

# 4 公司 Company

# 创始人“下车” 优步面临“无人驾驶”

从 2010 年 6 月上线到现在,优步花了七年时间发展为被投资界称为全球最大的“独角兽”企业之一。这家被称作“共享经济”代表的公司因为改变大家的出行方式而赢得盛赞。不过就在股价一路狂飙之后,作为初创公司的优步也遭遇七年之痒。公司创始人、长期担任优步首席执行官的特拉维斯·卡兰尼克 6 月中旬给员工发了一封内部邮件,表示他将休假一段时间,接着一周后宣布辞职。

一家首席执行官、首席运营官、首席商务官和首席财务官辞职空缺的公司,怎么看都不像是一家靠谱的企业,而这正是估值高达将近 700 亿美元的优步的现状。在高速奔驰数年之后,优步也像一辆可以通过 App 叫到的车一样,需要“检修保养”。

### 管理层巨震

优步首席执行官的特拉维斯·卡兰尼克在一份声明中证实他将离开优步,“我对优步的爱胜过世上的一切,在这个我个人生活的艰难时刻,我接受投资者要我下台的要求,这样,优步就可重回建设道路,而不是分心于又一场斗争。”

一直在首席执行官职位上与优步共同成长的卡兰尼克通常代表这家公司的形象,很难相信这位 40 岁的联席创始人会主动离开自己呕心沥血打造的公司。他的离开反映了公司内部的压力,因为此前大股东们纷纷要求卡兰尼克辞去首席执行官职务,他不得不接受这种要求。

在卡兰尼克辞职前,优步的管理层已经发生了巨大震荡。过去的半年时间里已相继有近 10 位副总裁级别的核心高管离职,其中包括公司的首席商务官、卡兰尼克的得力助手埃米尔·迈克尔。这一系列变动说明了这家连续高速行驶的公司到了需要“检修保养”的

时候。

卡兰尼克称他的暂时离职是优步成为行业主导者的必要之举,这在很大程度上是由于规划优步行车路线的“十四条价值观”出了问题。新雇员加入优步时,会被要求接纳公司的 14 条核心价值观,其中包括敢于放手一搏、“永远奔忙”等,这家公司还告诉员工,最优秀、最聪明的人会青云直上,即便这意味着要得罪别人才能做到。

按照同样的逻辑,这次被得罪的轮到卡兰尼克。

### 管理模式之痛

由于“超级创始人”的股权结构,使得只要卡兰尼克如果自己不愿意,没人能将其赶出优步。不过辞职是明显妥协的结果,使得优步能在没有卡兰尼克把握方向盘的情况下调整自身的行车路线。

不少人都觉得之前卡兰尼克将优步这辆车“开歪了”,塑造出不良的企业文化。在卡兰尼克的领导下,优步作为一家颠覆性的科技企业不但藐视日有的规章制度,把叫车服务引入数百个城市。这家公司唯结果至上,在野蛮生长的过程中经常对企业不端行为视而不见。在爆炸性的增长阶段,一些瑕疵都会被跳高的业绩所掩盖,而一旦增速放缓,之前被掩盖的问题就大量爆发出来。

过去半年里,优步的“行驶路线规划”中出现了一片不断被引爆的“雷区”。今年 2 月,一位离职的前优步女工程师发表一篇文章,描述了她在优步就职期间遭遇的性骚扰,管理层却丝毫不予回应。这篇文章成为一个导火索,引发员工对优步文化如潮水般的抱怨,揭露公司远称不上友好的文化环境。

之后优步又遭遇软件卸载风波。因为在美国出租车联盟号召所有司机罢工,以抗议



特朗普移民禁令的过程中,优步却宣布取消机场地区的临时涨价措施,这被视为利用罢工机会为自己增加业务订单,同时也破坏了罢工计划。之后全美社交网站上掀起了一场声势浩大的“删除优步”的风暴,当时有超过 20 万个优步账号被注销。

不断遭受的打击让优步意识到其管理模式和企业文化已经到了非调整不可的时候,否则将成为之后发展的瓶颈。于是公司开始采取清理内部环境的行动,对自身进行“检修保养”。过去几个月里因包括性骚扰在内的过失解雇了超过 20 名员工。公司称“实施这些建议将改善我们的文化、促进公正和责任并建立相应的程序和制度,以确保过去的错误不会重演。”

### 提前进入“无人驾驶”

无人驾驶技术一直是优步重点发展的技术,卡兰尼克对此寄予厚望。优步从 2015 年开始这项研发,从零开始,不惜代价,全力以赴,试图打造世界最出色的自动驾驶汽车研发项目。卡兰尼克明确表示,优步的使命在于为所有人提供无处不在的交通服务,而没有自动驾驶汽车是不可能实现这一

