

互联网改变实体消费的翘楚
科技改变生活的鲜活例证



滴滴 程维

在巨头阴影中前行

他是一个颠覆者，依仗一块小小的手机屏幕，撬动板结了几十年的利益格局；他用自己的成功经验，告诉无数创业者，创新的步伐，永远要跟随消费者的脉动。

甘开全 / 著



新世界出版社
NEW WORLD PRESS

互联网改变实体消费的翘楚
科技改变生活的鲜活例证

滴滴 程维

在巨头阴影中前行

他是一个颠覆者，依仗一块小小的手机屏幕，撬动板结了几十年的利益格局；他用自己的成功经验，告诉无数创业者，创新的步伐，永远要跟随消费者的脉动。

甘开全 / 著



新世界出版社
NEW WORLD PRESS

图书在版编目(CIP)数据

滴滴程维：在巨头阴影中前行 / 甘开全著. —北京：新世界出版社，2017.5
ISBN 978-7-5104-6210-8

I. ①滴… II. ①甘… III. ①程维—生平事迹 IV.
①K825.38

中国版本图书馆CIP数据核字(2017)第034478号

滴滴程维：在巨头阴影中前行

作 者：甘开全

责任编辑：张杰楠

责任印制：李一鸣 吴海兵

出版发行：新世界出版社

社 址：北京西城区百万庄大街24号(100037)

发 行 部：(010) 6899 5968 (010) 6899 8705 (传真)

总 编 室：(010) 6899 5424 (010) 6832 6679 (传真)

<http://www.nwp.cn>

<http://www.nwp.com.cn>

版 权 部：+8610 6899 6306

版权部电子信箱：nwpcd@sina.com

印 刷：北京彩眸彩色印刷有限公司

经 销：新华书店

开 本：710×1000 1/16

字 数：210千字

印 张：17

版 次：2017年5月第1版 2017年5月第1次印刷

书 号：ISBN 978-7-5104-6210-8

定 价：42.80元

版权所有，侵权必究

凡购本社图书，如有缺页、倒页、脱页等印装错误，可随时退换。

客服电话：(010) 6899 8638

- ★ 28岁白手起家，33岁坐拥千亿资产的公司，程维是如何做到的？
- ★ 80万人民币起家，4年估值350亿美元，滴滴是怎么炼成的？
- ★ 30多家竞争对手厮杀，3年逆袭成行业老大，滴滴是靠什么活下来的？
- ★ 滴滴打车烧了几十亿元，却忍着不赚钱，背后的商业逻辑是什么？
- ★ 3亿注册用户、400个城市、1000万日呼、5000多名员工，做成它的为什么是滴滴和程维？

他创造了一个几乎是“地球已无法阻止”的APP，革命性地改变了中国人的出行生态，并创造了中国商业史上史无前例的现象级案例。

在这个时代，不创业是会后悔的。

——程维

程维，1983年出生，江西上饶铅山县人，毕业于北京化工大学。2005年进入阿里巴巴旗下B2B公司从事销售工作，业绩出色。2011年成为阿里巴巴B2B部门最年轻的区域经理，同年升任支付宝B2C事业部副总经理。2012年6月从支付宝离职，创立小桔科技；9月，所开发的滴滴打车软件上线。2015年，登上《财富》“中国40位40岁以下的商界精英”排行榜。2016年当选“2015中国十大经济人物”、《财富》“中国最具影响力50位商界领袖”。

责任编辑：张杰楠

特约编辑：李大伟

封面设计：贺玉婷

封面供图：@视觉中国

在巨头阴影下，创客突围大法

夜幕降临，街道萧索，行人渐稀。在美国洛杉矶街头，在动感的摇滚音乐中，在众多美女的欢呼雀跃中，经过精心改装的赛车在街道上一字排开，蓄势待发。嘀的一声，比赛的哨声刚刚响起，那些赛车就像火箭一样，呼啸而去，在暗夜中疯狂奔跑。这些亡命的飙车族期望在街头飙车大赛中扬名立万，赢得荣誉和财富。这就是电影《速度与激情》中所描绘的亡命飙车的情景。

