissues/.

24.2018年3月5日优步公司发给我的电子邮件。

25.Pew Research Center, “America’s Shrinking Middle Class: A Close Look at Changes within Metropolitan Areas,” May 11, 2016, www.pewsocialtrends.org/2016/05/11/americas-shrinking-middle-class-a-close-look-at-changeswithin- metropolitan-areas/.

26.我们在本书后面的内容中可以看到，这些数据跟许多媒体报道的司机的真实收入有很大出入。

27.Studs Turkel, “Working: People Talk about What They Do All Day and How They Feel about What They Do” (New York: New Press, 1997); John Bowe, Marisa Bowe, Sabin Streeter, eds., *Gig* (New York: Three Rivers Press, 2001).

28.Lawrence F. Katz and Alan B. Krueger, “The Rise and Nature of Alternative Work Arrangements in the United States, 1995–2015,” National Bureau of Economic Research, June 18, 2017, https://scholar.harvard.edu/files/lkatz/files/katz_krueger_cws_resubmit_clean.

29.U.S. Bureau of Labor Statistics, “Why This Counts: Measuring ‘Gig’ Work,”March 3, 2016, https://blogs.bls.gov/blog/tag/contingent-workers/.

30.Lauren Weber, “Some of the World’s Largest Employers No Longer Sell Things, They Rent Workers,” *Wall Street Journal*, December 28, 2017, www.wsj.com/articles/some-of-the-worlds-largest-employers-no-longer-sellthings- they-rent-workers-1514479580.

31.Vili Lehdonvirta, “Considering the Taylor Review: Ways Forward for the Gig Economy,” *Policy and Internet Blog*, July 21, 2017, http://blogs.oii.ox.ac.uk/policy/considering-the-taylor-review-ways-forward-for-the-gigeconomy/.

32.参见Barth, Davis, Freeman, and Kerr, “Weathering the Great Recession.”

33.即使那些跟优步在同一时期出现的公司，比如爱彼迎，或者早于优步的公司，比如TaskRabbit ，都处于作为共享经济代表的优步的阴影之下。关于“Uber for X”现象的讨论可参考Nathan Heller, “Is the Gig Economy Working?” *New Yorker*, May 15, 2017,www.newyorker.com/magazine/2017/05/15/is-the-gig-economy-working.

34.Juggernaut, “Uber for X Startups That Failed— Are You Making the Same Mistakes?” April 28, 2015, http://nextjuggernaut.com/blog/11-uber-for-xstartups-that-failed-are-you-making-the-same-mistakes/.

35.Aaron Smith, “Gig Work, Online Selling and Home Sharing,” Pew Research Center,November17,2016,www.pewinternet.org/2016/11/17/gig-workonline-selling-and-home-sharing/.

36.Sara Ashley O'Brien, "Airbnb's Valuation Soars to $30 Billion," *CNN Tech*,August 8, 2016, http://money.cnn.com/2016/08/08/technology/airbnb-30billion-valuation/index.html.

37.Vili Lehdonvirta, "The Online Gig Economy Grew 26% over the Past Year,"iLabour Project, July 10, 2017, http://ilabour.oii.ox.ac.uk/the-online-gigeconomy-grew-26-over-the-past-year/.

38.由共享经济产生的词汇还包括P2P、合作经济等。

39.Uber Under the Hood, "Uber Partners with NAACP to Increase Flexible Work Opportunities," January 5, 2016, https://medium.com/uber-under- thehood/uber-partners-with-naacp-to-increase-flexible-work-opportunities78cfc51695b3.

40.Uber, "Uber | MADD," www.uber.com/partner/madd/.

41.参见Gabriel Thompson, "What We Talk about When We Talk about the Gig Economy," *Capital and Main*, July 27, 2017, https://capitalandmain.com/what-we-talk-about-when-we-talk-about-the-gig-economy-0727; 关于零工经济中收入波动的调查研究，参阅 JP Morgan Chase, "Paychecks,Paydays, and the Online Platform Economy Big Data on Income Volatility,"February 2016, www.jpmorganchase.com/corporate/institute/reportpaychecks-paydays-and-the-online-platform-economy.htm.

42.Amir Efrati,"Investors Rethink Uber's Long-Term Value," *The Information*, December 7, 2017, www.theinformation.com/investors-rethink-uberslong-term-value.

43.Greg Bensinger, “What Is Uber Really Worth?” *Wall Street Journal*,November 15, 2017, www.wsj.com/articles/with-two-price-tags-fromsoftbank-what-is-uber-really-worth-1510741802.

44.Harrison Weber, “Uber’s Unreal $70 Billion Valuation Really Was Unreal,”*Gizmodo*, December 28, 2017, https://gizmodo.com/uber-s-unreal-70billion-valuation-really-was-unreal-1821633772.

45.Theodore Schleifer, “Uber’s Latest Valuation: $72 Billion,” *Recode*，February 9, 2018, www.recode.net/2018/2/9/16996834/uber-latestvaluation-72-billion-waymo-lawsuit-settlement.

46.Valerio de Stefano, “Introduction: Crowdsourcing, the Gig Economy, and the Law,” *Comparative Labor Law & Policy Journal* 37, no. 3 (April 24,2016): 2, https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2767383.

47.共享经济模式的前身更多来自特许经营企业（比如麦当劳和赛百味），而不是行业竞争者（比如出租车）。和网约车司机一样，这些连锁企业的加盟商作为小微企业也要向总公司让渡很大的经营控制权。

48.共享经济中的平台公司跟销售护肤品、化妆品、营养品和其他此类产品的独立分销商网络——例如安利、玫琳凯、雅芳和康宝莱——有着本质的不同。正如犹他大学商学院教授杰西卡·伯奇在2018年1月给我发的一封电子邮件中所写的：“直销代表通常不会认为自己是共享经济的一分子。一些人更倾向于使用‘自由经济’一词。在他们看来，共享经济需要你拥有一个房间或一辆车来与他人共享，但直销对那些即使是一无所有的人同样是开放的。这一套宣扬可以自由无门槛加入的语言体系同样也可能暗示了他们本身就并不拥有任何资产。”

49.Juliet B. Schor, “Collaborating and Connecting: The Emergence of the Sharing Economy,” in *Handbook on Research and Sustainable*

Consumption, ed. Lucia Reisch and John Thogersen (Northampton, MA:Edward Elgar, 2015).

50.Yochai Benkler, “Sharing Nicely: On Shareable Goods and the Emergence of Sharing as a Modality of Economic Production,” *Yale Law Journal* 114,no. 2 (November, 2004): 273–358.

51.Alexandra Mateescu, “Who Cares in the Gig Economy?” *Points*, July 12,2017, https://points.datasociety.net/who-cares-in-the-gig-economy6d75a079a889. 关于共享经济植根于合作型商业活动，并作为后者的产物和表征，可参阅社会学家Juliet B. Schor, “On the Sharing Economy,”*Contexts 14*, no. 1 (2015): 12–19, http://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/1536504214567860; 也可参阅Edward T. Walker, “Beyond the Rhetoric of the ‘Sharing Economy,’” *Contexts* 14, no. 1 (2015): 12–19,http://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/1536504214567860; Natasha Singer, “Twisting Words to MTake ‘Sharing’ Apps Seem Selfless,” *New York Times*, August 8, 2015; Caroline Jack, “Imagining the Sharing Economy,”*Points*, November 21, 2016, https://points.datasociety.net/imagining-thesharing-economy- 3a2048469da5.

52.Axel Bruns, *Belogs, Wikipedia, Seocond Life,and Beyond: From Production to Produsage* (New York: Peter Lang, 2008), 3, 同样参见12章。

53.Emma Paling, “Wikipedia’s Hostility to Women,” *Atlantic*, October 21,2015, www.theatlantic.com/technology/archive/2015/10/how-wikipediais-hostile-to- women/411619/; 更多关于女性作者在维基百科中关于科技和不公平的文化文本词条方面的贡献，请参阅Alice Marwick,*Status Update* (New Haven, CT: Yale University Press, 2013), 75; Claudia Wagner et al., “It’s a Man’s Wikipedia? Assessing Gender Inequalityin an Online Encyclopedia,” Cornell University Library, January 26,2015,

https://arxiv.org/abs/1501.06307; Lam et al., “WP: Clubhouse?An Exploration of Wikipedia’s Gender Imbalance ”(presentation at WikiSym’11, Mountain View, California, October 3–5, 2011), http://files.grouplens.org/papers/wp-gender-wikisym2011.pdf.

54.Marwick, *Status Update*, 29–35, 44.

55.Bruns, *Blogs, Wikipedia, Second Life, and Beyond*, 3.

56.Julia Ticona在2017年8月3日与我的对话。

57.“Anti-Uber Protests around the World, in Pictures,” *Telegraph*, n.d., www.telegraph.co.uk/technology/picture-galleries/11902080/Anti-Uber-protestsaround-the-world-in-pictures.html.

58.像优步这样的重人力资源型平台通常跟爱彼迎这样的重资产型平台有很大的区别，后者要求用户要有属于自己的房产，虽然优步司机通常也会用自己的或者租来的车加入平台。每个想要维持生活补贴家用的人都可以通过手机软件找到一份零工，比如用Instacart配送杂货，用TaskRabbit搬家，用Handy提供洗衣服务，或者用其他数不清的临时店面寻找工作机会。

59.Philip M. Napoli and Robyn Caplan, “Why Media Companies Insist They’re Not Media Companies, Why They’re Wrong, and Why It Matters,” *First Monday* 22, no. 5 (May 2017), http://firstmonday.org/ojs/index.php/fm/article/view/7051/6124.

60.Erin Griffith, “Memo to Facebook: How to Tell If You’re a Media Company,”*Wired*, October 12, 2017, www.wired.com/story/memo-to-facebook- howto-tell-if-youre-a-media-company/.

61.Julia Tomassetti, “Does Uber Redefine the Firm? The Postindustrial

Corporation and Advanced Information Technology," *Hofstra Labor and Employment Law Journal* 34, no. 1 (2016): 8; Calo and Rosenblat, "The Taking Economy."

62.Sharon Terlep, "Millennials as Seen by Corporate America," *Wall street Journal*,2017,https://graphics.wsj.com/glider/millennials-c671d444–6267– 4e9bba6b-384a5b2fdb03.

63.有时候人们会用"自恋"来形容新世纪的女性，这其实是一种对那些有强烈自我主张女性的一种贬低性的说法。

64.参见Alison J. Pugh, *The Tumbleweed Society* (Oxford: Oxford University Press, 2015)。

65.对于工薪阶层成年人是如何将这些想法和概念融入自己的职业和人生规划中的民族志学研究，可参阅M. Silva, *Coming Up Short: WorkingClass Adulthood in an Age of Uncertainty* (Oxford: Oxford University Press, 2013), particularly pp. 29–31。

66.Jia Tolentino, "The Gig Economy Celebrates Working Yourself to Death,"*New Yorker*, March 22, 2017, www.newyorker.com/culture/jia-tolentino/the-gig-economy-celebrates-working-yourself-to-death.

67.Elizabeth Wissinger, "Glamor Labour in the Age of Kardashian," *Critical Studies in Fashion and Beauty* 7, no. 2 (December 2016): 141–152, www.ingentaconnect.com/contentone/intellect/csfb/2016/00000007/00000002

68.International Finance Corporation–World Bank, "Driving toward Equality:Women, Ride-Hailing, and the Sharing Economy," March 1, 2018, http://documents.worldbank.org/curated/en/856531520948298389/Drivingtow equality-women-ride-hailing-and-the-sharing-economy.

69.Kaleigh Rogers, “Love in the Time of Ridesharing,” *Motherboard*, May 27, 2016, https://motherboard.vice.com/en_us/article/yp33yg/love-in-the time-of-ridesharing-uber-lyft-romance-technology.

70.Lobel, “The Law of the Platform;” Calo and Rosenblat, “The Taking Economy.”