使命的。

押注无人驾驶技术让优步卷入与谷歌的官司。2 月底谷歌旗下的自动驾驶技术公司起诉优步,称优步与前任工程师合谋盗取了其研发的无人驾驶核心技术。可就在这项新技术在应用领域初现眉目之前,优步公司却率先进入了“无人驾驶”阶段。

除了首席执行官和首席商务官相继辞职外,优步的首席运营官和首席财务官也一直空缺。在“法老归来”之前,优步由一个 14 人组成的委员会负责管理,这个“养老院”包括公司的首席技术官、首席人力资源,首席安全官和三名区域总经理等人构成。

在发展迅速的高科技领域,责权划分并不清晰的委员会制度在推动企业前进方面没拿出过多少亮眼的成绩。更何况过去七年优步一直推行的“胜者通吃”的英才管理制度和“有原则的冲突”文化,与集体协商有些格格不入,旧有的习惯可能会不时拖累新的管理结构。因此通过这种方式“检修保养”,能否让优步轻装上阵还未可知。

在卡兰尼克辞职后,“无人驾驶”的优步不知能安全行驶多久。

(王亚宏)

## 宝塔石化： 借“一带一路”起飞

能源产业被视为“一带一路”开发合作的重点领域。如今,随着“一带一路”倡议的全面推进,宝塔石化响应国家战略,抓机遇巧布局,一方面推进企业战略转型升级,一方面借“一带一路”东风积极“走出去”,布局海外市场,吹响了中国民企进军国际能源市场的号角。

近日,宝塔石化集团董事局主席孙聆超接受采访时表示,“一带一路”倡议有助于国内经济和周边国家形成紧密联系的经济共同体,此时正值民营企业抓住机遇“走出去”的最好时机。“加强与一带一路油气资源国的合作,对于宝塔石化这样的能源企业来说,是摆脱当下发展困境的重要途径,也是获得国家支持的一个有利契机。”

事实上,宝塔集团一直处于“一带一路”的前沿。集团十几年前进驻新疆的时候,国家曾提出打造“丝绸之路经济带”,宝塔石化也做出了相关布局。经过多年精耕细作式的发展,随着“一带一路”倡议的推进和亚投行成立,宝塔石化获得了极大的发展机遇。

在能源类民营企业中,宝塔的海外布局起步早,合作也深入。

宝塔石化积极实施“走出去”战略,在中亚国家成立公司,其在国外的资源整合已见成效。如今,宝塔石化已布局俄罗斯苏维埃港、俄罗斯伊尔库兹克油气田、哈萨克斯坦油气田等海外油气产业,积极开展境外石油品资源类项目的开发,加大中亚区域的能源开发和输入合作;同时,在我国香港、新加坡设立了金融和国际贸易平台,在哈萨克、吉尔吉斯、俄罗斯、新加坡、阿联酋等国设立了国际业务公司或商务机构。

另据孙聆超介绍,宝塔石化集团正计划通过新疆奎山宝塔石化连通哈萨克斯坦、俄罗斯、乌兹别克三国油气资源合作。集团将通过采购资源、连接中哈原油管道、技术以及市场输出三种方式合作。

尤其是针对海外市场的技术、资源输进和设备、市场输出方面,宝塔石化规划清晰,产能输出方面颇有作为。“2013 年,我们设计制造的石油化工成套设备首次打入哈萨克斯坦,并在当地设立公司,受到哈萨克斯坦热烈欢迎。以为其提供石油化工深加工项目为契机,换取该国油气资源,先后投资 4 亿美元拿下两个石油区块,有效地整合了宝塔石化在哈萨克斯坦的资源,同时完成哈萨克斯坦宝塔石化有限公司的注册。未来,我们还将沿哈萨克斯坦、乌兹别克逐渐向前发展业务,继续做技术输入、资源输进、市场输出和设备输出。”

近几年来,孙聆超的足迹遍布中亚、非洲、拉美等地诸多重要产油国。据他观察,在国际市场上,众多产油国家都希望将原油销往中国,呈现“卖方多,买方少”的现象,因此,他对未来的海外市场拓展合作充满信心。

同时,孙聆超也透露道,在未来五年,非洲或许成为宝塔石化下一个重要合作地区。他表示,中国加工重质油、轻质油的技术处于世界中高水平,对于非洲来说,坐拥轻质油资源丰富的肯尼亚、尼日利亚等国家,然而炼油厂稀缺,与中国合作无疑会带来双赢机会。

(刘文婷)