不过，这种“速度与激情”赶不上滴滴出行*狂飙突进的发展速度。滴滴出行以80万元人民币起步，仅用4年的时间就发展成为估值约350亿美元的互联网公司，成为最大的移动出行平台。对于创办滴滴出行的感受，程维是这样描述的：“我每天感觉坐在一辆飞速行驶的车上，轮子都要飞出去了，但是我们还要踩油门，每天都惊心动魄。”

自2012年成立以来，滴滴出行一直在巨头阴影下开快车，这些巨头除了百度、阿里巴巴、腾讯之外，还有联想和美国优步（Uber）。在激烈的市场竞争中，腾讯投资了滴滴出行，而阿里巴巴投资了快的打车，联想投资了神州专车，百度与Uber也走向了联合。在巨头阴影下，程维这位年轻的“80后”创客开始施展突围大法。

* 2012年9月上线，初名“嘀嘀打车”。2014年5月改名为“滴滴打车”。2015年9月又改名为“滴滴出行”。为了叙述的方便，并为了不致让读者产生混乱，如非必须，本书在提及该公司或该打车软件时，将不使用曾用名，而统一使用现名“滴滴出行”。——编者注

● 第一，艰难淬火

艰难淬火，就是在有限的资源下，攻坚克难，在瞬息万变的市场中，在水深火热的环境中，顽强地生存下来。

在滴滴出行草创时期，没有钱，也没有技术，只有“移动互联网让出行更美好”这个纯粹的梦想。梦想还是要有的，万一实现了呢？程维在找到打车难的市场痛点之后，就从阿里巴巴辞职出来创业。没有钱，他就游说前同事做天使投资人；没有技术，他就从别处挖人。为了降低研发成本，程维把滴滴出行打车软件外包出去，结果收获了一个半成品叫车软件，在演示时该响的时候不响，不该响的时候却响了。

程维找了很多风险投资人，均遭到拒绝。没有钱，怎么做地面推广？程维打算与出租车公司合作，但是对方称没有主管部门的红头文件，他们也不敢做。后来，程维又去出租车司机集聚的场所，向司机直接推广，一开始一天的装机量只有七八个。后来，由于滴滴出行打车软件出现流量偷跑的现象，结果司机围攻滴滴出行办公室，当着程维的面摔手机。

在困难面前，程维没有退缩，而是迎难而上，继续积极开展地推活动，在北京西站、北京南站、首都机场（即北京首都国际机场）等地，不厌其烦地向司机推广。程维坚信“当努力到无能为力的时候，上天就会帮你”。结果，地推人员仅在北京西站就安装了1万个司机端。程维高兴地说：“我们是靠着‘小米加步枪’，一点一点地，顽强地生存下来的。”

有了市场数据之后，滴滴出行赢得了投资人的认可，开始进行多轮融资，以期利用资本跑得更快。

● 第二，速度秒杀

速度秒杀，就是不断加快发展速度，迅速覆盖全国市场，拓展更多业务线，秒杀一个又一个竞争对手，奠定行业老大的地位。

程维根据在阿里巴巴学到的“运营真经”，在滴滴出行平台中不做黑车、加价、账户和硬件，就是开展闪电战，图谋跑得更快。在北京市场，滴滴出行血拼摇摇招车，程维精打细算以80万元人民币成功对抗已获得

350万美元投资的强大对手。当时，摇摇招车占据了首都机场这个（出租车流量很大）制高点，结果程维采取“游击战”“四处开花”“百团大战”的打法，在北京西站、北京南站、首都机场等地开辟了8个服务点，以一当十，将摇摇招车打败。借此战绩，滴滴出行获得了腾讯的投资。

