



土流网伍勇：

# 网络“做媒” 土地“待嫁”

本报记者 许红洲

“我刚从新疆回来，在昌吉回族自治州农村综合产权制度改革试点工作培训会上，我们做土地流转方面的介绍和技术培训，反响很不错。”一个晴朗冬日的午后，伍勇见到记者说。

半个月来，从长沙到常德、南昌、上海、石家庄、新疆昌吉、北京，伍勇的日程排得满满当当。

伍勇，土流网创始人、CEO。对于这位年轻的互联网创业者而言，刚刚开启的2016年是忙碌而又充满希望的一年。“今年我们将吸纳更多的土地流转经纪人，完成线下布局；同时将积极探索土地经营权抵押贷款保险模式，启动土地金融大计划。”伍勇说。

1984年，伍勇出生于湘西南大山深处一个叫岩背村的地方，当地经济发展滞后，交通闭塞。上世纪80年代末，岩背村开始种植金银花，家家户户靠着金银花养家糊口，送子女上学。伍勇的父亲，也是当地千百金银花种植户中的一员。高中时，伍勇就开始帮助家里和乡邻销售金银花，并通过触网阿里巴巴取得了意想不到的效果。正是这些经历，激发了他互联网淘金的梦想。

进入大学后，伍勇对互联网的兴趣越来越浓厚。大三那年，伍勇瞄准了方兴未艾的域名投资，抢注了包括北京大学、上海交通大学等在内的国内近500所大学的域名，计划以此打造一个名为“千校联盟”的大学生信息发布平台。虽然没有亲自把这个项目操作起来，但是伍勇因此在业界声名大振，同时还淘到了人生的第一桶金。

后来，伍勇在一家农业公司实习时发现，很多种植户花几十元钱就能租到一亩地，而有些人却要花几百元。带着疑惑，伍勇做了一次调查，原来信息的匮乏使需要土地的人找不到合适的土地。很多人因为不懂行情，实际支付地租比市场高出很多。

那段时间，伍勇刚好在帮同学找房子，他突然想，网络上有那么多房屋出租流转的平台，是不是可以打造一个土地流转的平台呢？

就在他产生这个想法后不久，2009年初，中央一号文件公布，其中有一项是“建立健全土地承包经营权流转市场”。这让伍勇嗅到了土地流转市场化变革的方向以及民间力量参与其中的可能。

2009年6月25日，第19个世界土地日，伍勇创办的土流网上线了。网站运营初期，伍勇和他的创业团队经历了很多磨难，由于没有找到合适的盈利模式，甚至一度到了发不出工资的艰难境地。无奈之下，伍勇只能放下“老板”的身段出去兼职好几份工作。咬牙坚持一段时间后，公司终于走上了正轨。

如今，只要打开土流网，关于土地承租和出租的信息一目了然。顺着链接打开页面，卫星地图导航系统使得每块土地都可在在线看到其详细的地图位置信息和卫星照片，从而使流转的土地有了极好的在线展示条件。目前，土流网土地挂牌面积已达3.4亿亩，成交9200万亩，拥有84万注册会员，成为我国最大的土地流转综合服务机构。

2015年8月末，《国务院关于开展农村承包土地的经营权和农民住房财产权抵押贷款试点的指导意见》正式公布，赋予试点地区“两权”（农村承包土地的经营权、农民住房财产权）抵押融资功能，农村数万亿沉睡的资本正在被盘活。

为满足三农领域对于金融服务多元化、多层次的需求，合力推动农村金融创新向更深层次发展，土流网正在酝酿“土地金融大计划”。

“每年与上万名农业经营者打交道，我非常清楚他们的苦衷：找银行，地不能抵押，农机抵押也困难。好不容易放开了土地经营权抵押贷款，银行依然兴趣不大。”伍勇说，银行的痛点在于中间渠道不畅，而土流网就是要做好这个中间平台。

