

滴滴历险记：一战再战，改变出行

中国移动互联网时代的残酷商业史与生死存亡

依据真实历史人物
与商业数据呈现



核心人物志

本土初创：滴滴出行
阿里中供铁军地推
抓住移动出行红利

资本纽带：高盛与投行
引入专业融资团队
数轮巨资支撑大战

全球巨头：Uber中国
卡兰尼克亲临指挥
铁三角与人民优步



程维：阿里中供铁军出身，滴滴创始人。极度勤奋，擅长线下打仗与战略破局。



王刚：阿里老兵，滴滴早期天使投资人。出资70万人民币，提供关键战略与资源支持。



柳青：前高盛亚洲区董事总经理，滴滴总裁。具备出色的资本统筹与融资运作能力。



张博：前百度技术负责人，滴滴CTO。用技术大脑重构了早期外包产品的底层架构。



特拉维斯·卡兰尼克：Uber全球创始人。亲自坐镇中国指挥战役的激进商业操盘手。



确立“四不做”破局底线：不做黑车、不做加价、不做账户、不做硬件。

2012年，花费8万外包的初代APP极其糟糕，上线首日全国仅16个司机在线。

第一战：生死破局

摇摇招车：融资350万美元。
砸巨资打电台广告，耗资
2000万给司机送定制手机。

FM 1039

您有新的订单

滴滴：仅有80万人民币。蹭
对手电台广告尾音，首创
“语音播报”迎合司机驾驶场
景，线下地推手把手安装。

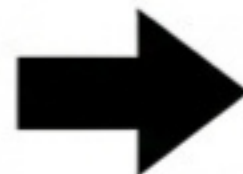
历史转折点：2012年11月北
京大雪，路面扬招瘫痪，滴滴
日订单首次突破1000单。

二战：巨头的代理人战争



因

滴滴早期垫付打车款导致资金吃紧。
司机端提现出现“余额不足”，引发挤兑恐慌。



果

程维借款平息危机；痛定思痛彻底放弃自建账户，
全面接入微信支付，拉开世纪补贴大战的序幕。

疯狂的补贴大战 (2014)