在上海市场，滴滴出行与小黄蜂打车软件争霸，程维集中力量，实施重点突破，最终把小黄蜂困死在上海。在杭州市场，滴滴出行直捣黄龙，杀向快的打车的总部，而快的打车背后的金主正是电商巨头阿里巴巴。

为了争夺全国市场，滴滴出行与快的打车，你追我赶地展开补贴大战。在混战中，双方均宣称所投入的补贴已经达到19亿元。就在滴滴出行（背后金主腾讯）与快的打车（背后金主阿里巴巴）打得不可开交时，美国出行巨头Uber凶猛杀到，并与搜索巨头百度达成战略合作。为了对付共同的敌人，滴滴出行与快的打车一笑泯恩仇，程维通过“情人节计划”，在22天之内完成了滴滴出行与快的打车合并，在中国打车市场形成了绝对统治地位。

很快，美国Uber就在中国市场掀起“专车大战”，神州专车（背后金主是IT巨头联想）也入局厮杀。程维通过投资合作的方式，迅速开展全球合作结盟、构建出行生态体系。滴滴出行先后与Lyft、Ola和Grab Taxi开展合作关系，建立共享出行全球合作框架，为中国、美国、东南亚和印度的国际旅客群体提供无缝出行服务，覆盖全球人口的50%。这一打法，让美国Uber感到压力山大，最终在2016年8月与滴滴出行达成战略协议。滴滴出行将收购Uber在中国的品牌、业务、数据等全部资产。这标志着中国共享出行行业进入崭新的发展阶段。

● 第三，内功精进

内功精进，就是要打造新型商业模式，制定公司发展战略，同时还要加强团队管理、升级战斗力，不断提高产品的服务和体验水平，精益求精，完善公司文化和价值观体系。

在将各种“影子”巨头转化为“滴滴出行的共同投资人”（如阿里巴巴、腾讯等）之后，程维整合了阿里巴巴的人、百度的技术、腾讯等投资

人的资本，不仅解决了打车难的市场痛点，还缓解了城市交通拥堵、雾霾天气等问题。

在打车难方面，程维实施“全平台接单100%应答”、设计出行档次化，让任何用户在任何地方、任何时间，都能在3分钟内叫到车。此外，为了让用户实现体面出行，程维还推出了“专车ACE服务”，让用户享受极致舒适体验。

在交通拥堵方面，程维提出了潮汐战略，就是要整合社会上的专业运力和零散运力，并通过分档运营手段，来灵活满足高峰期、贫峰期等不同时段的民众出行需求，从而缓解交通拥堵问题。

在雾霾天气方面，随着滴滴出行渐入人心，很多家庭放弃了私家车出行。全国有1400多万名司机在使用滴滴出行打车软件之后，所减少的空驶率，相当于创造了600千米以上城市一级公路，而每年减少的汽车尾气则相当于再造了1200万亩原始森林。这对减少雾霾天气具有积极意义。

在修炼内功、解决社会问题的过程中，滴滴出行也形成了独特的企业文化和价值观。程维说：“滴滴唯一不变的是变化，不变是容易的，但只有不断变革才能造就伟大的公司。变的是节奏，变的是打法。不变的是‘移动互联网让出行更美好’的梦想，不变的是‘简单开放、激情做人、独立思考、极致执行、拥抱变化’的价值观。”

在短短几年创业历程中，程维凭着艰难淬火、速度秒杀、内功精进“三招大法”，在巨头阴影中成功突围，上演了无数次“速度与激情”。最终，程维荣耀加身，不仅获得了“2015年十大经济年度人物”，还作为中国互联网企业家代表参加在西雅图举办的美国第八届中美互联网论坛，并成为世界互联网大会乌镇峰会的座上宾。滴滴出行既获得了政府的认可，也成了行业标杆。

本书分别从创业初心、平台规划、极致服务、修补短板、团队建设、资本运用、战略突破等7个方面，综合解读了滴滴出行CEO（首席执行官）程维，如何在巨头横行的互联网江湖中，在复杂多变的市场环境中，打造出最大的移动出行平台、编织美好出行梦想的全过程。现在，让我们一起走进他的故事，真正读懂这一中国经典创客。