71.Tressie McMillan Cottom, “Credentials, Jobs and the New Economy,” *Inside Higher Ed*, March 2, 2017, www.insidehighered.com/views/2017/03/02/impact-new-economy-profit-colleges-and-their-students-essay.

72.Alex Rosenblat and Luke Stark,“Algorithmic Labor and Information Asymmetries: A Case Study of Uber’s Drivers,” *International Journal of Communication* 10, no. 27 (2016): 3762, http://ijoc.org/index.php/ijoc/article/view/4892.

73.此处以及本书不同地方所引用的我的部分田野调查结果，也用在了一项合作研究项目及相关的出版物中，参阅Alexandra Mateescu, Alex Rosenblatt, and Julia Ticona, “Mapping Inequalities in the On-Demand Economy” （未发表的白皮书，New York: Data & Society Research Institute,January 31, 2018）。

74.哈里·坎贝尔运营着一个备受欢迎且信息量巨大的针对网约车司机的博客The Rideshare Guy，在这篇2017年1月11日发表的文章中总结了网约车司机所承担的隐性成本。“The Hidden Costs of Rideshare Driving,” *The Ridesbare Guy*, January,11,2017, http://theride shareguy.com/the-hidden-costs-of-rideshare-driving-infographic/.

75.Caroline O’Donavan, “Here’s How Much Uber Drivers Make, According to a New Uber Report,” *BuzzFeed News*, November 21, 2016,

www.buzzfeed.com/carolineodonovan/heres-how-much-uber-drivers-makeaccording-to-a- new-uber-rep.

76.Alison Griswold, “MIT’s Uber Study Couldn’t Possibly Have Been Right:It Was Still Important,” *Quartz*, March 7, 2018, https://qz.com/1222744/mits-uber-study-couldnt-possibly-have-been-right-it-was-still-important/.77. Caroline O’Donavan, “No, Uber Drivers Are Probably Not Earning Only$3.37 an Hour,” *BuzzFeed News*, March 6, 2018, www.buzzfeed. com/carolineodonovan/uber-driver-earnings-research-mit-darakhosrowshahi?utm_ term=.qdW0E4MJmZ#.glqNagnyYm.

第二章 开车的动力：优步如何区别对待专职和兼职司机

1.2017年12月9日来福车与我的电子邮件往来。

2.2018年3月5日和5月29日优步与我的电子邮件往来。

3.Cody Cook, Rebecca Diamond, Jonathan Hall, John A. List, and Paul Oyer. “The Gender Earnings Gap in the Gig Economy: Evidence from over a Million Rideshare Drivers,” January 2018, 9, https://web.stanford.edu/~diamondr/UberPayGap.pdf, p. 9; Alexandra Mateescu, Alex Rosenblat, and Julia Ticona, “Mapping Inequalities in the On-Demand Economy” （未发表的白皮书，New York: Data & Society Research Institute, January 31, 2018）.

4.本书中包含从以下文章中摘录的内容：Alex Rosenblat, “What Motivates Gig Economy Workers,” *Harvard Business Review*, November 17, 2016,https://hbr.org/2016/11/what-motivates-gig-economy-workers. 摘录内

容出现在本书不同的章节中。

5.Jonathan V. Hall and Alan B. Krueger, “An Analysis of the Labor Market for Uber’s Driver-Partners in the United States,” January 22, 2015, https://s3.amazonaws.com/uber-static/comms/PDF/Uber_Driver-Partners_Hall_Kreuger_2015.pdf. 同样，在对哈里·坎贝尔备受读者欢迎的关于网约车司机博客的453名订阅用户调查后发现，每周工作时间少于或等于20小时的优步司机（受访者中有近一半人属于此类）占了优步总服务和工作时间的24%，而少数（14%占比）全职司机（每周工作时间大于40小时）则提供了优步服务总量的31%。

6.Lyft, “National Data,” 2018 Economic Impact Report, https://take.lyft.com/economic-impact/.

7.James Manyika, Susan Lund, Jacques Bughin, Kelsey Robinson, Jan Mischke, and Deepa Mahajan, “Independent Work: Choice, Necessity, and the Gig Economy,” McKinsey & Company, October 2016, www.mckinsey.com/global-themes/employment-and-growth/independent-work-choicenecessity- and-the-gig-economy.

8.Diana Farrell and Fiona Greig, “The Online Platform Economy: Has Growth Peaked?” JP Morgan Chase, November 2016, www.jpmorganchase.com/corporate/institute/document/jpmc-institute-online-platform-econ-brief.pdf; Lyft, “New York City,” 2018 Economic Impact Report, https://take.lyft.com/economic-impact/; Rosenblat, “What Motivates Gig Economy Workers.”

9.Lyft, “National Data,” 2018 Economic Impact Report, https://take.lyft.com/economic-impact/.

10.Sachin Kansal, “Another Step to Prevent Drowsy Driving,” *Uber*

Newsroom, February 12, 2018, www.uber.com/newsroom/drowsydriving/.

11.优步政策团队于2018年2月13日与我的电子邮件往来。

12.Office of the Mayor, *For-Hire Vehicle Transportation Study* (New York:Office of the Mayor, January 2016), 9, www1.nyc.gov/assets/operations/downloads/pdf/For-Hire-Vehicle-Transportation-Study.pdf.

13.Lyft, "New York City," 2018 Economic Impact Report, https://take.lyft.com/economic-impact/.

14.Noah Zatz, "Is Uber Wagging the Dog with Its Moonlighting Drivers?"*On Labor*,February 1, 2016, https://onlabor.org/is-uber-wagging-the-dogwith- its-moonlighting-drivers/; Rosenblat, "What Motivates Gig Economy Workers."

15.Rosenblat, "What Motivates Gig Economy Workers."

16.David Gutman, "Judge Dismisses Lawsuit Seeking to Block Seattle Law Allowing Uber and Lyft Drivers to Unionize," *Seattle Times*, August 1,2017, www.seattletimes.com/seattle-news/transportation/judge-dismisseslawsuit-seeking-to-block-seattle-law-allowing-uber-and-lyft-drivers-tounionize/.

17.Seattle.gov, "For-Hire Driver Collective Bargaining," n.d., www.seattle. gov/business-regulations/taxis-for-hires-and-tncs/for-hire-driver-collectivebargaining.

18.Lindsey D. Cameron, "Making Out While Driving: Control, Coordination,and Its Consequences for Algorithmic Labor" (PhD diss., Stephen M. Ross School of Business, 2018).

19.Aaron Smith, “Gig Work, Online Selling and Home Sharing,” Pew Research Center, November 17, 2016, www.pewinternet.org/2016/11/17/gig-workonline-selling-and-home-sharing/.

20.Rosenblat, “What Motivates Gig Economy Workers”; Smith, “Gig Work,Online Selling.”

21.Rosenblat, “What Motivates Gig Economy Workers.”

22.JP Morgan Chase, “Paychecks, Paydays, and the Online Platform Economy Big Data on Income Volatility,” February 2016, www.jpmorganchase.com/corporate/institute/report-paychecks-paydays-and-the-online-platformeconomy.htm.

23.Hall and Krueger, “Analysis of the Labor Market,” 16.

24.Hall and Krueger, “Analysis of the Labor Market,” 16.

25.继父母逸闻来自Alison Pugh, *The Tumbleweed Society: Working and Caring in an Age of Insecurity* (New York: Oxford University Press, 2015),184.

26.Alex Rosenblat, “The Truth about How Uber’s App Manages Drivers,”*Harvard Business Review*, April 6, 2016, hbr.org/2016/04/the-truth-abouthow- ubers-app-manages-drivers.

27.Douglas MacMillan and Deepa Seetharaman,“Uber Eases Screening Rules in California,” *Wall Street Journal*, January 13, 2016, www.wsj.com/articles/uber-eases-screening-rules-in-california-1452668401.

28.这则采访和相关文字描述节选自Alexandra Mateescu, Alex Rosenblat and Julia Ticona,“Mapping Inequalities in the On-Demand

Economy”(working paper, New York: Data & Society Research Institute, March 2018).

29.U.S. Federal Trade Commission, “Uber Agrees to Pay $20 Million to Settle FTC Charges That It Recruited Prospective Drivers with Exaggerated Earnings Claims,” January 19, 2017, www.ftc.gov/news-events/pressreleases/2017/01/uber-agrees-pay-20-million-settle-ftc-charges-itrecruited.

30.Caroline O’Donovan and Jeremy Singer-Vine, “How Much Uber Drivers Actually Make per Hour,” *BuzzFeed News*, June 22, 2016, www.buzzfeed.com/carolineodonovan/internal-uber-driver-pay-numbers.

31.Lawrence Mishel, “Uber and the Labor Market: Uber Drivers’ Compensation, Wages, and the Scale of Uber and the Gig Economy,” Economic Policy Institute, May 15, 2018, www.epi.org/publication/uber-and-thelabor-market-uber-drivers-compensation-wages-and-the-scale-of-uber and-the-gig-economy/

32.Kate Conger, “In Letter, Uber Said Drivers Didn’t Make Advertised Earnings due to Their ‘Choices.’” *Gizmodo*, December 21, 2017,https://gizmodo.com/in-letter-uber-said-drivers-didnt-make-advertisedearn-1820928444.

33.关于工作环境中的监控问题的进一步研究，以及这一情况与卡车运输行业中的独立司机工作之间的交集问题，请参阅Karen Levy, “The Automation of Compliance: Techno-Legal Regulation in the United States Trucking Industry” (unpublished manuscript, 2014).

34.David C. Shonka and Katherine Worthman, “Complaint for Permanent Injunction and Other Equitable Relief,” Federal Trade

Commission v.Uber Technologies, Case 3:17-cv-00261, Filed 1/19/17, United States District Court for the Northeastern District of California, p. 7, www.ftc.gov/system/files/documents/cases/1523082ubercmplt.pdf.

35.Katie Wells, Kafui Attoh, and Declan Cullen, "The Work Lives of Uber Drivers: Worse Than You Think," *Working-Class Perspectives*, July 10,2017, https://workingclassstudies.wordpress.com/2017/07/10/the-worklives-of-uber-drivers-worse-than-you-think/; Alison Griswold, "Inside Uber's Unsettling Alliance with Some of New York's Shadiest Car Dealers, " *Quartz*, June 27, 2017, https://qz.com/1013882/ubers-rentaland-lease-programs-with-new-york-car-dealers-push-drivers-towardshady-subprime-contracts/.

36.Griswold, "Inside Uber's Unsettling Alliance."

37.See, e.g., ibid.

38.Michael Lazar, "The Average American Auto Payment Is...," *Huffington Post*, December 6, 2017, www.huffingtonpost.com/michael-lazar/the average-american-auto_b_9405176.html.

39.Lauren Day, "Uber Driver Says Driving Isn't Worth It," *KMIR*, July 19, 2017,www.kmir.com/story/35926469/uber-driver-says-driving-isnt-worth-it.

40.Griswold, "Inside Uber's Unsettling Alliance."

41.Wells, Attoh, and Cullen, "The Work Lives of Uber Drivers."

42.Alex Rosenblat, "How Uber's Alliance with Montréal Drivers Turns Labo[u]r's Tactics On Its Head," *Uber Screeds*, August 4, 2016, https://medium.com/uber-screeds/how-ubers-alliance-with-

montr%C3%A9aldrivers-turns- labo-u-r-s-tactics-on-its-head-af490b252dae.

43.Alex Rosenblat, “Is Your Uber/Lyft Driver in Stealth Mode?” *Uber Screeds*,July 19, 2016, https://medium.com/uber-screeds/is-your-uber-driver-inhiding-484696894139.

44.Mike Isaac, “Uber’s C.E.O. Plays with Fire,” *New York Times*, April 23,2017, www.nytimes.com/2017/04/23/technology/travis-kalanickpushes-uber- and-himself-to-the-precipice.html; Ali Griswold,“Oversharing: Waymo Hits Uber Where It Hurts, Instacart Talks Cash-Flow,and Airbnb Dorm Rooms,” *Quartz*, April 25, 2017.