为此，伍勇与太平洋保险合作推出一项新金融服务，通过估值担保的方式为融资企业提供担保，获取银行贷款。如果融资方无力还款，太平洋保险只需作为抵押物的土地经营权交给土流网，让土流网再次流转出去即可变现。

从农村走出来的伍勇深知农民生活的艰难，他希望通过土流网，改变农村土地流转传统模式，促进农业的规模化发展，让农民生活更美好。现在，他的理想正在一步步实现。

本版编辑 韩叙

美编 高妍

本版邮箱 jrbqyb@163.com

# 程维

滴滴打车创始人兼CEO，1983年出生。在创业之前是阿里巴巴的员工，先在阿里巴巴B2B工作6年，后在支付宝工作两年，曾做到事业部副总经理级别。2012年6月，程维和的小伙伴们一起创办小桔科技，同年9月，滴滴打车上线。在3年多的时间里，滴滴打车迅速崛起，成为打车软件的领导企业。

## 人生载笔

刚刚过去的2015年，对于滴滴出行创始人兼CEO程维来说，既甜蜜又苦涩。

急速飙升的数据让滴滴成为独角兽企业中的巨头——估值从年初合并后的50亿美元上涨至165亿美元，员工数量超过5000人。滴滴创业3年注册用户2.5亿，高峰时期的日呼叫超过1000万次，覆盖360个城市，已切走中国出行市场80%的蛋糕。

程维本人还是国内最年轻的独角兽企业CEO，他左拥腾讯、右傍阿里，口袋里有近40亿美元的现金。

有投资人评价程维是一只“土狼”，这

### ——“我们做很多事情是不留后路的，那个山头必须拿下，这是滴滴的文化”

然装修风格都很一致，但是名字毫无章法：西客站、C980、七天七夜、狼图腾。每一个会议室名字的背后，都是滴滴曾经经历的腥风血雨。

7天7夜，是滴滴CTO张博最难忘也流传很广的“励志故事”。2014年1月，滴滴发起补贴大战，背后是微信和支付宝的“支付决战”。两周时间里，订单量上涨50倍，眼看40台服务器撑不住了。张博向程维求助，程维连夜电话连线马化腾，马化腾立刻在腾讯调集了一支精锐技术部队，一夜间准备了1000台服务器。在苏州街的银科大厦，张博和技术团队、腾讯部队奋战7天7夜，重写服务端架构。

### ——“我每天感觉坐在一辆飞速行驶的车上，轮子都要飞出去了，但还要踩油门，每天都惊心动魄”

去年春节后，《中国企业家》杂志曾推出封面报道，多维度复盘了这场历时两年的“入口飙车”。21天的“情人节计划”（合并谈判）给出行市场按下暂停键。“我以为滴滴和快的竞争就是总决赛，合并后可以好好建设家园了，没想到只是亚洲小组赛。”程维在夏季达沃斯发言时说。

“滴滴当时处在巨大的危机中。”程维在2015年11月接受《中国企业家》采访时说，快的和公司动荡；Uber强势进入，通过烧钱迅速扩张市场；各垂直领域的拼车、巴士纷纷成长起来，给滴滴很大压力。

合并后的那个春节，程维几乎是在快的杭州公司度过的。“我们的确花了很多精力，做动员工作，合并谈判时间很短，很多工作都是合并后做的。”

为了照顾合并期的敏感情绪，程维在任何场合讲话一定要说滴滴快的，而不是滴滴或者快的。这位公认的“暖男”也有简单粗暴的时候，他给高层管理者下任务，“向你们汇报的人不能有一人流失，必须找到合适他的岗位”。滴滴专车事业部总经

### ——“创业就是晚上推开一扇房子的门，外面是夜路没有灯。只知道应该走出去，但是不知道路上会碰到什么”

滴滴在裂变。这和创业第一天程维想的不一样。“当时没有想太多，也不敢想。直到现在，一切都是为了活下来，想生存就要去找办法。”他用了一个比喻，“创业就是晚上推开一扇房子的门，外面是夜路没有灯。只知道应该走出去，但是不知道路上会碰到什么。竞争的残酷远远超过我想象的千万倍。”