CONTENTS 目录

第1章

创业源： 冲动、直觉与勇气

不安分的“80后”创客 / 002

找到打车难的市场痛点 / 008

80万元人民币起步 / 014

培育市场的艰辛岁月 / 021

极致执行，尖刀突破 / 028

第2章

做平台： 最大的一站式移动出行平台

四不做：不做黑车、加价、账户和硬件 / 036

占领北京市场：血拼摇摇招车 / 043

守住深圳市场：出租车“互联网+”进化 / 051

争夺上海市场：与小黄蜂“玩魔术” / 058

跑马圈地：区域性打车软件活不了 / 064

第3章

谋极致：

3分钟就能叫到车

产品外包的“忐忑” / 070

出租车100%应答 / 076

专车ACE服务，极致舒适体验 / 081

出行档次化：快车、代驾、顺风车、巴士等 / 086

极速响应：任何地方3分钟内叫到车 / 092

第4章

补短板：

我们是被催熟的

效仿阿里巴巴，用大数据打造商业模式 / 098

用百度的技术，服务产品，服务商业 / 104

拿腾讯的钱，在企业格局上谋求平等 / 110

资源永远不是最绝对性的因素 / 116

第5章

带团队：

相信梦想，相信事在人为

张博：犹如上天的礼物 / 122

柳青：“绝配”如何炼成？ / 130

快速成长的小桔人 / 138

做一颗夜空中最亮的星 / 143

第6章

资本局：

无路可退，唯有大步向前

补贴大战中，美国Uber凶猛杀到 / 152

滴滴、快的合并，底线是有绝对控制权 / 158

多轮融资，因为还不赚钱 / 165

专注中国市场，开展全球合作结盟 / 169

第7章

新战略：

我们面临着最艰难的挑战

潮汐战略：整合专业运力和零散运力 / 176

“互联网+出行”冒着炮火前进 / 181

专车服务让更多用户放弃私家车 / 187

滴滴获得全球首张互联网专车牌照 / 192

附录

滴滴大事记 / 198

2014年滴滴哪三大战役震撼了业界 / 203

与其抱怨，不如一点一点改变 / 208

努力到无路可走，上天就会给你一扇窗 / 212

冒着炮火迎接下个10年 / 226

我不会开车，却想解决3亿人的出行难题 / 234

2016年将离出行梦想再近一步 / 238

任何关头，如果没有顶住就死掉了 / 244

参考文献 / 261

第1章

创业源：

冲动、直觉与勇气

创业是源于冲动、源于直觉、源于勇气的，一开始我们就觉得是个机会，做好了就有人用，当时真的没有很清晰的判断（风口或机会）。

——程维

不安分的“80后”创客

西雅图的秋天，阳光灿烂，美景无限。不经意间，秋风飒飒，树叶齐下。在这个翡翠之城里，如茵透绿的草坪随处可见。在绿草地上，金黄的落叶、绯红的枫叶点缀其间，显得愈发妖娆。这一天，西雅图迎来了科技界最重要的一批客人——出席中美互联网论坛的大佬们。

② 互联网论坛的年轻人

2015年9月23日，第八届中美互联网论坛在美国西雅图微软总部举行，世界级企业大佬共聚一堂，共同探讨如何建设一个和平、安全、开放、合作的网络空间。滴滴出行董事长兼CEO程维就是其中一位，也是其中最年轻的。程维创立滴滴出行才3年，就能获邀参加本届互联网盛会，确实是机会难得。

参会企业是中美科技界的中坚力量，其中中方互联网企业代表包括阿里巴巴董事局主席马云、腾讯CEO马化腾、百度总裁张亚勤、联想集团CEO杨元庆、京东CEO刘强东、奇虎360董事长兼CEO周鸿祎、搜狐CEO张朝阳、新浪CEO曹国伟等，而美方互联网企业代表则包括微软公司CEO纳德拉、英特尔CEO卡扎尼奇、IBM CEO罗睿兰、苹果CEO库克、高通CEO莫伦科夫、脸书CEO扎克伯格、亚马逊CEO贝佐斯、雅虎