45.Cook et al., “The Gender Earnings Gap in the Gig Economy,” 9.

46.Harry Campbell, “Why Driving for a Car Service Is a Great Side Gig,”*The Points Guy*, July 1, 2017, https://thepointsguy.com/2017/07/drivingcar- service-uber-lyft/.

第三章 兜售科技：优步如何为大众提供创业机会

1.Uber, “Vehicle Requirements Boston,” n.d., www.uber.com/boston-drivers/requirements/vehicle-requirements/.

2.Alex Rosenblat, “What Motivates Gig Economy Workers,” *Harvard Business Review*, November 17, 2016, https://hbr.org/2016/11/whatmotivates- gig-economy-workers.

3.Ilana Gershon, “The Quitting Economy,” *Aeon*, July 26, 2017, https://aeon.co/essays/how-work-changed-to-make-us-all-passionate-quitters.

4.Michael Grothaus, “Uber Will Pay $3 Million to Settle New York Class Action Suit,” *Fast Company*, January 10, 2018, www.fastcompany.com/40515514/uber-will-pay-3-million-to-settle-new-york-class-action-suit.

5.这一例子来自Carrie M. Lane, *A Company of One: Insecurity, Independence,and the New World of White-Collar Unemployment* 中对工作内容的描述(Ithaca, NY: Cornell University Press, 2011), 3.

6.Alex Rosenblat, “Uber’s Drive-By Politics,” *Motherboard*, May 27, 2016,https://motherboard.vice.com/en_us/article/gv5jaw/uber-lyft-austin-driveby-politics.

7.Alex Rosenblat and Luke Stark, “Algorithmic Labor and Information Asymmetries: A Case Study of Uber’s Drivers,” *International Journal of Communication* 10, no.27 (2016): 3763, http://ijoc.org/index.php/ijoc/article/view/4892.

8.Alice Marwick, *Status Update* (New Haven, CT: Yale University Press,2013), 184.

9.Sarah Lacy (keynote speech at Start-Up Montréal Festival, July 2017).

10.Chuck Collins, *Born on Third Base: A One Percenter Makes the Case for Tackling Inequality, Bringing Home Wealth, and Committing to the Common Good* (White River Junction, VT: Chelsea Green , 2016), audible version, section1:30.

11.Molly McHugh, “Brake for Bathroom Breaks,” *The Ringer*, November 21,2016, https://theringer.com/brake-for-bathroom-breaks-f65cf6d68aad.

12.从理论上来讲，博客写手骗过系统的一个办法是积累大量的司机用户然后宣布他们都应该选择竞争平台的服务，这样就可以再收割一轮转介绍码的收入。但是，我很少从这些司机用户的口中听到有哪个博客写手有这方面的嫌疑。

13.Chris Siron, “Uber Drivers Continue Strike While Awaiting Decision from Company,” *Dallas News*, September 2015, www.dallasnews.com/news/transportation/2015/09/18/dozens-of-uber-dallas-drivers-protesttransportation-companys-west-end-offices.

14.在2017年4月，UberBlack司机赚取的车费包括起步基本费7美元，加上每分钟0.35美元，每英里3.45美元的费率。UberX司机的车费包括起步基本费1美元，以及每分钟0.10美元，每英里0.85美元的费率。

15.优步具体规定了哪种车型在哪个城市可以从事哪种级别的服务。例如，丰田凯美瑞、普锐斯和其他基本款的四门轿车，只要是2002年之后的新车型就可以从事UberX。同样的车型如果除司机以外可以乘坐六名乘客的话，就可以从事UberXL。通常情况下UberX是优步提供的最为廉价的一级服务，费率也最低，而优步的豪华专车服务，例如UberBlack和UberSelect则有着更高的门槛。想要满足这些要求，司机必须拥有一款有黑色内饰的四门豪华轿车，例如林肯Town Car、路虎或奥迪A3，并且车辆要够新，例如2013年或更新款的才行。这些标准在不同的城市和地区也会有所不同。

16.参阅纽约市Uber X和UberBlack服务对车型的不同要求。

17.Paolo Verme, “Facts vs. Perception: Understanding Inequality in Egypt,” blog post,*The World Bank*, January 24, 2013, http://blogs.worldbank.org/arabvoices/facts-vs-perceptions-understanding-inequality-egypt; John Cassidy,“Does Tackling Inequality Reduce Growth? No,” *New Yorker*, February 26,2014,www.newyorker.com/news/john-

cassidy/does-tackling-inequalityreduce-growth-no; Christian R. Proaño, “A Paradigm Change at the IMF?”Group for Study and Research on Globalizations, December 1, 2016,www.mondialisations.org/php/public/art.php?id=40678&lan=EN.

18.感谢Sara Al-Nashar, Amr El-Mougy 和 Nora EnCharge对此话题的热烈讨论。

19.宏观与微观经济的逻辑冲突的不同感受体现在公共服务被私营化以后。当一家私人机构接手一个公共机构后为了减少冗员提高效率，就会造成雇员失业，但总体来说这些经营活动的影响会带来更多的就业机会。

20.Julia Ticona and Alexandra Mateescu, “Trusted Strangers,” *Reshaping Work in the Platform Economy*, October 4, 2017, www.reshaping-work.com/blog8/2017/10/4/trusted-strangers-boundary-work-in-domestic-workplatforms- in-the-on-demand-economy.

21.Mike Isaac, “Uber’s C.E.O. Plays with Fire,” *New York Times*, April 23,2017, www.nytimes.com/2017/04/23/technology/travis-kalanick-pushesuber-and-himself-to-the-precipice.html.

22.其他研究者也在司机身上发现了类似的猜测，Mareike Glöss, Moira McGregor, and Barry Brown, “Designing for Labour: Uber and the OnDemand Mobile Workforce” (paper presented at the ACM CHI Conference on Human Factors in Computing Systems, San Jose, CA, 2016), 6, www.mobilelifecentre.org/sites/default/files/uber%20final%20camera%20ready.pdf。

23.Rosanna Smart, Brad Rowe, Angela Hawken, Mark Kleiman, Nate Mladenovic, Peter Gehred, and Clarissa Manning, *Faster and Cheaper*: *How*

Ride-Sourcing Fills a Gap in Low-Income Los Angeles Neighborhoods (Los Angeles: BOTEC Analysis Corporation, July 2015), http://botecanalysis.com/wp- content/uploads/2015/07/LATS-Final-Report.pdf.

24.Rosenblat and Stark, “Algorithmic Labor,” 3762.

25.Rosenblat and Stark, “Algorithmic Labor,” 3762。

26.Harry Campbell, “How to Take Advantage of Uber’s New Acceptance Rate Policy,” *The Rideshare Guy*, August 5, 2016, http://therideshareguy.com/how-to-take-advantage-of-ubers-new-acceptance-rate-policy/.

27.Rosenblat and Stark, “Algorithmic Labor,” 3762.

28.Benjamin Sachs, “Uber’s Passenger Acceptance Rules: More Evidence of Employee Status,” *On Labor*, July 14, 2017, https://onlabor.org/uberspassenger-acceptance-rules-more-evidence-of-employee-status.

29.Mike Isaac, “How Uber Deceives the Authorities Worldwide,” *New York Times*, March 3, 2017, www.nytimes.com/2017/03/03/technology/ubergreyball-program-evade-authorities.html.

30.Alex Rosenblat, “Uber’s Phantom Cabs,” *Motherboard*, July 27, 2015,https://motherboard.vice.com/en_us/article/mgbz5a/ubers-phantom-cabs.

31.Liat Clark, “Uber Denies Researchers’ ‘Phantom Cars’ Map Claim, *Wired*,”July 28, 2015, www.wired.co.uk/article/uber-cars-always-in-real-

time.

32.“Uber CEO Kalanick Argues with Driver over Falling Fares,” YouTube,February 28, 2017, www.youtube.com/wactch?v=gTyEDoYCkNlqns; Eric Newcomer, “In Video, Uber CEO Argues with Driver over Falling Fares,” February 28, 2017, *Bloomberg Technology*, www.bloomberg.com/news/articles/2017–02–28/in-video-uber-ceo-argues-withdriver-over-falling-fares.

33.卡兰尼克被媒体炮轰似乎呼应了人们对这家公司形象被夸大的批判情绪，这让我想起来 Emmett Penny一篇关于“色情文学”的文章。Emmett Penny, “Lectureporn: The Vulgar Art of Liberal Narcissism,” *Paste*,June 26, 2017, www.pastemagazine.com/articles/2017/06/lectureporn-thevulgar-art-of-liberal-narcissism.html.

34.Johana Bhuiyan, “A New Video Shows Uber CEO Travis Kalanick arguing with a Driver over Fares,” *ReCode*, February 28, 2017, www.recode.net/2017/2/28/14766964/video-uber-travis-kalanick-driver-argument.

35.Julia Carrie Wong, “Uber CEO Travis Kalanick Resigns Following Months of Chaos,” *The Guardian*, June 21, 2017, www.theguardian.com/technology/2017/jun/20/uber-ceo-travis-kalanick-resigns.

36.Rosenblat, “What Motivates Gig Economy Workers.”

第四章 暗处的中间商：优步是如何管钱的

1.Alex Rosenblat, “How Can Wage Theft Emerge in App-Mediated

Work?”*The Rideshare Guy*, August 10, 2016, therideshareguy.com/how-can-wagetheft-emerge-in-app-mediated-work/.

2.Eric Newcomer, “Uber Starts Charging What It Thinks You’re Willing to Pay,” *Bloomberg Technology*, May 19, 2017, www.bloomberg.com/news/articles/2017–05–19/uber-s-future-may-rely-on-predicting-how-muchyou-re-willing- to-pay/.

3.Kashmir Hill, “How Facebook Figures Out Everyone You’ve Ever Met,”*Gizmodo*, November 7, 2017, https://gizmodo.com/how-facebook-figuresout- everyone-youve-ever-met-1819822691.

4.Tarleton Gillespie, “Can an Algorithm Be Wrong?” *Limn*, no. 2 (2012),https://escholarship.org/uc/item/0jk9k4hj; see, e.g., Tarleton Gillespie, “The Politics of ‘Platforms’”， *New Media & Society* 12, no. 3 (2010): 347–364,http://hdl. handle.net/1813/12774.

5.Siva Vaidhyanathan, *The Googlization of Everything* (Hangzhou, China:Zhejiang People’s Publishing House, 2014), 62; danah boyd and Kate Crawford,“Critical Questions for Big Data,” *Information, Communications & Society* 15, no. 5 (March 20, 2012): 662–679, www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/13691 18X.2012.678878; Cathy O’Neil, *Weapons of Math Destruction*: *How Big Data Increases Inequality and Threatens Democracy*(New York: Crown, 2016); Frank Pasquale, *The Black Box Society*: *The Secret Algorithms That Control Money and Information* (Cambridge, MA:Harvard University Press, 2015).

6.Alexis C. Madrigal, “The False Dream of a Neutral Facebook,” *The Atlantic*,September 28, 2017, www.theatlantic.com/technology/archive/2017/09/the-false-dream-of-a-neutral-facebook/541404/.

7.Julia Angwin and Surya Mattu, “Amazon Says It Puts Customers First; But Its Pricing Algorithm Doesn’t,” *ProPublica*, September 20, 2016, www.propublica.org/article/amazon-says-it-puts-customers-first-but-its-pricingalgorithm-doesnt.

8.Aniko Hannak, Gary Soeller, David Lazer, Alan Mislove, and Christo Wilson, “Measuring Price Discrimination and Steering on E-Commerce Web Sites,” *Proceedings of the 2014 Internet Measurement Conference*(New York: ACM, 2014): 305–318, https://dl.acm.org/citation.cfm?id=2663744.