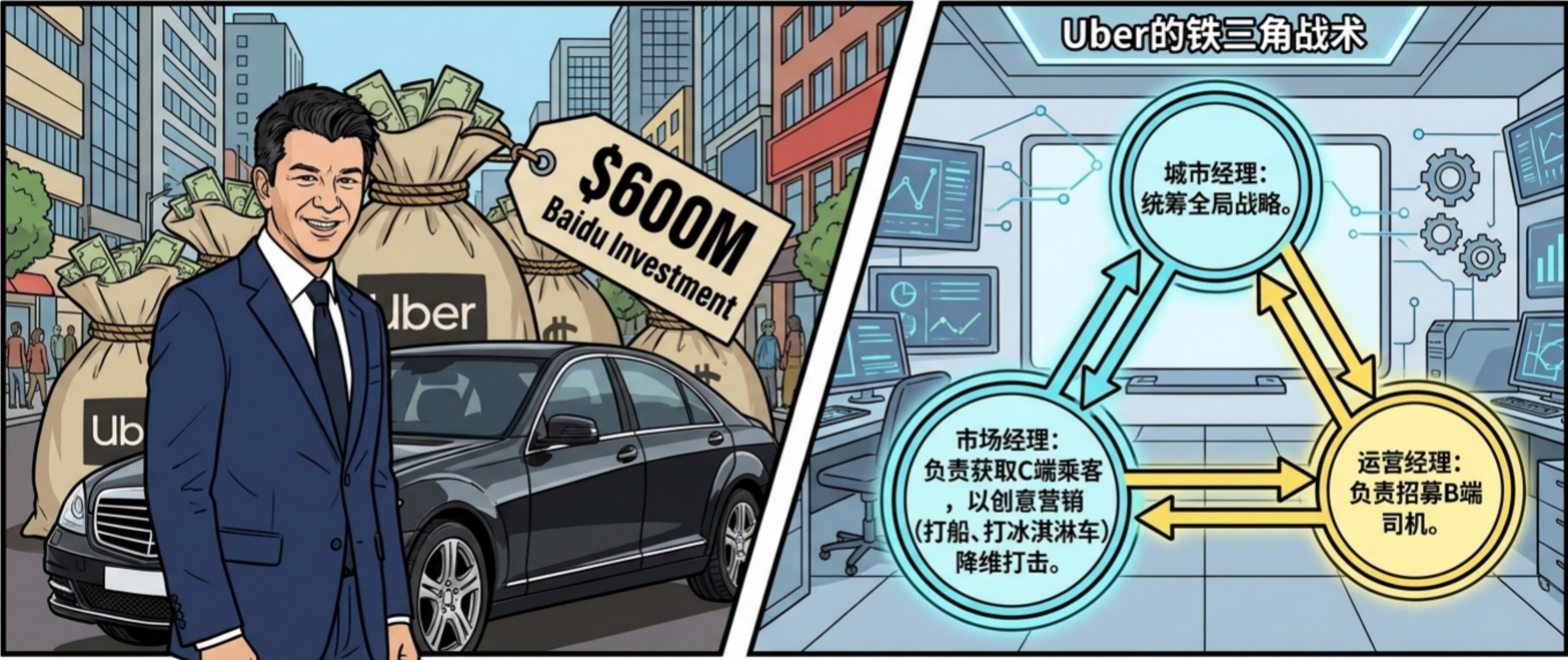
情人节合并



催化剂：行业恶性消耗与跨国巨头Uber入局压力，促使双方投资方强行踩下刹车，推动两家走向合并。

结局：2015年2月14日，滴滴与快的宣布100%换股合并。

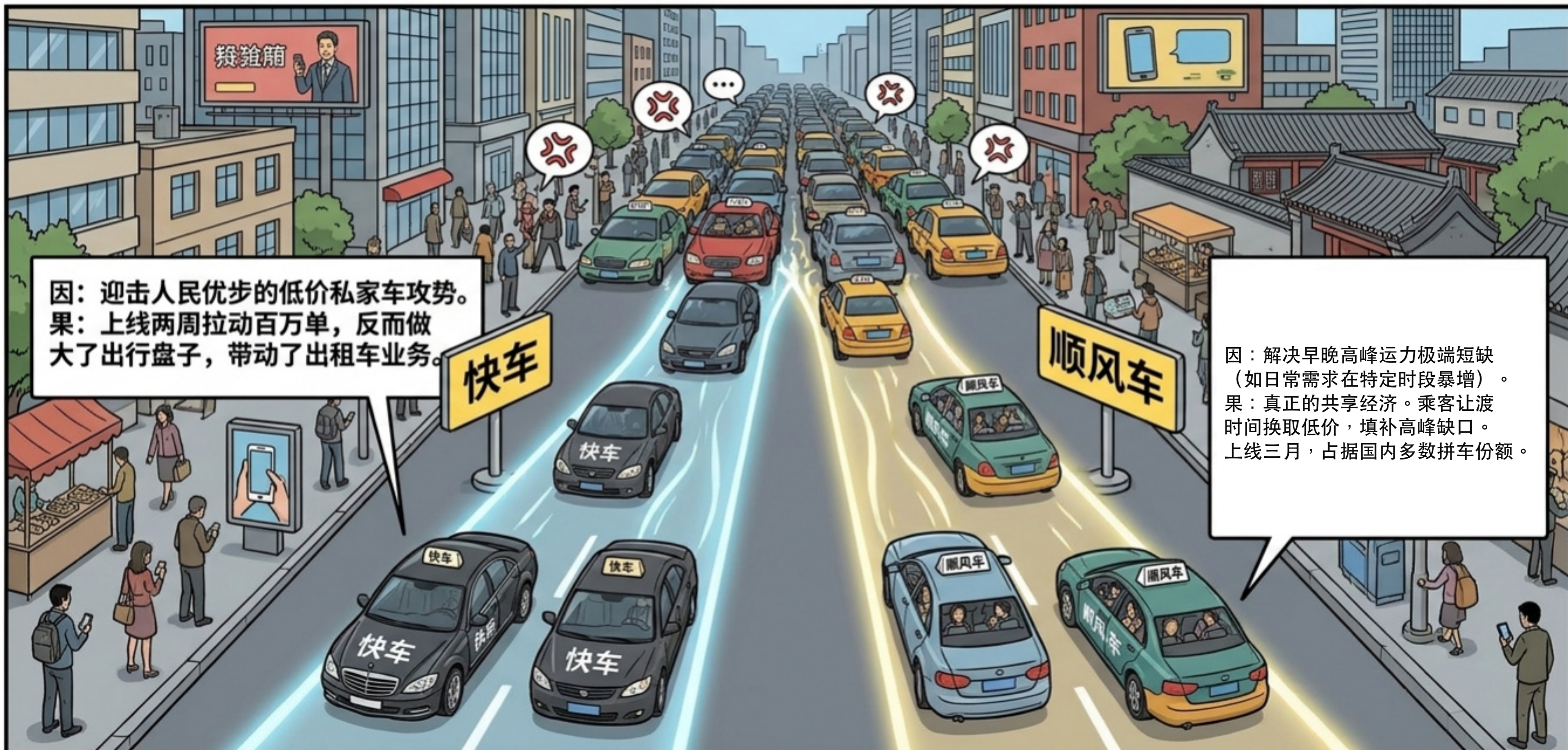
第三战：迎战全球出行巨头Uber



Uber推出“人民优步”，利用私家车打破出租车供给局限，价格甚至低至传统打车一半，迅速席卷百万订单。滴滴面临生死存亡的严峻考验。

来源：半拿铁 No.190；漫画场景与对白为加工示意，数字与口径经校对，非现场还原或逐字引用。

产品重塑供需：快车与顺风车降世



资本之战的终局

单人纪录：朱景士创下单人30天内融资30亿美元的行业纪录。

