

优步：算法重新定义工作

作者：[美]亚历克斯·罗森布拉特

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睡觉。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。弗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，弗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。⁹2015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，每次乘车时间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。考虑到优步即将在这座城市开展业务，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

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，优步轻松避免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在做什么的。

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, and Power）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，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把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？

欢迎访问：电子书学习和下载网站 (<https://www.shgis.cn>)

文档名称：《优步：算法重新定义工作》[美]亚历克斯·罗森布拉特 著.epub

请登录 <https://shgis.cn/post/297.html> 下载完整文档。

手机端请扫码查看：