9.Jennifer Valentino-DeVries, Jeremy Singer-Vine, and Ashkan Soltani,“Websites Vary Prices, Deals Based on Users’ Information,” *Wall Street Journal*, December 24, 2012, www.wsj.com/articles/SB10001424127887323777204578189391813881534; Julia Angwin and Jeff Larson, “The Tiger Mom Tax: Asians Are Nearly Twice as Likely to Get a Higher Price from Princeton Review,” *ProPublica*, September 1,2015, www.propublica.org/article/asians-nearly-twice-as-likely-to-gethigher-price-from-princeton-review.

10.Dana Mattioli, “On Orbitz, Mac Users Steered to Pricier Hotels,” *Wall Street Journal*, August 23, 2012, www.wsj.com/articles/SB10001424052702304458604577488822667325882.

11.Uber Team, “Uber’s New CEO,” *UBER Newsroom*, August 29, 2017,https://newsroom.uber.com/ubers-new-ceo/.

12.Sarah Buhr, “Uber Appoints Former Orbitz CEO Barney Harford as Chief Operating Officer,” *Tech Crunch*, December 20, 2017, https://techcrunch.com/2017/12/20/uber-appoints-former-orbitz-ceo-as-chief-operatingofficer/.

13.E. H., “How Might Your Choice of Browser Affect Your Job Prospects?”*The Economist*, April 11, 2013, www.economist.com/blogs/economistexplains/2013/04/economist-explains-how-browser-affects-jobprospects; 参阅 Alex Rosen- blat, Kate Wikelius, danah boyd, Seeta Peña Gangadharan, and Corrine Yu, “Data& Civil Rights: Employment Primer, ”Data & Society Research Institute, October 30, 2014, www.datacivilrights.org/pubs/2014–1030/Employment.pdf.

14.Mimi Onuoha, “Side-by-Side Images Expose a Glitch in Google’s Maps,”*Quartz*, June 6, 2017, https://qz.com/982709/google-maps-is-making-entirecommunities-invisible-the-consequences-are-worrying/.

15.Latanya Sweeney, “Discrimination in Online Ad Delivery,” *Data Privacy Lab*, 2013, https://dataprivacylab.org/projects/onlineads/.

16.Samuel Gibbs, “Women Less Likely to Be Shown Ads for High-Paid Jobs on Google, Study Shows,” *The Guardian*, July 8, 2015, www. theguardian.com/technology/2015/jul/08/women-less-likely-ads-highpaid-jobs-google-study; see, e.g., Amit Datta, Michael Carl Tschantz,and Anupam Datta, “Automated Experiments on Ad Privacy Settings: A Tale of Opacity, Choice, and Discrimination,” *Proceedings on Privacy Enhancing Technologies*, no. 1 (2015), www.degruyter.com/view/j/popets.2015.1.issue-1/popets-2015–0007/popets-2015–0007.xml.

17.Safiya Umoja Noble, “Google Equates Black Girls with Sex; Why?” *The Root*, March 13, 2013, www.theroot.com/google-equates-black-girls-withsex- why-1790895563.

18.Hans Rollman, “Don’t Google It! How Search Engines Reinforce Racism,”*popMatters*, January 30, 2018, www.popmatters.com/algorithms-oppressionsafiya-umoja-noble-2529677349.html.

19.Alex Rosenblat, Karen E. C. Levy, Solon Barocas, and Tim Hwang,“Discriminating Tastes: Uber’s Customer Ratings as Vehicles for Workplace Discrimination,” *Policy & Internet* 9 (2017): 256–279, doi:10.1002/poi3.153.

20.Robinson Meyer, “Everything We Know about Facebook’s Secret Mood Manipulation Experiment,” *The Atlantic*, June 28, 2014, www.theatlantic.com/technology/archive/2014/06/everything-we-know-about-facebookssecret- mood-manipulation-experiment/373648/.

21.Adam D. I. Kramer, Jamie E. Guillory, and Jeffrey T. Hancock,“Experimental Evidence of Massive-Scale Emotional Contagion through Social Net- works,” *Proceedings of the National Academy of Sciences* 111,no. 24 (2014): 8788–8790, doi: 10.1073/pnas.1320040111.

22.Olivia Solon, “Russia-Backed Facebook Posts ‘Reached 126m Americans’during US Election,” *The Guardian*, October 30, 2017, www.theguardian.com/technology/2017/oct/30/facebook-russia-fake-accounts-126-million.

23.大部分摘录自一篇名为“How Can Wage Theft Emerge in App-Mediated Work?” 的博客文章，这是我2016年8月10日写给The Rideshare Guy的。https://therideshareguy.com/how- can-wage-theft-emerge-in-app-mediated-work/.

24.Rasier, LLC, “TECHNOLOGY SERVICES AGREEMENT,” https://s3.amazon- aws.com/uber-regulatory-documents/country/united_states/RASIER+Technology+Services+Agreement+Decmeber+10+2015.pdf.

25.Josh Constine, “Now Some Ubers Will Only Wait 2 Minutes before

Charging You, Not 5," *TecbCruncb,* April 26, 2016, https://techcrunch.com/2016/04/26/no-you-cant-go-to-the-bathroom-first/.

26.Michael Tee与Harry Campbell的对话, "RSG035: Michael Tee on Launching the App Rideshare Timer," *The Rideshare Guy,* February 29, 2016,https://therideshareguy.com/rsg035-michael-tee-on-launching-the-apprideshare-timer/.

27.Christian Perea, "Uber's Upfront Pricing Is Secretly Overcharging Passengers without Paying Drivers," *The Rideshare Guy*, September 26, 2016, https://therideshareguy.com/ubers-upfront-pricing-is-secretlyovercharging-passengers-without-paying-drivers/.

28.Alison Griswold, "How to Tell When Uber Is Overcharging You," *Quartz*,April 5, 2017, https://qz.com/948785/how-to-tell-when-ubers-upfrontpricing-is-overcharging-you/.

29.Alison Griswold, "How to Tell When Uber Is Overcharging You," *Quartz*,April 5, 2017, https://qz.com/948785/how-to-tell-when-ubers-upfrontpricing-is-overcharging-you/.

30.Alison Griswold, "How to Tell When Uber Is Overcharging You," *Quartz*,April 5, 2017, https://qz.com/948785/how-to-tell-when-ubers-upfrontpricing-is-overcharging-you/.

31.Sophano Van v. Raiser, LLC, *United States District Court Central District of California*, Case No. 2:17-cv-02550-DMB-JEM, p. 15,https://arstechnica.com/wp-content/uploads/2017/09/uberresponsecheatingsoftwaresuitseptember14.pdf; David Kravets, "Uber: We Don't Have to Pay Drivers Based on Rider Fares," *Ars Technica*, September 18, 2017,https://arstechnica.com/tech- policy/2017/09/uber-driver-pay-plan-puts-

asignificant-risk-on-ride-hailing- service/.

32.Alex Rosenblat, “The Truth about How Uber’s App Manages Drivers,”*Harvard Business Review,* April 6, 2016, hbr.org/2016/04/the-truth-abouthow- ubers-app-manages-drivers.

33.Douglas O’Connor, Thomas Colopy, Matthew Manahan, and Elie Gurfinkel vs. Uber Technologies, Inc., no. C 13–3826 EMC, “Transcript of Proceedings,” p. 59, U.S. District Court, Northern California: January 30, 2015, http://uberlawsuit.com/Uber%20-%20Transcript%20of%20 hearing%20on%20summary%20judgment%20-%201–30–15.pdf.

34.Alex Rosenblat, “How Can Wage Theft Emerge in App-Mediated Work?”*The Rideshare Guy*, August 10, 2016, https://therideshareguy.com/howcan-wage-theft-emerge-in-app-mediated-work/.

35.Julia Carrie Wong, “Uber Admits Underpaying New York City Drivers by Millions of Dollars,” *The Guardian*, May 23, 2017, www.theguardian.com/technology/2017/may/23/uber-underpaid-drivers-new-york-city.

36.Liat Clark, “Uber Denies Researchers ‘Phantom Cars’ Map Claim,” *Wired*,July 28, 2015, para. 6, www.wired.co.uk/article/uber-cars-always-in-realtime; Tim Hwang and M. C. Elish, “The Mirage of the Marketplace,”*Slate*, July 27, 2015, www.slate.com/articles/technology/future_tense/2015/07/uber_s_algorithm_a Alex Rosenblat and Luke Stark, “Algorithmic Labor and Information Asymmetries: A Case Study of Uber’s Drivers,” *International Journal of Communication* 10, no. 27 (2016): 3768, http://ijoc.org/index.php/ijoc/article/view/4892.

37.Le Chen, Alan Mislove, and Christo Wilson, “Peeking beneath the Hood of Uber,” 发表于2015年10月28日到30日在东京举办的*Internet Measurement Conference*会议议程。 (New York: ACM, 2015), 1, https://dl.acm.org/citation.cfm?id=2815681.

38.Le Chen, Alan Mislove, and Christo Wilson, “Peeking beneath the Hood of Uber,” 发表于2015年10月28日到30日在东京举办的*Internet Measurement Conference*会议议程。 (New York: ACM, 2015), 1, https://dl.acm.org/citation.cfm?id=2815681.

39.例如，当一名乘客打开软件时，优步的技术系统应该能定位乘客的所在位置，并自动将这名乘客没定在网络中的一个服务器上；这一地区没有一名乘客理应享受同样的价格和费率。然而，系统却并非是无缝运行的：在同一地区的用户可能会是通过两个距离很远的服务器来分别处理数据。由于没有固定在一个服务器上，因此溢价政策也是基于来自不同服务器的请求来计算的。如果两者没有无缝同步，结果就会导致同一地区的不同用户所享受的价格也不同。参阅本章注释1~3.

40.节选自 Ryan Calo and Alex Rosenblat, “The Taking Economy: Uber, Information, and Power,” *Columbia Law Review* 117, no. 6 (2017), http://columbia lawreview.org/content/the-taking-economy-uber-information-and-power/.

41.Rosenblat and Stark, “Algorithmic Labor”; Alex Rosenblat and Tim Hwang,“Wisdom of the Captured,” Data & Society Research Institute, September 2016,https://datasociety.net/pubs/ia/Wisdom_of_Captured_09-16.pdf.

42.本部分部分摘录自 Rosenblat and Stark, “Algorithmic Labor,” 3770–3771.

43.Angèle Christin, “Algorithms in Practice: Comparing Web Journalism and Criminal Justice,” July 16, 2017, *Big Data & Society* 4 (2): 1–14, http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/2053951717718855.

44.Rosenblat and Hwang, “Wisdom of the Captured,” 4–5.

45.Rosenblat and Hwang, “Wisdom of the Captured,” 4–5.

46.司机们确实有过反抗优步控制的行为，例如欺骗自动导航系统。

47.Rosenblat and Hwang, “Wisdom of the Captured,” 4.

48.Rosenblat and Stark, “Algorithmic Labor,” 3768.

49.Rosenblat and Stark, “Algorithmic Labor,” 3768.

50.Cass R. Sunstein, “Misconceptions about Nudges,” September 6, 2017,https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3033101.

第五章 幕后故事：优步如何用算法管理司机

1.“New LAX Rule: Taxi Drivers Who Discriminate Will Lose Permits,” *CBS Los Angeles*, February 2, 2016, http://losangeles.cbslocal.com/2016/02/02/lacity-council-to-consider-revoking-permits-from-taxi-cab-drivers-who-refuseservice-at-lax/; Yanbo Ge, Christopher R. Knittel, Don MacKenzie, and Stephen Zoepf, “How Apps Like Uber Perpetuate the Cab Industry’s Racial Discrimination,” *Alternet*, January 6, 2017, www.alternet.org/economy/how-apps-uber-perpetuate-cab-industrys-racial-discrimination.