去年9月23日，美国西雅图，程维作为最年轻的中国互联网企业CEO，出现在第八届中美互联网论坛上。

起初收到赴美邀请函，程维心情忐忑，“不敢信，也不敢想。”对于一家估值165亿美元的创业公司而言，他不敢说成功，只是活下来了。尤其是在不远处，西方巨兽一直虎视眈眈。

此前，估值超过400亿美元的巨无霸Uber创始人特拉维斯·卡拉尼克主动找上

门：“要么接受Uber占股40%的投资，要么被Uber打败。”程维毫不犹豫，开战！

在美期间，程维去了特斯拉、谷歌和苹果参观，他开玩笑说：“只有Uber不让我进去。”其实早在创业初期，他就和朱啸虎去过Uber总部。当时，滴滴正在进行C轮融资，程维的想法也很简单：“想看看Uber有没有兴趣投5%，意思一下。”但是，5%显然满足不了特拉维斯·卡拉尼克的野心。Uber提出的占股比例是30%到40%。双方期望值差距太大，导致谈判流产。

实际上，投资人和Uber间的沟通从未停止。朱啸虎经常去美国，和Uber沟通也很频繁。但Uber的期望值居高不下，程维只能给个位数。更何况，在一轮接一轮的融资战之后，Uber也集结了长长的股东名单，沟通的复杂程度大大增加，合并的几率趋近于零。

争。一刻不得停。”

在滴滴内部，有一条硬性规定，中层以上每个月必须体验产品30次以上。“我是整个公司当专车司机次数最多的人。”陈汀甚至要求所有产品、运营和技术人员每月一天全职开专车，至少10个小时以上，这样才能拿到全额工资。“坐在办公室写代码，怎么知道司机在想什么？”

“补贴少了，订单少了，横向竞争多了，全指派和抢单不一样了，还有新政、新规没下发，都是司机关心最多的。”双边平台的天然矛盾，每天困扰着程维，“订单要做起来，起来又觉得亏太多，规模起来又要提高服务体验。所以我们的LOGO有一个缺口，永远需要补足。”

在寻找安全感的路上，程维正努力接近恐惧，熟悉恐惧：“当你努力到无能为力的时候，上天就会给你开一扇窗。”

理陈汀说，这是死命令。

一年后重提合并，程维有几分轻松：“这就像年轻人结婚过日子，两艘船变成一艘，新船长得把命运和船身捆在一起。”

最初的合并方案中，原快的打车董事长兼CEO吕传伟会在一年之后“退居二线”。现在看来，时间提前了不少。外界似乎已经忘却这位曾经的“行业亚军”，而是把更多的目光投向程维的新对手——Uber。

Uber强势进攻，充当了滴滴快的整合的调和剂。“没有Uber这一仗，两家磨合的时间可能更长，彼此会观望。”滴滴人力行政副总裁杨建宏承认，在2015年3月到5月两个月时间里，整合的节奏是放缓的。

这一次程维的对手是估值500亿美元的Uber，以及它背后的斗士特拉维斯·卡拉尼克(Travis Kalanick)。去年上半年，Uber中国烧掉了近15亿美元。过去的一年，特拉维斯·卡拉尼克一半以上的时间都在中国。要知道，在Uber全球排名前五名的城市中，中国占据四席。最可怕的是，Uber一击即中滴滴软肋。

Uber拿着十几亿美元来中国烧，在程维看来有点过分。“那时滴滴刚开始做专车，不管在资本、营销还是技术上，都没法跟全球级企业相比。”他的怒火被激发，开始给自己定很夸张的目标，比如，融资要超过它，营销超过它，同时裂变出很多事业部，“想也想得到，当时状况乱糟糟的，还好看起来没那么狼狈”。

