滴滴程維
這個32歲的男人正在打一場漫長的戰役

在2014年年初的一個晚上，程維決定打幾個關乎公司命運的電話。

那天晚上，滴滴正在面臨著成立以來的最大危機：這家公司的賬戶上沒有錢了。

這和滴滴的運營模式有關：司機可以從滴滴提供的中間賬戶提現。在當時，面對司機們突然集體提現，滴滴措不及防，界面顯示：賬戶余額不足。這可能會引起司機們的集體恐慌，從而轉向競爭對手一方，滴滴以往建立的優勢也會在頃刻間蕩然無存。

程維清楚地知道，融資已經到位，但是美元還在境外，由于外彙管制等原因，無法當晚轉入滴滴的賬戶。連夜，他決定向朋友、投資人借錢渡關。在打了10通電話後，程維稍顯安心，他借到了1,000多萬元，司機可以順利提現。"這些錢都是50萬、100萬打進滴滴的賬戶。"程維說道。

這只是滴滴創立三年中短暫的"死亡"片段之一。"這種難關太多了，過不去也就過不去了。"程維回想起來依舊是唏噓不已。按照他的說法，"在過去三年，稍不小心，滴滴就死掉了。"

在中國互聯網曆史上，沒有一個行業比打車軟件的競爭更爲慘烈：這個行業的時間窗口只有三個月，如果有一方資金斷裂，就會徹底出局。程維對本刊說："我們是在血海狼窩裏出生的，沒有哪個行業比滴滴身處的行業更要求速度。"而程維作爲滴滴的締造者，憑借這款產品創造的商業價值和社會價值，並不亞于任何商業領袖，更重要的是，程維自己也顯得執著得多。

滴滴公司的成立，源于程維對出行領域的痛恨。一個廣爲流傳的段子是：有一次程維老家的親戚來北京，定了在7點在北京王府井附近吃飯，結果親戚們5點半來電話告訴程維在打車了，等到8點又打電話問程維能不能去接他們。這讓程維意識到出行領域早有頑疾，而移動互聯網最有可能找到辦法解決。

早期，出身于傳統互聯網的程維發現，在酒店機票預訂、電商、社交等領域，傳統互聯網巨頭有完整、成熟的商業模式，它們殺入移動互聯網之時，這些領域裏的移動互聯網創業公司很難與之抗衡，就比如米聊之于微信。

于是，程維決定避其鋒芒。他想到了市內交通——這個還未被互聯網明顯影響的市場，而且出租車的運營效率不高、消費者有剛性需求、每單的客單價也頗高，這些問題亟待解決。再者，作爲典型的O2O項目，這種應用不僅需要技術團隊，更要整合線下資源。而線下資源整合的困難，無論對于傳統互聯網公司還是移動互聯網創業公司來說都是個門檻。

盡管理想豐滿，但是這家公司早先並未被人看好。早期當程維拿出這款產品給美團的創始人王興看後，王興只拋下了兩個字：垃圾。三年過後，滴滴創造了中國互聯網曆史的奇迹：在它顛覆中國出行領域的同時，自身的估值也高達165億美元。而在同月，已經赴美上市的奇虎360的市值約爲55億美元，優酷土豆的市值約爲30億美元。

能夠獲得如此高的估值，與滴滴、快的在2015年年初的合並密切相關。從2014年年初開始，滴滴和快的正在進行一場曠日持久的戰役，雙方對于司機和乘客的補貼不停加碼、對標，讓整個行業陷入一場黑暗、無序的競爭當中。

一年之後的2015年年初，滴滴和快的宣布合並，合並之後的公司成爲中國最大的移動出行平台。程維在對滴滴員工的內部信中寫道："打則驚天動地，合則恩愛到底。"

出行遊戲到此徹底結束?不，真正的強悍人物一直在角落中冷靜觀瞧。

2015年3月之後，Uber正式在中國發力，對司機推出了極高的補貼政策。毫無疑問，沒有人能夠忽略中國這個全球最大的出行市場。

這次，程維需要面對估值高達500億美元的對手Uber，以及它背後的那位"鬥士"——特拉維斯·卡拉尼克。

從性格上來看，程維和卡拉尼克很難競爭：程維言語謙虛，並不張揚，這多少符合中國人的儒家特性；而卡拉尼克則對于任何競爭者都表現出一種壓倒對方的氣勢。他甚至公開承認曾經試圖破壞其最大競爭對手Lyft公司的融資活動。在《名利場》雜志發表的一篇介紹卡拉尼克的文章中，作者寫道："我們得知Lyft公司准備進行大規模融資。"卡拉尼克說："于是，我們跑到他們的投資者面前說：'你是知道的，我們馬上就要進行融資了。'"

Uber剛剛進入中國時，程維確實有些擔心，他不得不面對Uber的淩厲攻勢。回顧滴滴與Uber一戰，程維說："剛開始Uber確實很猛，但之後我們發現也沒有什麼。"

爲了與Uber競爭，程維甚至請教了聯想控股的創始人柳傳志、騰訊公司的CEO馬化騰和阿裏巴巴集團的董事局主席馬雲。柳傳志是滴滴公司總裁柳青的父親、而馬雲和馬化騰都是滴滴快的的投資方。

直到現在，程維隨時准備好面對用戶挑剔的目光。每當到達一個新城市時，他都會感到惶恐。他說，在微博和微信上，自己經常會收到來自于朋友對滴滴產品的意見。"我們是城市的管道工，做的是基礎建設工作，沒有服務好用戶，我們是有愧疚感的。大家都會評價我們哪裏好，哪裏不好，我都是惶恐的。"

現在看來，滴滴有可能成爲一家偉大的公司，而現在它依舊要面臨那個老問題：不要盡快死掉。

它需要資本的幫助。就在今年9月，滴滴剛剛獲得了一筆30億美元的融資。程維認爲現在可以多拿一些投資人的現金，原因在于你明顯能夠感覺到資本寒冬將至，未來拿錢將會越來越難了。"冷雨已經打在臉上了。"

程維現在已經很少親自參與融資全過程，原因在于他有了一位重要而且得力的創業夥伴——滴滴總裁柳青。柳青的身份很特殊，她是中國商業教父柳傳志的女兒，在加入滴滴之前，柳青曾經是高盛曆史上最爲年輕的董事總經理之一。

"柳青放棄400萬美元的年薪加入我們，我很尊敬她。"程維說道，之所以能夠和柳青有很好的工作配合，是由于柳青能夠從投行高管角度"從上到下"的思考，而程維把自己定位爲草根創業者，是"從下到上"的思考模式，兩人能夠形成互補。

滴滴新總部大樓的5層和4層之間有一座滑梯。有一次程維正在4層給全體員工講話，突然有一位他並不認識的女員工從5層坐滑梯下來，程維嚇了一跳。不過在打了一個招呼後，他又開始了繼續講話。

"我們依然在一個複雜的局面裏，有很大的機會，也有很多挑戰。我們應該始終具備一個高速發展的創業公司心態。"話畢，程維開始和美國方面通電話。本刊對程維采訪過後的第二天，大洋彼岸的美國傳來了滴滴投資lyft公司1億美元的消息。