2.Yanbo Ge, Christopher R. Knittel, Don MacKenzie, and Stephen Zoepf,“Racial and Gender Discrimination in Transportation Network Companies,”National Bureau of Economic Research, October 2016, www.nber.org/papers/w22776.

3.Andrew Beinstein and Ted Sumers, “How Uber Engineering Increases Safe Driving with Telematics,” *UBER Engineering*, June 29, 2016, https://eng.uber.com/telematics/.

4.在其他公开报道过的乘客被性骚扰的事件中，司机同样反应了优步系统与他们之间沟通渠道不通畅的问题。参阅Cheryl Herd, “San Francisco Uber Driver Sexually Harassed by Passenger on New Year’s Eve,” *NBC Bay Area*, January 26, 2018, www.nbcbayarea.com/news/local/San-Francisco-Uber-Driver-Sexually-Harrassed-by-Passenger-on-NewYears-Eve-471398763.html.

5.Alex Rosenblat and Tim Hwang, “Wisdom of the Captured,” Data &Society Research Institute, September 2016, p. 3, https://datasociety.net/pubs/ia/Wisdom_of_Captured_09–16.pdf.

6.Tarleton Gillespie, “The Relevance of Algorithms,” in *Media Technologies*,ed. Tarleton Gillespie, Pablo Boczkowskie, and Kristen Foot (Cambridge,MA: MIT Press, 2014); Angele Christin, “Algorithms in Practice: Comparing Web Journalism and Criminal Justice,” *Big Data & Society* (2017): 1–4,http://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/2053951717718855.

7.关于此话题参阅Cass R. Sunstein, “Nudging: A Very Short Guide,”*Journal of Consumer Policy* 37, no. 4 (2014): 583–588, doi:10.1007/s10603–014–9273–1.

8.Josh Horwitz, “Uber Customer Complaints from the US Are Increasingly Handled in the Philippines,” *Quartz*, July 30, 2015, https://qz.com/465613/uber-customer-complaints-from-the-us-are-increasingly-handled-in-thephilippines/.

9.参阅 Heather Timmons, “Uber Explains Why a Search for ‘Rape’ in Its Customer Support Inbox Gets Thousands of Results,” *Quartz*, March 7, 2016, https://qz.com/632440/uber-explains-why-a-search-fon-rape-in-its-customersupport-inbox-gets-thousands-of-results/.

10.“180 Days of Change: Building Together in 2018,” Uber, December 7,2017, www.uber.com/blog/180-days-of-change-building-together-in-2018/.

11.Jay Cradeur, “Uber Deactivated My Driver Account for No Reason,” *The Rideshare Guy*, December 20, 2017, https://therideshareguy.com/uberdeactivation/.

12.Aaron Sanking, “Senate Report Shows a New Way Wireless Companies Are Ripping You Off,” *Daily Dot*, July 31, 2014, www.dailydot.com/layer8/cramming-cellphone-fee-senate-report/.

13.Avi Asher-Schapiro, “As Uber Probes Sexual Harassment at Its Offices, It Overlooks Hundreds of Thousands of Female Drivers,” *The Intercept*, May 4,2017, https://theintercept.com/2017/05/04/as-uber-probes-sexual-harassmentat-its-offices-it-overlooks-hundreds-of-thousands-of-female-drivers/.

14.Harry Braverman, *Labor and Monopoly Capital: The Degradation of Work in the Twentieth Century* (New York: New York University Press, 1974);James R. Beniger, *The Control Revolution: Technological and Economic Origins of the Information Society* (Cambridge, MA: Harvard

University Press, 1989); Elia Zureik, “Theorizing Surveillance: The Case of the Workplace,” in *Surveillance as Social Sorting: Privacy, Risk and Digital Discrimination,* ed. David Lyon (London, UK: Routledge, 2002): 31–56;Alex Rosenblat and Luke Stark, “Algorithmic Labor and Information Asymmetries: A Case Study of Uber’s Drivers,” *International Journal of Communication* 10, no. 27 (2016): 3772, http://ijoc.org/index.php/ijoc/article/view/4892.

15.Jessica Bruder, “These Workers Have a New Demand: Stop Watching Us,”*The Nation*, May 27, 2015, www.thenation.com/article/these-workershave-new-demand-stop-watching-us/; Monique Girard and David Stark, “Distributing Intelligence and Organizing Diversity in New Media Projects,” *Environment and Planning A* 34, no. 11 (2002): 1927–1949;Rosenblat and Stark, “Algorithmic Labor,” 3772.

16.Linda Fuller and Vicki Smith, “Consumers’ Reports: Management by Customers in a Changing Economy,” *Work, Employment and Society* 5,no. 1 (1991): 1–16; Luke Stark and Karen E. C. Levy, “The Consumer as Surveillor,” 2015年6月加州伯克利召开的 Privacy Law Scholars Conference上提交的论文); Manuel Castells, *The Rise of the Network Society* (Oxford, UEK: Blackwell, 2002); Rosenblat and Stark,“Algorithmic Labor,” 3774.

17.Nikil Saval, *Cubed: A Secret History of the Workplace* (New York: Doubleday, 2014), 297.

18.Harry Campbell, “How to Take Advantage of Uber’s New Acceptance Rate Policy,” *The Rideshare Guy*, August 6, 2016, https://therideshareguy.com/how-to-take-advantage-of-ubers-new-acceptance-rate-policy/.

19.有一条警示：司机的评分只会跟同一地区的其他司机做对比。路易斯安那州巴吞鲁日的一名评分为4.6/5的司机不会跟加州洛杉矶另外一名评分为4.8/5的司机做对比。这样做是有道理的：因为司机的评分大都来自当地乘客，因此如果用另外一个地区所设定的标准来评判当地司机稍低的评分并因此冻结司机账户的话是不合理的。

20.Rosenblat and Stark, “Algorithmic Labor,” 3775–3776.

21.Gina Neff, *Venture Labor: Work and the Burden of Risk in Innovative Industries* (Cambridge, MA: MIT Press., 2012), 28; Rosenblat and Stark,“Algorithmic Labor,” 3772.

22.Robin Leidner, “Emotional Labor in Service Work,” *Annals of the American Academy of Political and Social Science* 561, no. 1 (1999): 83; Rosenblat and Stark, “Algorithmic Labor,” 3772.

23.这一情绪来源于“情绪杀手”一词，描述的是压抑的工作环境和措施会对人的精神产生伤害，参阅Winifred Poster, “Hidden Side of the Credit Economy: Emotions, Outsourcing, and Indian Call Centers,”*International Journal of Comparative Sociology* 54, no. 3 (2013): 225,https://nebula.wsimg.com/b0550d72bc3b5a3787bee80b630b9266?Access KeyId=BE299D66B75FCD35FBFD&disposition= 0&alloworigin=1.

24.See also Mareike Glöss, Moira McGregor, and Barry Brown, “Designing for Labour: Uber and the On-Demand Mobile Workforce,” *Proceedings of the 2016 CHI Conference on Human Factors in Computing Systems* (New York:ACM, 2016): 1632–1643, http://doi.acm.org/10.1145/2858036.2858476.

25.Noopur Raval and Paul Dourish, “Standing Out from the Crowd: Emotional Labour, Body Labour, and Temporal Labour in Ridesharing,”

Proceedings of the 19th ACM Conference on Computer-Supported Cooperative Work and Social Computing (New York: ACM): 97–107, http://doi.acm.org/10.1145/2818048.2820026.

26.Arlie Russell Hochschild, *The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling, Twentieth Anniversary Edition, with a New Afterword*,2nd ed. (Oakland, CA: University of California Press, 2003), www.jstor.org/stable/10.1525/j.cttippocf.

27.Alison Pullen and Ruth Simpson, "Managing Difference in Feminized Work: Men, Otherness and Social Practice," *Human Relations* 62, no. 4(2009): 561–587.

28.优步实施 "180天造就改变"政策后所采取的措施中，优步开始允许乘客解释低评分的原因了。"180天造就改变"政策是优步旨在改善与司机之间关系而从2017年7月起采取的改善司机工作体验的政策。参阅Uber, "180 Days of Change," www.uber.com/c/180-days/.

29.Alex Rosenblat, Karen E. C. Levy, Solon Barocas, and Tim Hwang,"Discriminating Tastes: Uber's Customer Ratings as Vehicles for Workplace Discrimination," *Policy & Internet* 9 (2017): 256–279, doi:10.1002/poi3.153.Thanks to law professor Benjamin G. Edelman for this insightful point.

30.See, e.g., Johnson v. Zema Systems Corp., 170 F. 3d 734—Court of Appeals,7th Circuit 1999. https://scholar.google.com/scholar_case?case=71980 99510076927053&hl=en&as_sdt=6,33; Fernandez v. Wynn Oil Co., 653 F. 2d 1273—Court of Appeals, 9th Circuit 1981. https://scholar.google.com/scholar_ case?case=17090205096023394365&hl=en&as_sdt=6,33.

31.Rosenblat, Levy, Barocas, and Hwang, “Discriminating Tastes.”

32.Rosenblat, Levy, Barocas, and Hwang, “Discriminating Tastes.”

33.Fair Work Commission. Mr. Michael Kaseris v. Raisier Pacific V.O.F.FWC 6610, Melbourne, Australia, December 21, 2017, www.fwc.gov.au/documents/decisionssigned/html/2017fwc6610.htm.

34.Michael Lewis, “Proposed Ontario Class-Action Claims Uber Drivers Are Employees Not Contractors,” *The Star*, January 24, 2017, www.thestar.com/business/2017/01/24/proposed-ontario-class-action-claims-uberdrivers- are-employees-not-contractors.html.

35.Employment Appeal Tribunal, Appeal No. UKEAT/0056/17/DA(London, November 10, 2017), https://assets.publishing.service.gov.uk/media/5a046b06e5274a0ee5a1f171/U and_Others_UKEAT_0056_17_DA.pdf.

36.“Court: Uber Drivers Are Independent Contractors, Not Employees,” *CBS*,February 1, 2017, http://miami.cbslocal.com/2017/02/01/court-uberdrivers-contractors-employees/.

37.Mike Isaac and Natasha Singer, “California Says Uber Driver Is Employee,Not a Contractor,” *New York Times*, June 17, 2015, www.nytimes.com/2015/06/18/business/uber-contests-california-labor-ruling-that-saysdrivers-should-be-employees.html?
mtrref=www.nytimes.com.

38.引用自Judge Edward M. Chen 在Douglas O’Connor, Thomas Colopy,Matthew Manahan, and Elie Gurfinkel vs, “Uber Technologies,” Inc.,No. C 13–3826 EMC, court transcript (U.S. District Court, Northern

CA:January 30, 2015), 17.

39.Complaint for Permanent Injunction and Other Equitable Relief at 10–11,FTC v. Uber Techs., Inc., No. 17–261 (N.D. Cal. Jan. 19, 2017); Ryan Calo and Alex Rosenblat, "The Taking Economy: Uber, Information, and Power,"*Columbia Law Review* 117, no. 6 (2017), http://columbialawreview.org/content/the-taking-economy-uber-information-and-power/.

40.James Vincent, "Leaked Document Shows How Gig Economy Companies Avoid the Term 'Employee,'" *The Verge*, April 6, 2017, www.theverge.com/2017/4/6/15204098/deliveroo-gig-economy-language-dos-dontsworkers.

41.Jordan Pearson, "Uber Is Using AI to Charge People as Much as Possible for a Ride," *Motherboard*, May 19, 2017, https://motherboard.vice.com/en_ us/article/ywmex5/uber-is-using-ai-to-charge-people-as-much-aspossible- for-a-ride.

42.Kara Swisher and Johana Bhuiyan, "A Top Uber Executive, Who Obtained the Medical Records of a Customer Who Was a Rape Victim, Has Been Fired," *ReCode*, June 7, 2017, www.recode.net/2017/6/7/15754316/uberexecutive-india-assault-rape-medical-records.