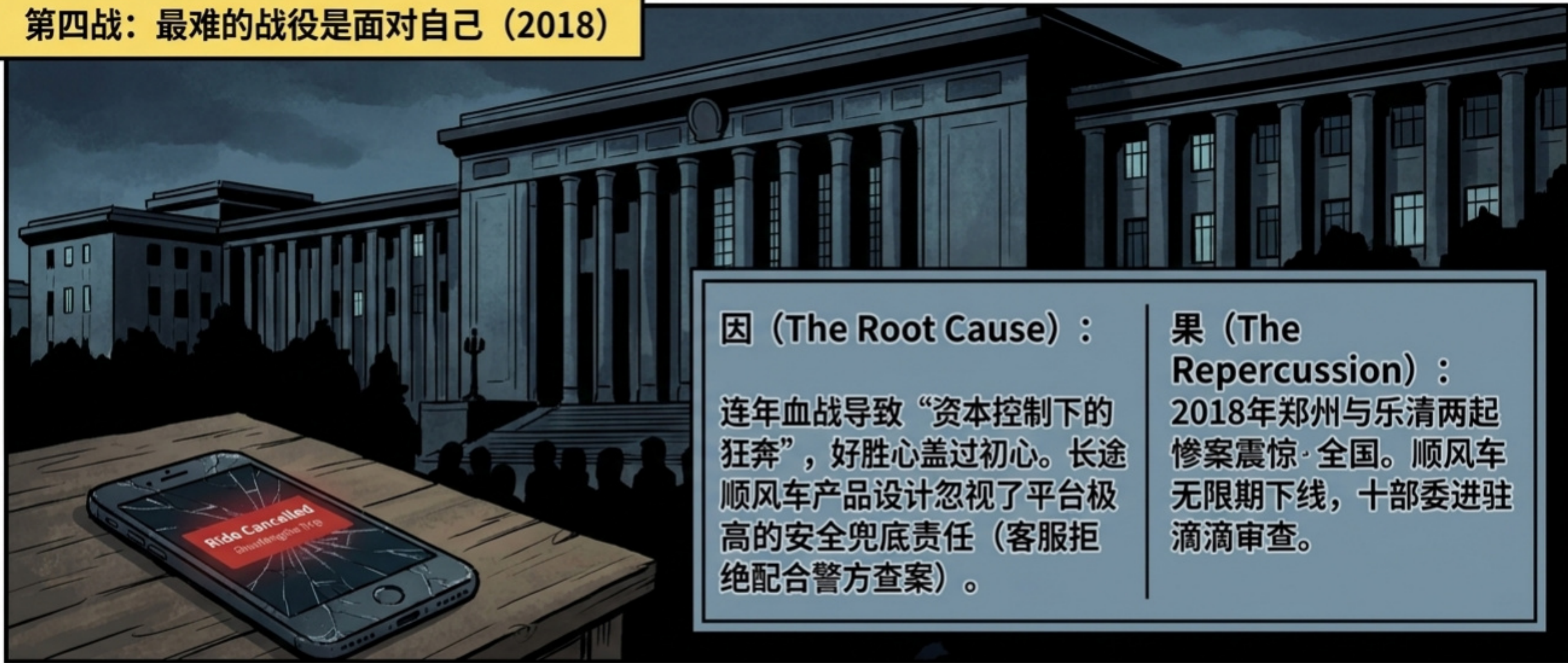
F轮巨资：2016年滴滴F轮融资高达45亿美元（含苹果公司投资）。

高额消耗：据估算滴滴2015年亏损超百亿元人民币；Uber在华年亏损近10亿美元。口径为当时媒体估算，非正式审计财报。

第一次海湾战争花费600亿，滴滴和Uber融了200亿。这是一场真实的战争。

2016年8月，滴滴收购优步中国，成为全网唯一集齐腾讯、阿里、百度投资的企业。

第四战：最难的战役是面对自己（2018）



因（The Root Cause）：

连年血战导致“资本控制下的狂奔”，好胜心盖过初心。长途顺风车产品设计忽视了平台极高的安全兜底责任（客服拒绝配合警方查案）。

果（The Repercussion）：

2018年郑州与乐清两起惨案震惊全国。顺风车无限期下线，十部委进驻滴滴审查。