去年4月，几家国外打车软件创始人造访滴滴大厦。“他们听说Uber在中国砸了很多的钱，却没有打进来，都很好奇，因为中国是Uber在全球第一个碰壁战场。”这为之后的投资案埋下伏笔，就在程维参加中美互联网论坛的前一天，滴滴拿出1亿美元投资美国第二大打车软件Lyft。而此前，滴滴已经相继投资了东南亚打车软件GrabTaxi和印度的Ola，其国际化雏形渐显。

显然并无贬义。滴滴从成立到现在一直处于高度竞争的市场，狼性是滴滴的竞争力。

可今天的程维依旧满口都是危机感。“滴滴就是一辆250迈高速行驶的汽车，在路况异常复杂的路上，还有人来撞你。任何一个细节操作的失误，任何一个弯道甚至一块石头，都很可能让我们前功尽弃。”

对于这样的濒死时刻，程维很熟悉：“很多次，稍不小心，滴滴可能就死掉了。”被放弃、惶恐、极度不安的经历没有把他变成一个脆弱的人，反而让他在面对重大决策时更加坚定和大胆，面对危险时更加谨慎，更加小心翼翼。

“当时的情况是，我们的服务器挂了，用户就会涌向快的，快的就会挂，用户再涌回来，我们就会挂。考验的就是谁的服务器先稳定下来，用户就会沉淀。”张博说，那一次，快的扛了10天10夜。

“周二走出大厦，浑身都发臭了。一位策略工程师直接进了老婆产房，另一位工程师的隐形眼镜已经拿不下来。”张博这辈子都忘不掉，团队有人出现了幻觉，大喊一声“地震了”，所有成员轰轰轰跑下楼，发现其他人没感觉。

“我们做很多事情是不留后路的，那个山头必须拿下，这也是滴滴的文化。”张博说。

“Uber是带着枪和炮来的，我们还拿着刀，需要赶紧进化。”滴滴平台产品总监罗文说，但专车价格的下探势必引发出租车司机不满，如何化解政策风险？上线仅4个月的专车产品尚不完善，如何补短板？

眼看Uber就要弯道超车，程维怒了，要么应战，要么等死。他火速调集市场、业务、PR、HR和财务同学（滴滴内部互称同学），成立了“狼图腾”项目组，和Uber火拼。他每隔一个小时就会给陈汀发一条信息：“空吗？过来一下。”以至于，坐办公室的陈汀微信运动量维持在每天1万步以上。“老大的压力很大。”陈汀说。

那段时间，滴滴每个人身上都散发“狼性”。罗文几乎每天早上跑步进公司。“9点钟的早会，迟到一次罚200，到第三次就是500，我都被罚哭了。”有时候他在公司门口遇到程维，两个人一起跑。

和Uber这场战争，程维称为闪电战，拼的是最有效的组织资源，快速奔跑赢得市场。“这10个月，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。”

在程维的手机里，有一个“太平洋”微信群。“我让这些国外企业的CEO装了微信，平时在群里交流。”投了全球合作伙伴以后，资本不再是滴滴的劣势，加起来已经有超过70亿美元的现金储备。

“联盟的形式好过互相厮杀。滴滴国际化有两个步骤，第一步是投资，产品慢慢打通；第二步是关键事项比如融资、大数据、运营经验的分享。”程维说。

在外界看来，程维在全球布下每一子都是战略意义大于资本意义。众所周知，Uber是“一本手册打全球”，但程维坚信，任何想要靠一种文化占领全球的野心家都会失败。“东南亚、印度、欧洲、日本、韩国都有当地的交通情况，怎么去整合，怎么和政策沟通，怎么可能是滴滴或者一个美国公司在全球做的呢？一定是通过合作达成一个大联通共享全球收益。”

下图为程维(右一)在2015世界互联网大会上。(资料图片)



# 创业

“昨天上海订单量涨了110%”“华东区服务器需要支援”，穿过滴滴的办公区，能够不时听到这样的话。就像上世纪二三十年代的美国交易所大厅，紧张气氛满溢。滴滴会议室，大大小小不下20个，虽

# 维狼 性不改 艰

王琦亦有贡献

文《中国企业家》杂志记者 焦丽莎