43.Ben Smith, "Uber Executive Suggests Digging Up Dirt on Journalists,"*BuzzFeed*, November 18, 2014, www.buzzfeed.com/bensmith/uberexecutive-suggests-digging-up-dirt-on-journalists?utm_term=.tieA9mVK54#.qyoQ7Pv0LK; Sarah Lacy, "The Moment I Learned Just How Far Uber Will Go to Silence Journalists and Attack Women," *Pando*,November 17, 2014, https://

pando.com/2014/11/17/the-moment-i-learnedjust-how-far-uber-will-go-to-silence-journalists-and-attack-women/.

44.Biz Carson, “Bombshell Letter Exposes Uber’s Corporate Spy Tactics,” *Forbes*, December 15, 2017, www.forbes.com/sites/bizcarson/2017/12/15/jacobs-letter-uber-spy-tactics/#697c4817f9f6.

45.Kashmir Hill, “‘God View’: Uber Allegedly Stalked Users for PartyGoers’ Viewing Pleasure (Updated),” *Forbes*, October 3, 2014, www.forbes.com/sites/kashmirhill/2014/10/03/god-view-uber-allegedly-stalkedusers-for-party- goers-viewing-pleasure/#3a9f548c3141.

46.Natasha Singer and Mike Isaac, “Uber Data Collection Changes Should Be Barred, Privacy Group Urges,” *New York Times*, June 22, 2015, www.nytimes.com/2015/06/23/technology/uber-data-collection-changes-shouldbe-barred-privacy-group-urges.html.

47.Woodrow Hartzog (@hartzog), Twitter, August 29, 2017, https://twitter.com/hartzog/status/902639193033240580.

48.Mike Isaac, “Uber’s C.E.O. Plays with Fire,” *New York Times*, April 23,2017, www.nytimes.com/2017/04/23/technology/travis-kalanick-pushesuber-and-himself-to-the-precipice.html.

49.See, e.g., Julie E. Cohen, *Configuring the Networked Self: Law, Code, and Play of Everyday Practice* (New Haven, CT: Yale University Press, 2012);Evan Selinger, Jules Polonetsky, and Omer Tene, eds., *The Cambridge Handbook of Consumer Privacy* (New York: Cambridge University Press,2018).

50.Jaron Lanier, *Who Owns the Future?* (New York: Simon and Schuster,2013).

51.Mary L. Gray (@marylgray), Twitter, December 29, 2017, https://twitter.com/marylgray/status/946904792118460416.

52.本章节部分内容最早发表于我写给《快公司》杂志的一篇文章中。参见 Alex Rosenblat, “The Network Uber Drivers Built,” *Fast Company*, January9, 2018, www.fastcompany.com/40501439/the-network-uber-drivers-built.这一田野调查结果同样来自一个合作项目：Alexandra Mateescu, Alex Rosenblat, and Julia Ticona, “Mapping Inequalities in the On-Demand Economy” (unpublished white paper, New York: Data & Society Research Institute, January 31, 2018).

53.Eric Newcomer, “Uber Paid Hackers to Delete Stolen Data on 57 Million People,” *Bloomberg Technology*, November 21, 2017, www.bloomberg.com/news/articles/2017–11–21/uber-concealed-cyberattack-that-exposed57-million- people-s-data.

54.Maureen K. Ohlhaussen and Terrell McSweeny, “Decision and Order in the Matter of Uber Technologies, Inc.,” *United States of America before the Federal Trade Commission*, Case No. 1523054, August 15, 2017,www.ftc.gov/system/files/documents/cases/1523054_uber_technologies

55.Derrick Harris, “The One-Night Stand, Quantified by Uber,” *GIGAOM*,March 26, 2012, https://gigaom.com/2012/03/26/uber-one-night-stands/.

56.Christian Rudder, “10 Charts about Sex,” *OkCupid Blog*, April 18, 2011,https://theblog.okcupid.com/10-charts-about-sex-47e30d9716b0.

57.Damon Beres, “Netflix Pulls Some Big Brother Nonsense with Your Data,”*Mashable*, December 11, 2017, http://mashable.com/2017/12/11/netflix-achristmas-prince-tweet-privacy/.

58.Damon Beres, “Netflix Pulls Some Big Brother Nonsense with Your Data,”*Mashable*, December 11, 2017, http://mashable.com/2017/12/11/netflix-achristmas-prince-tweet-privacy/.

59.Josh Constine, “Facebook Changes Mission Statement to ‘Bring the World Closer Together’”, *Tech Crunch*, June 22, 2017, https://techcrunch.com/2017/06/22/bring-the-world-closer-together/.

第六章 大联盟

1.Caroline O’Donovan, “Uber Bans Racists Too,” *Buzzfeed News*, August 14, 2017, www.buzzfeed.com/carolineodonovan/uber-is-also-willing-to-banwhite-supremacists.

2.Christine Hauser, “GoDaddy Severs Ties with Daily Stormer after Charlottesville Article,” *New York Times*, August 14, 2017, www.nytimes.com/2017/08/14/us/godaddy-daily-stormer-white-supremacists.html.

3.See, e.g., Alison Pugh, *The Tumbleweed Society: Working and Caring in an Age of Insecurity* (New York: Oxford University Press, 2015). Pugh还讨论了家庭与工作投入之间如何结合这一问题，他指出对一些人来说两者是彼此分离的，而对另外一些人来说则是彼此结合的。Andrew Cherlin　把美国社会的婚姻问题放在个人主义和新自由主义自治权日益两极化分裂这一语境以及婚姻作为一种正式的长期的承诺这一性质中进行讨论，详见：*The Marriage-Go-Round* (New York: Vintage, 2010).

4.Kirstie S. Ball and Stephen T. Margulis, “Electronic Monitoring and Surveillance in Call Centres: A Framework for Investigation,” *New Technology, Work and Employment* 26, no. 2 (2011): 113–126, http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1468–005X.2011.00263.x/abstract.

5.Global News Staff, “Uber Can Now Legally Operate in Quebec,” *Global News*, October 22, 2016, http://globalnews.ca/news/3019867/uber-cannow-legally-operate-in-quebec/.

6.Carmel DeAmicis, “HomeJoy Shuts Down after Battling Worker Classification Lawsuits,” *ReCode*, July 17, 2015, www.recode.net/2015/7/17/11614814/cleaning-services-startup-homejoy-shuts-down-afterbattling-worker.

7.Olivia Solon, “‘It’s Digital Colonialism’: How Facebook’s Free Internet Service Has Failed Its Users,” *The Guardian*, July 27, 2017, www.theguardian.com/technology/2017/jul/27/facebook-free-basics-developingmarkets?CMP= twt_a-technology_b-gdntech.

8.Ziru Li, Yili Hong, and Zhongju Zhang, “Do On-Demand Ride-Sharing Services Affect Traffic Congestion? Evidence from Uber Entry,” 2016,https:// papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2838043; Office of the Mayor, *For-Hire Vehicle Transportation Study* (New York: Office of the Mayor, January 2016), www1.nyc.gov/assets/operations/downloads/pdf/For-Hire-Vehicle-Transportation-Study.pdf.

9.Natasha Singer, “How Silicon Valley Pushed Coding into American Classrooms,”*New York Times*, June 27, 2017, www.nytimes.com/2017/06/27/technology/education-partovi-computer-

science-coding-apple-microsoft.html.

10.Natasha Singer, “How Silicon Valley Pushed Coding into American Classrooms,”*New York Times*, June 27, 2017, www.nytimes.com/2017/06/27/technology/education-partovi-computer-science-coding-apple-microsoft.html.

11.Amar Toor, “Airbnb Comes under Fire for Tone-Deaf San Francisco Ads,”*The Verge*, October 22, 2015, www.theverge.com/2015/10/22/9591596/airbnb-san-francisco-ad-campaign-proposition-f.

12.Ryan Calo and Alex Rosenblat, “The Taking Economy: Uber, Information,and Power,” *Columbia Law Review* 117, no. 6 (2017), http://columbialawreview.org/content/the-taking-economy-uber-information-and-power/.

13.优步向我和我的共同执笔者瑞安·卡洛提供了这些评论，作为我们在撰写法律评论文章“The Taking Economy: Uber, Information and Power.”的准备工作中最后的事实审核论据。

14.Sam Levin, “Uber Admits to Self-Driving Car ‘Problem’ in Bike Lanes as Safety Concerns Mount,” *The Guardian*, December 19, 2016, www.theguardian.com/technology/2016/dec/19/uber-self-driving-cars-bike lanes-safety-san- francisco.

15.Julia Carrie Wong, “California Threatens Legal Action against Uber Unless It Halts Self-Driving Cars,” *The Guardian*, December 16, 2016,www.theguardian.com/technology/2016/dec/16/uber-defies-california-selfdriving-cars-san-francisco.

16.Mike Isaac (@Mikeisaac) wrote, “The state attorney generals office is not happy with Uber.” Twitter, December 16, 2016, https://twitter.com/MikeIsaac/status/809936567078965248.

17.Marisa Kendall, “Uber Sends Self-Driving Cars to Arizona after Failed San Francisco Pilot,” *Mercury News*, December 23, 2016, www.mercurynews.com/2016/12/22/uber-ships-self-driving-cars-to-arizona-after-failed-sanfrancisco- pilot/.

18.Selena Larson, “Arizona Suspends Uber’s Self-Driving Car Tests after Fatal Crash,” *CNN Tech,* March 27, 2018, http://money.cnn.com/2018/03/26/technology/arizona-suspends-uber-self-driving-cars/index.html.

19.Oliver Laughland, Jessica Glenza, Steven Thrasher, and Paul Lewis, “‘We Can’t Breathe’: Eric Garner’s Last Words Become Protestors’ Rallying Cry,”*The Guardian*, December 4, 2014, www.theguardian.com/us-news/2014/dec/04/we-cant-breathe-eric-garner-protesters-chant-last-words.

20.Paul Bradley Carr, “Travis Shrugged: The Creepy, Dangerous Ideology behind Silicon Valley’s Cult of Disruption,” *Pando*, October 24, 2012,https://pando.com/2012/10/24/travis-shrugged/.

21.Sarah Kessler, “The Gig Economy Won’t Last Because It’s Being Sued to Death,” *Fast Company*, February17, 2015, www.fastcompany.com/3042248/the-gig-economy-wont-last-because-its-being-sued-to-death.

22.DeAmicis, “HomeJoy Shuts Down.”

23.Marisa Kendall, “Lyft off the Hook in Driver Case, 3 years and $27

million Later," *Mercury News*, March 16, 2017, www.mercurynews.com/2017/03/16/lyft-off-the-hook-in-driver-case-3-years-and-27-million-later/.

24.Benjamin Peters, *How Not to Network a Nation: The Uneasy History of the Internet* (Cambridge, MA: MIT Press, 2016), 11.

25.Benjamin Edelman, Michael Luca, and Dan Svirsky, "Racial Discrimination in the Sharing Economy: Evidence from a Field Experiment," *American Economic Journal: Applied Economics*, September 16, 2016, www.benedelman.org/publications/airbnb-guest-discrimination-2016–09–16.pdf.

26.Sam Levin, "Airbnb Gives In to Regulator's Demand to Test for Racial Discrimination by Hosts," *The Guardian,* April 27, 2017, www.theguardian.com/technology/2017/apr/27/airbnb-government-housing-test-black-discrimination.

27.Alex Rosenblat, "Uber's Drive-By Politics," *Motherboard,* May 27, 2016,https://motherboard.vice.com/en_us/article/gv5jaw/uber-lyft-austin-driveby- politics.

28.Michael King, "Lege for Sale?" *Austin Chronicle,* March 14, 2017, www.austinchronicle.com/daily/news/2017–03–14/lege-for-sale/.

29.Texas HB 100, www.capitol.state.tx.us/BillLookup/History.aspx?LegSess=85R&Bill=HB100.