滴滴全员KPI暂停，重塑价值观。认识到出行平台不是纯粹的流量算法，而是事关人命的“国民基础设施”。

监管风暴与时代更迭（2021）

6月30日：滴滴悄然赴美纽交所上市，市值达681亿美元。

7月2日：两天后，网信办宣布进行网络安全审查，停止新用户注册。

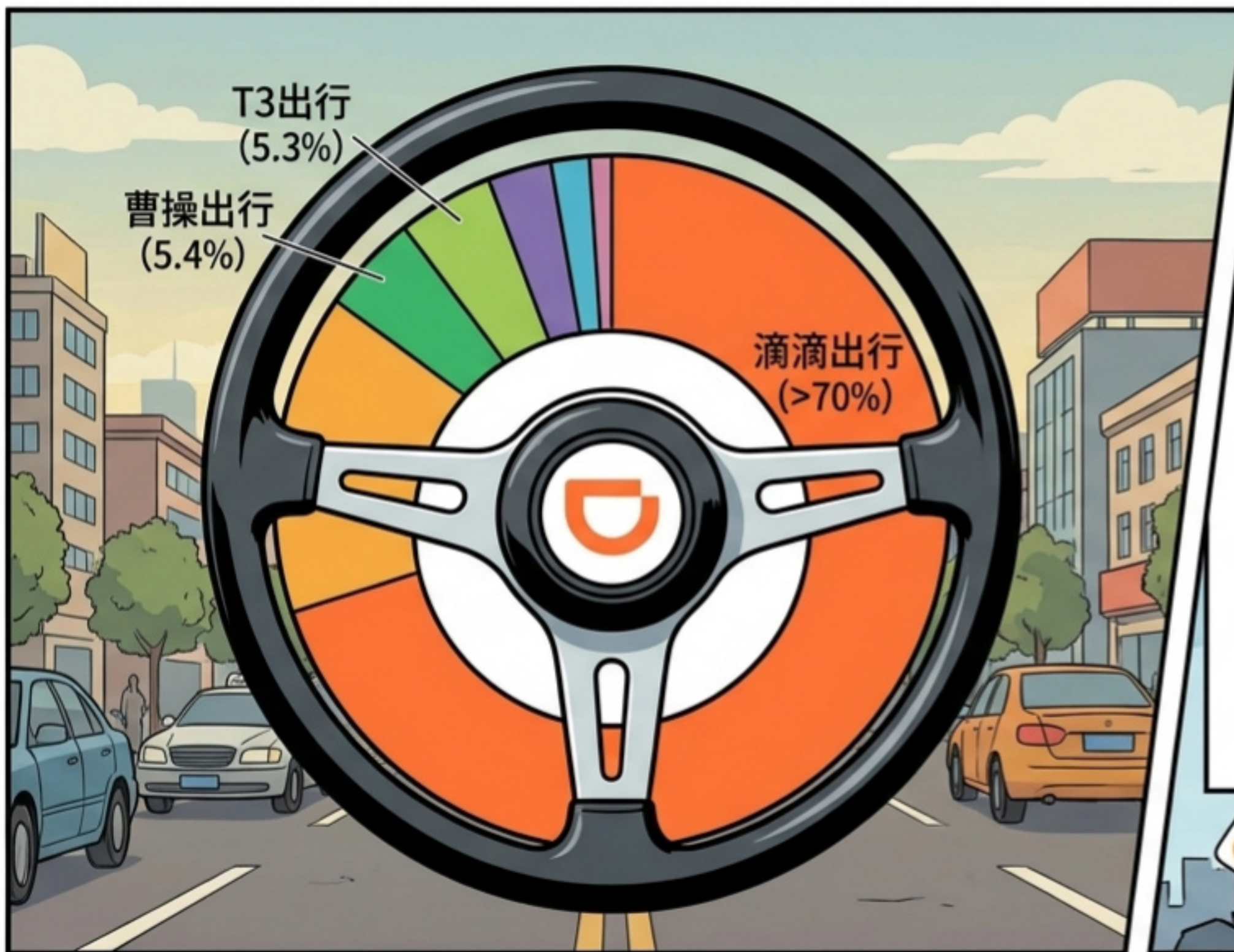
7月4日：旗下25款APP全面被勒令下架整改。

2022年：滴滴从纽交所退市，被处以80.26亿元人民币行政处罚。

NYSE:DIDI \$68.1B

此役宣告中国互联网“跑马圈地”的蛮荒时代彻底结束，正式步入强监管、重合规的基础设施时代。

重返战场的格局（2024）



护城河惊人：下架长达一年半后重归，网络效应依然坚不可摧，用户与司机迁移成本极高。

市场集中度：前五大网约车平台（CR5）合计占据 86% 市场份额。

市占率对比：滴滴出行 (>70%) 断层式领先。其后为曹操出行 (5.4%) 与T3出行 (5.3%) 。

战争烧死了无数小平台，高德等聚合平台趁机崛起，但滴滴的双边网络壁垒依旧不可撼动。

终局总结：滴滴因何成王？

1. 阈值与网络效应：满足“3分钟叫到车”需在五环内拥有充足运力。一旦依靠大规模补贴跨过阈值，平台即形成稳固的双边网络壁垒。

2. 产品重塑时空：运用出租车、快车、顺风车的产品矩阵，精准切分运力，用乘客的“时间让渡”换取低价，解决潮汐式供需失衡。

3. 敬畏国民责任：平台绝不能仅靠算法运转。作为承载生命的国民基础设施，必须承担严苛的治理与安全底线。

经历了四场生死战役，滴滴从一只资本催熟的野兽，进化成了受强监管的基础设施。
战争永不眠，但出行的世界已被永远改变。