创始人杨致远等。

程维，男，1983年出生于江西省上饶市铅山县河口镇。2012年，程维从阿里巴巴支付宝事业部离职，创立了小桔科技，并推出了在线智能叫车系统——嘀嘀打车（后改为滴滴打车、滴滴出行）。面对众多老资格、老江湖、老面孔，程维是年轻态中国创客“将梦想变成现实”的代表，可以说是中美互联网论坛中的年轻人。三十几岁的程维创办滴滴出行仅几年，就获得与中美互联网企业大佬平等对话的机会，也与中国政府对“大众创业、万众创新”的高度重视密切相关。

当天，程维西装革履，戴着学究式的眼镜，身材魁梧且有点发福，所以影响了很多人对他的真实年龄的判断。随着镁光灯咔嚓咔嚓响起，程维的眼镜闪耀着阵阵光芒，激动的心情不可名状。

时光倒退到几年前，程维还是一个在路边打不到车的乘客，现在他已经华丽转型为中国典型的创客。这一切如梦似幻，却又真实发生了。

程维毕业于北京化工大学行政管理专业，读的既不是名校，学的也不是什么热门专业，所以在人才市场上不算什么香饽饽。程维唯一的优势就是比别人勤奋一点点、坚韧一点点。2005年，阿里巴巴并购雅虎中国，成为当时热门一时的“雅巴联姻”。随即阿里巴巴不断招兵买马，加紧在全国跑马圈地。正是乘着这阵东风，程维顺利进入阿里巴巴旗下的B2B公司，从事一线销售工作。

程维跨界进入电商领域，一开始很多东西根本听不懂。开会时，见到别人张口B2B、闭口C2C，说得热血沸腾。程维却是一头雾水、似懂非懂，于是他只能暗暗记下某些术语，然后凭借着超强的自学能力回去补功课。当时，程维通过翻阅黄页、电话销售、拜访客户、关系营销等多种方法销售阿里巴巴的诚信通产品，其实就是引导新企业在阿里巴巴注册，然后付一定的费用购买诚信通服务，以便获得诚信认

证，赢得更多买家的信任。

做销售确实很辛苦，既要巧舌如簧，有时又要靠运气。很多人坚持不下来纷纷离开，但是程维坚持了下来。经过多年历练之后，程维从懵懵懂懂的销售学生兵，迅速成长为销售精英。销售没有太多秘诀，靠的就是不断扩大客户基数以保障极其微小的转化率。由于程维每天打的电话比人家多、拜访的客户比人家多、现场功能展示的机会也比人家多，所以他的销售业绩一路飙升。

由于销售业绩靓丽，程维晋升成为当时阿里巴巴最年轻的区域销售经理，负责拓展北京市场。这时，程维的压力更大了，从前只要管好自己的一亩三分地就行了，而现在却要管好整个团队。这时，程维一边自学团队管理的知识，一边把自己的销售经验分享出来，复制众多精英。

做了6年销售之后，程维再次获得提升，2011年他出任支付宝B2C事业部副总经理，负责支付宝产品与商户的对接。就这样，程维从一位区域销售经理迅速转型成为产品经理，需要考虑的问题更多了。做产品既要考虑线上功能，又要做好线下对接，还要跟进客户需求做出各种各样的调整，程维的能力获得了全面提升。

在PC互联网转型进入移动互联网时代，程维看到无数创业者开发了各种各样的APP，极大地丰富了手机应用商店。有的APP公司仅靠几个年轻人就能创造出惊世骇俗的成绩，有的大企业砸下重金做出来的APP却成了垃圾。面对移动互联网创业大潮的风起云涌，程维不安分起来，终日想着跳槽创业，不给自己的人生留下悔恨。