30.Kimberly Reeves, "Uber's Big Win: Texas Ridesharing Rules Bill Passes through Senate," *Austin Business Journal*, May 17, 2017, www.bizjournals.com/austin/news/2017/05/17/ubers-big-win-texas-

ridesharingrules-bill-passes.html.

31.HR 100, 85 Cong. (2017) (enacted), https://legiscan.com/TX/text/HB100/2017.

32.Joy Borkholder, Mariah Montgomery, Miya Saika Chen, and Rebecca Smith, “Uber State Interference: How Transportation Network Companies Buy, Bully, and Bamboozle Their Way to Deregulation,” National Employment Law Project and the Partnership for Working Families,January 2018, www.forworkingfamilies.org/sites/pwf/files/publications/Uber%20State%20Interference%20Jan%202018.pdf.

33.Rosenblat, “Uber’s Drive-By Politics.”

34.Mike Ramsey and Douglas MacMillan, “Carnegie Mellon Reels after Uber Lures away Researchers,” *Wall Street Journal*, May 31, 2015, www.wsj.com/article_email/is-uber-a-friend-or-foe-of-carnegie-mellon-in-robotics1433084582-lMyQ jAxMTE1MjA5MTUwNzE5Wj.

35.Cecilia Kang, “No Driver? Bring It On: How Pittsburgh Became Uber’s Testing Ground,” *New York Times*, September 10, 2016, www.nytimes.com/2016/09/11/technology/no-driver-bring-it-on-how-pittsburgh-becameubers-testing-ground.html.

36.Cecilia Kang, “Pittsburgh Welcomed Uber’s Driverless Car Experiment; Not Anymore,” *New York Times*, May 21, 2017, www.nytimes.com/2017/05/21/technology/pittsburgh-ubers-driverless-car-experiment.html.

37.Complaint for Permanent Injunction and Other Equitable Relief at

10–11,FTC v. Uber Techs., Inc., No. 17–261 (N.D. Cal. Jan. 19, 2017); Calo and Rosenblat, “The Taking Economy.”

38.最初的博客文章发表于此：https://newsroom.uber.com/an-uber-impact20000-jobs-created-on-the-uber-platformevery-month-2/.然而，这篇文章已被公司从网站移除，正式的博客文章已被作者归档。

39.Caroline O’Donovan, “Uber Rallies Drivers against Teamster Unionization Efforts with Podcasts and Pizza Parties,” *Buzzfeed News*, March 9, 2017, www.buzzfeed.com/carolineodonovan/uber-to-seattle-drivers-protectyour-freedom-from-the-teamst.

40.康奈尔大学在读博士生Mike Maffie (@maffiemd), 也发表了类似的看法：“通过#rideshare联盟来做评估似乎是个不错的办法。这个办法可以跟踪谁在听以及听了多长时间。” Twitter, March 15, 2017, https://twitter.com/maffiemd/status/841999619697573891.

41.Alison Griswold, “Three US States Have Already Blessed Uber’s Independent Contractor Employment Model,” *Quartz*, December 10,2015, https:// qz.com/571249/three-us-states-have-already-blessed-ubersindependent-contractor-employment-model/; Lisa Nagele-Piazza, “Florida Legislature Approves Ride-Hailing Driver Bill,” Society for Human Management,www.shrm.org/resourcesandtools/legal-and-compliance/state-and-local-updates/pages/florida-legislature-approves-ride-hailingdriver-bill.aspx; Dara Kerr, “Uber and Lyft Messed with Texas—and Won,” *CNET*, June 20, 2017, www.cnet.com/news/uber-lyft-toyed-withtexas-to-get-their-ride-hailing-way/; Kimberly Reeves, “Uber’s Big Win:Texas Ridesharing Rules Bill Passes through Senate,” *Austin Business Journal*,May17,2017, www.bizjournals.com/austin/news/2017/05/17/ubers-big-win-texas-ridesharing-rules-bill-passes.html.

42.Lindsey Hadlock, “Upstate New York Ride-Hailing Drives Gig Economy,” Cornell University Media Relations Office, June 29, 2017, http://mediarelations.cornell.edu/2017/06/29/upstate-new-york-ride-hailingdrives-gig-economy/.

43.Safraz Maredia, “Westchester Would Send Anti-business Message by Opting Out from Ride-Hailing: Uber Official,” *lohud,* June 25, 2017,www.lohud.com/story/opinion/contributors/2017/06/26/westchester-ride hailing-uber-view/427351001/.

44.Edward T. Walker, “The Uberization of Activism,” *New York Times,*August 6, 2015, www.nytimes.com/2015/08/07/opinion/the-uber-izationof-activism.html?mcubz=1.

45.Nikil Saval, “Disrupt the Citizen: Against Ride Sharing,” *Portside*, July 11,2017, https://portside.org/2017–07–11/disrupt-citizen-against-ride-sharing.

46.同上; Wolfgang Streenck, “Citizens as Customers,” *New Left Review* 76 (2012),https://newleftreview.org/II/76/wolfgang-streeck-citizens-as-customers.

47.Jack Weatherford, *Genghis Khan and the Making of the Modern World*(New York: Broadway Books, 2014).

48.Tom Slee, *What’s Yours Is Mine: Against the Sharing Economy* (New York:OR Books, 2016).

49.“Uber, NAACP Create Partnership to Hire Minority Drivers in New Jersey,” December 23, 2015, *CBS New York*, http://newyork.cbslocal.com/2015/12/23/new-jersey-minority-uber-drivers-

naacp/.

50.一位优步的高级职员在Instagram上发表了公司的回应：“新泽西全国白色人种协会能授予优步这一赞助商大奖，我们感到非常自豪。恭喜Sean Conner，感谢他的出色工作促进了我们和伙伴们在这个组织中的合作关系。” Nikolenka, Instagram, June 29, 2017, www.instagram.com/p/BV74IA-g6Pi/.

51.Travis Kalanick, “Record Shouldn’t Bar Ex-offenders from Work,” *Uber Under The Hood*, October 5, 2016, https://medium.com/@UberPubPolicy/record-shouldnt-bar-ex-offenders-from-work-a42732d2861b.

52.Ashley Nellis, “The Color of Justice: Racial and Ethnic Disparity in State Prisons,” *The Sentencing Project*, June 14, 2016, www.sentencingproject.org/publications/color-of-justice-racial-and-ethnic-disparity-in-state prisons/.

53.Tim Shorrock, “Labor-Clergy Coalition to March on Nissan Plant in Mississippi,” *Portside*, March 3, 2017, www.portside.org/2017–03–04/labor-clergy-coalition-march-nissan-plant-mississippi.

54.Nancy MacLean, *Democracy in Chains* (New York: Viking, 2017), 31.

55.Jordan Pearson, “Uber’s AI Hub in Pittsburgh Gutted a University Lab—Now It’s in Toronto,” May 9, 2017, https://motherboard.vice.com/en_us/article/3dxkej/ubers-ai-hub-in-pittsburgh-gutted-a-university-lab-nowits- in-toronto.

56.Calo and Rosenblat, “The Taking Economy.”

57.2017年8月5日Anne Washington 通过Skype接受我的采访。

58.Andrew Zimbalist and Roger G. Noll, “Sports, Jobs, and Taxes: Are New Stadiums Worth the Cost?” *Brookings* June 1, 1997, www.brookings.edu/articles/sports-jobs-taxes-are-new-stadiums-worth-the-cost/;Gyregg Easterbrook, “How the NFL Fleeces Taxpayers,” *Atlantic*, October 2013,www.theatlantic.com/magazine/archive/2013/10/how-the-nfl-fleecestaxpayers/309448/; Bret Schro- tenboer, “Abandoned NFL Cities Have Old Stadium Debt, New Outlook,” *USA Today*, March 31, 2017, www.usatoday.com/story/sports/nfl/2017/03/31/relocation- oakland-raiders-sandiego-chargers-st-louis-rams/99848210/.

59.Alice Marwick, *Status Update* (New Haven, CT: Yale University Press,2013), ch. 5.

60.UBER, “Uber | MADD,” www.uber.com/partner/madd/.

61.“MADD Canada” and “Driving for an Angel: Shelly’s Story,” Uber passenger app, December 2017, screenshot taken by the author.

62.参阅e.g., in Canada, “Don’t Drink and Drive: Make DDADD Your Last Call,”Designated Drivers Against Drinking Drivers, https://ddadd.ca/; Christina Stevens, “Designated Driver Companies in Durham Say New Municipal Rules Will Kill Industry,” *Global News*, December 9, 2015, http://globalnews.ca/news/2391673/designated-driver-companies-in-durham-say-newmunicipal-rules-will-kill-industry/; Adam Hunter, “Sask. Company Hoping to Curb Drunk Driving Problem in Province,” *CBC* News, September 16,2016, www.cbc.ca/news/canada/saskatchewan/sask-designated-drivingcompany-looking-for-support-1.3765611; for the United States, see Scott Koegler, “Free Designated Drivers in 24 Cities in the US,” *Exuberation!*http://exuberation.com/regions-and-travels-publisher/326-free-

designateddrivers-in-24-cities- in-the-us; DrinkingandDriving.org, “Prevention Tools,” www.drinkingand driving.org/designated-driver-services/.

63.Alex Rosenblat, “Is Your Uber/Lyft Driver in Stealth Mode?” *Uber Screeds*,July 19, 2016, https://medium.com/uber-screeds/is-your-uber-driver-inhiding-484696894139.

64.Judgment of December 20, 2017, Asociación Profesional Élite Taxi v. Uber Systems Spain SL, EU:C:2017:981, http://curia.europa.eu/juris/documents.jsf?num=C-434/15.

65.Charlotte Alter, “UN Women Breaks Off Partnership with Uber,” *Time*,March 23, 2015, http://time.com/3754537/un-women-breaks-offpartnership-with-uber/.

66.Susan Fowler, “Reflecting on One Very, Very Strange Year at Uber,” *Susan Fowler* (blog), February 19, 2017, www.susanjfowler.com/blog/2017/2/19/reflecting-on-one-very-strange-year-at-uber.

67.Susan Fowler, “Reflecting on One Very, Very Strange Year at Uber,” *Susan Fowler* (blog), February 19, 2017, www.susanjfowler.com/blog/2017/2/19/reflecting-on-one-very-strange-year-at-uber.

68.Sarah Lacy, “Susan Fowler Did This,” *Pando,* June 12, 2017, https://pando.com/2017/06/12/susan-fowler-did/.

69.Sara Ashley O’Brien, “Backlash Results after Uber Teams Up with Girls Who Code,” *CNN Tech*, August 25, 2017,

http://money.cnn.com/2017/08/25/technology/business/uber-girls-who-code-donation-backlash/index.html.

70.Corinne Warnshuis (@corinnepw), Twitter, August 24, 2017, https://twitter.com/corinnepw/status/900915184960667649.

71.想了解更多男性气质，以下文章在低收入父亲的语境下做了深入探讨：Kathryn Edin and Timothy J. Nelson, *Doing the Best I Can: Fatherhood in the Inner City* (Berkeley: University of California Press, 2014).

72.Perri Chase, “My Comments on the Unroll.Me/Uber Situation,” *Medium*,April 25, 2017, https://medium.com/@bethebutterfly/i-need-to-saysomething-about-the-freak-out-in-response-to-uber-and-unroll-mef17c42abaaa1.

73.Lucinda Shen, “200,000 Users Have Left Uber in the #DeleteUber Protest,”*Fortune*, February 3, 2017, http://fortune.com/2017/02/03/uber-lyft-deletedonald-trump-executive-order/.

74.Alison Griswold, “Uber Did Nothing Wrong, but That Couldn’t Stop the Liberal Outrage of #DeleteUber,” *Quartz*, January 30, 2017, https://qz.com/898159/why-are-people-deleting-uber-a-trump-backlash-thecompany-didnt-deserve/.

75.Sherman Alexie quoted in Anne Helen Petersen, “Sherman Alexie on Not Being ‘the Kind of Indian That’s Expected’”， *Buzzfeed News*, June 25,2017, www.buzzfeed.com/annehelenpetersen/sherman-alexie-is-not-theindian-you- expected.

76.Benjamin Edelman, “Uber Can’t Be Fixed—It’s Time for Regulators

to Shut It Down," *Harvard Business Review*, June 21, 2017, https://hbr.org/2017/06/uber-cant-be-fixed-its-time-for-regulators-to-shut-it-down.

77.Jim Dwyer, "For Uber and Other Drivers at Kennedy, a Long Wait to Do Their Business," *New York Times*, June 29, 2017, www.nytimes.com/2017/06/29/nyregion/uber-drivers-kennedy-airport-restrooms.html.

78.Noam Scheiber, "Uber to Repay Millions to Drivers, Who Could Be Owed Far More," *New York Times*, May 24, 2017, www.nytimes.com/2017/05/23/business/economy/uber-drivers-tax.html.

79.Alison Griswold, "Inside Uber's Unsettling Alliance with Some of New York's Shadiest Car Dealers," *Quartz*, June 27, 2017, https://qz.com/1013882/ubers-rental-and-lease-programs-with-new-york-car-dealerspush-drivers-toward-shady-subprime-contracts/.

80.See, e.g., Biz Carson, "A Former Uber Driver Who Slept in Her Car Just Won a $15,000 Legal Settlement with Uber," *Business Insider*, January 12, 2016,www.businessinsider.com/uber-driver-slept-with-family-in-vehicle-rented-fromuber-2016–1; Carla Green and Sam Levin, "Homeless, Assaulted, Broke:Drivers Left Behind as Uber Promises Change at the Top," *The Guardian*,June 17, 2017, www.theguardian.com/us-news/2017/jun/17/uber-drivershomeless-assault-travis-kalanick.

81.Eric Newcomer and Olivia Zaleski, "When Their Shifts End, Uber Drivers Set Up Camp in Parking Lots across the U.S.," *Bloomberg Technology*,January 23, 2017, www.bloomberg.com/news/articles/2017–01–23/whentheir-shifts-end-uber-drivers-set-up-camp-in-parking-lots-across-the-u-s.

82.Avi Asher-Schapiro, “As Uber Probes Sexual Harassment at Its Offices, It Overlooks Hundreds of Thousands of Female Drivers,” *The Intercept*, May 4,2017, https://theintercept.com/2017/05/04/as-uber-probes-sexual-harassmentat-its-offices-it-overlooks-hundreds-of-thousands-of-female-drivers/.

83.Douglas MacMillan and Newley Purnell, “Smoke, Then Fire: Uber Knowingly Leased Unsafe Cars to Drivers,” *Wall Street Journal*, August 3, 2017, www.wsj.com/articles/smoke-then-fire-uber-knowingly-leasedunsafe-cars-to-drivers-1501786430.

84.Mike Isaac, “Uber’s C.E.O. Plays with Fire,” *New York Times*, April 23,2017, www.nytimes.com/2017/04/23/technology/travis-kalanick-pushesuber-and-himself-to-the-precipice.html.

85.Julia Carrie Wong, “Uber’s ‘Hustle-Oriented’ Culture Becomes a Black Mark on Employees’ Résumés,” *The Guardian*, March 7, 2017, www.theguardian.com/technology/2017/mar/07/uber-work-culture-traviskalanick-susan-fowler-controversy.

86.Susan J. Fowler, “Reflecting on One Very, Very Strange Year at Uber,”February 19, 2017, *Susan Fowler* (blog), www.susanjfowler.com/blog/2017/2/19/reflecting-on-one-very-strange-year-at-uber.

87.Kara Swisher, “With Her Blog Post about Toxic Bro-Culture at Uber,Susan Fowler Proved That One Person Can Make a Difference,” *ReCode*,June 21, 2017, www.recode.net/2017/6/21/15844852/uber-toxic-brocompany- culture-susan-fowler-blog-post.

88.Reuters, “Uber Picks Dallas and Dubai for Its Planned 2020 Flying

Taxi Launch," *Fortune*, April 25, 2017, http://fortune.com/2017/04/26/uberdallas-dubai-2020-flying-taxi-launch/.

89.Tony Romm, "A Powerful Group of Black Lawmakers Is Pressuring Uber to Hire More Diverse Executives," *Recode*, June 26, 2017, www.recode.net/2017/6/26/15871344/uber-black-lawmakers-hire-diversity-executivescedric-richmond-congressional-caucus.

结语 优步的新时代：科技消费如何重新定义工作准则

1.本章节的部分内容首先出现在我为《快公司》撰写的杂志文章中。参阅 Alex Rosenblat, "The Network Uber Drivers Built," January 9, 2018, *Fast Company*, www.fastcompany.com/40501439/the-network-uber-drivers-built.这项田野调查同样参考了一项合作项目: 参见Alexandra Mateescu,Alex Rosenblat, and Julia Ticona, "Mapping Inequalities in the On-Demand Economy" (unpublished white paper, New York: Data & Society Research Institute, January 31, 2018).

2.V. B. Duval与我于2018年2月1日的电子邮件往来。

3.Mateescu, Rosenblat, and Ticona, "Mapping Inequalities."

4.Alison Griswold, "Uber Drivers Are Using This Trick to Make Sure the Company Doesn't Underpay Them," *Quartz*, April 13, 2017, https://qz.com/956139/uber-drivers-are-comparing-fares-with-riders-to-check-theirpay-from-the-company/.

5.Christian Perea, "Uber's Upfront Pricing Is Secretly Overcharging Passengers without Paying Drivers," *The Rideshare Guy*, September 26,2016, https:// therideshareguy.com/ubers-upfront-pricing-is-secretlyovercharging-

passengers-without-paying-drivers/.

6.“Workers who provide services through online intermediaries, such as Uber or Task Rabbit, accounted for 0.5 percent of all workers in 2015.” Lawrence F. Katz and Alan B. Krueger, “The Rise and Nature of Alternative Work Arrangements in the United States,” 1995–2015,working paper 22667,*National Bureau of Economic Research*, September 2016, www.nber.org/papers/w22667.pdf.

7.Noam Scheiber, “How Uber’s Tax Calculation May Have Cost Drivers Hundreds of Millions,” *New York Times*, July 6, 2017, www.nytimes.com/2017/07/05/business/how-uber-may-have-improperly-taxed-itsdrivers.html.

8.Fredrick Kunkle, “Lyft Drivers Call for Investigation into Alleged ‘Wage Theft’”, *Washington Post*, May 31, 2017, www.washingtonpost.com/news/tripping/wp/2017/05/31/lyft-drivers-call-for-investigation-into-alleged-wage-theft/.

9.Lawrence F. Katz and Alan B. Krueger, “The Rise and Nature of Alternative Work Arrangements in the United States, 1995–2015,” Working Paper 22667, National Bureau of Economic Research, September 2016,www.nber.org/papers/w22667.pdf.

10.Jared Meyer, “By Losing Uber, Austin Is No Longer a Tech Capital,”*Forbes*, May 11, 2016, www.forbes.com/sites/jaredmeyer/2016/05/11/bylosing-uber-austin-is-no-longer-a-tech-capital/. Meyer, author of *How Progressive Cities Fight Innovation (*Encounter Books, 2017)一书的作者Meyer一直都是一位坚定的共享经济支持者。

11.2017年2月，加拿大统计局公布的数据表明，2015年11月—2016年10月，只有5%的温哥华人使用过网约车服务，相比之下，多伦多的数据是15%，渥太华-加蒂诺地区则是18%。参阅加拿大统计局，“Proportion of the Population Aged 18 and Older That Used Peer-to-Peer Ride Services from November 2015 to October 2016, by Selected Census Metropolitan Areas,” n.d., www.statcan.gc.ca/daily-quotidien/170228/cgb002-eng.htm.

12.University of British Columbia, “Why Has Vancouver Been So Slow to Join the Sharing Economy?” n.d., www.alumni.ubc.ca/2017/webcasts/vancouverslow-join-sharing-economy/.

13.Tracey Read, “Painsville Judge Requiring Drunk Driving Defendants to Download Uber, Lyft on Smartphones,” *News-Herald*, June 10, 2017, www.news-herald.com/general-news/20170610/painesville-judge-requiringdrunk-driving-defendants-to-download-uber-lyft-on-smartphones.

14.TOI Staff, “Traffic Jam as Waze Mistakenly Declares J’lem-TA Road Closed,” *Times of Israel*, February 22, 2017, www.timesofisrael.com/traffic- snarls-as-waze-mistakenly-declares-main-road-closed/.

15.Tim Wu, “The Tyranny of Convenience,” *New York Times*, February 16, 2018, www.nytimes.com/2018/02/16/opinion/sunday/tyrannyconvenience.html?mtrref=www.nytimes.com&assetType=opinion.

附录一 我是如何研究优步的

1.2014年，在微软研究中心的赞助下，我和合作伙伴卢克·斯塔克博

士开始了我们的第一项研究，并撰写了期刊文章“Algorithmic Labor and Information Asymmetries: A Case Study of Uber’s Drivers。”我们的研究主要依赖于对司机网上论坛的民族志学研究，不过我们还是采访了七名司机作为我们研究的一部分。我们将研究结果提交给了纽约大学审委会(New York University Institutional Review Board)，审委会认为我们的文章可以免于进一步审查。2016年我开始了第二项研究，此次我作为唯一的首席调研员，发表了“Regional Adaptations:Ridehail Driving。”这篇文章经Advarra审核，并得到了约翰与凯瑟琳.麦克阿瑟基金会的部分赞助（赞助是通过数据与合会研究所一项名为Intelligence & Autonomy的项目获得的）。后来我将这篇文章进行修订后再次提交给Advarra审委会，希望能扩大文章内容的覆盖范围，包括增加健康这一议题，同样，审委会认为这篇文章可以免于进一步审核。这篇修订后的研究文章的部分内容被用在了与Julia Ticona博士（她也是这个项目的主调研员）和分析师Alexandra Mateescu合作的对比研究项目中。项目名称是“Mapping Inequalities in the On-Demand Economy”，该项目得到了罗伯特·伍德·约翰逊基金会的赞助。

附录二 优步之外的网约车公司：认识一下来福车这个年轻的孪生兄弟

1.Lyft Blog, “Lyft Is Now Live across 40 States,” August 31, 2017, https://blog.lyft.com/posts/live-across-40-states.

2.Darrell Etherington, “Lyft Raises $1 Billion at $11 Billion Valuation Led by Alphabet’s CapitalG,” *Tech Crunch*, October 19, 2017, https://techcrunch.com/2017/10/19/lyft-raises-1-billion-at-11-billion-valuation-led-by-alphabetscapitalg/.

3.Rani Molla, “Uber’s Market Share Has Taken a Big Hit,” *Recode*,

August 31, 2017, www.recode.net/2017/8/31/16227670/uber-lyft-market-sharedeleteuber-decline-users.

4.San Francisco County Transportation Authority, “TNCs Today: A Prfile of San Francisco Transportation Network Company Activity,” June 2017, www.sfcta.org/sites/default/files/content/Planning/TNCs/TNCs_Today_11291

5.Jessica, “New Survey: Drivers Choose Uber for Its Flexibility and Convenience,” *Uber Newsroom*, December 7, 2015, https://newsroom.uber.com/driver-partner-survey/.

6.Lyft, “Explore,” February 14, 2018, www.lyft.com/.

7.Uber, “Get there,” February 14, 2018, www.uber.com/.

8.Harry Campbell, “2018 Uber and Lyft Driver Survey Results” —*The Rideshare Guy*, February 26, 2018, *The Rideshare Guy*, https://therideshareguy.com/2018-uber-and-lyft-driver-survey-results-the-rideshare-guy/.