# 亚马逊 CEO 贝索斯面临的“中国尴尬”

近日在 CNN 等国际媒体上,亚马逊 CEO 贝索斯刷屏了。上周五亚马逊宣布收购全美最大的天然和有机食品连锁超商巨头全食(Whole Foods),股价上涨 2.4%。随后根据彭博的数据,这意味着亚马逊 CEO 贝索斯的身价增加了 18 亿美元,达到 846 亿美元左右,距离取代比尔·盖茨成为世界首富仅差 50 亿美元。亚马逊快速拓展的秘密不仅仅在于吞并线下连锁超市巨头,还在于其摆脱电商局限,成为了集电商、云计算、人工智能于一体的消费和科技巨头。

与此同时,在中国,亚马逊也面临同行们的挑战。京东、阿里巴巴的跨境电商业务越发成,在技术密集的云计算领域,阿里巴巴虽为后来者,但也显示出了实力。贝索斯旗下的亚马逊在中国市场遭遇发展的尴尬。

### 贝索斯的冲击首富之路

“当心,比尔·盖茨,杰夫·贝索斯正对着你的首富头衔虎视眈眈”,在 6 月 19 日 CNN 的 tech 或者 money 频道首页,关于贝索斯的财富话题成为热门话题。

受益于亚马逊股价的迅猛增长,在亚马逊刚刚宣布收购全食(Whole Foods)之后,彭博称,贝索斯的财富增长了 18 亿美元,贝索斯如今身价 846 亿美元,离超越世界首富比尔·盖茨只差了 50 亿美元。

今年 4 月 5 日,亚马逊的股价突破 900 美元大关,这让亚马逊 CEO 杰夫·贝索斯成为全球第二富有的人。当时就有分析指出,只要亚马逊股价突破 1000 美元,贝索斯的身家就将超过 860 亿美元,这将让他超越比尔·盖茨,成为新的世界首富。也就是说,贝索斯离世界首富只差了这“100 美元”。而截至美股 6 月 16 日收盘,亚马逊股价 987.71 美元,贝索斯离世界首富的宝座又进一步。

“他很有胜算”,CNN 报道称,53 岁的贝索斯正野心勃勃地扩张他的亚马逊,而 61 岁的比尔·盖茨则想着如何把他的钱捐出去。

“亚马逊毁掉了商场,现在到了杂货店”,在 6 月 17 日亚马逊宣布将以 137 亿美元收购全食超市(Whole Foods)之后,除了向外展示了亚马逊进一步深入线下生鲜市场的决心,美国媒体 CNN 更是用“毁掉”(wrecked)来形容亚马逊的这场收购对美国杂货店的影响。

其实贝索斯对杂货店市场觊觎已久。在业内看来,收购全食超市意味着亚马逊现在将会进入规模达到 7000 亿美元的杂货店市场。贝索斯近几年来一直在瞄准该市场,先是推出 Amazon Fresh 生鲜服务,后又在西雅图开设了数家亚马逊品牌杂货店。如今他拥有了全行业最有名的品牌店之一。

从股市反馈来看,受收购全食消息刺激,亚马逊股价已连续两个交易日上涨,市值增



加了近 150 亿美元,比全食超市的收购价还要高。

### 亚马逊“无心插柳柳成荫”

1995 年,在美国西雅图附近的小城贝尔维尤的一间车库里,贝索斯搭建了一个网上书店,后来销售范围逐渐扩大,成为零售商巨头,超越沃尔玛时让全世界唏嘘,但是这还只是亚马逊帝国的一小步,如今亚马逊是全球最大云服务商。

如何定义今天的亚马逊?仅仅用零售商巨头当然是不准确的,如今的亚马逊是集电商、云计算、人工智能于一体的消费和科技巨头。

今年 4 月,亚马逊公布 2017 年第一季度财报,云计算已经成为其重要的利润贡献者。一季度,亚马逊云服务(AWS)实现了大幅增长,营收为 37 亿美元,高于去年同期的 26 亿美元,涨幅高达 43%。但是增长速度却有所放缓,因为去年亚马逊的云服务比起前一年可是增长了 64%。电商业务近年来趋于平稳,亚马逊已将关注点慢慢转向云计算,而亚马逊云服务是重中之重。

亚马逊无疑奠定了在云计算领域的霸主地位,这也是贝索斯巨额财富背后的强劲支撑。

亚马逊、微软、IBM 和谷歌四大厂商主导了全球云计算市场。根据 Gartner 数据,四家公司占据全球云计算基础服务市场一半以上的份额。

AWS 是亚马逊无心插柳的云计算业务,当年亚马逊工程师们被迫开始研发应对零售业务的大规模分布式系统。当这一切完成后,亚马逊意识到他们不仅可以自己掌握主动权,而且研发成果还能为用户所用。

由此 2002 年亚马逊网络服务(AWS)诞生了。

如今 AWS 已成为全球最大的云计算厂商。据 Synergy Research Group 数据,2016 年第三季度 AWS 在全球 IaaS 公开市场份额为 45%,是微软、谷歌和 IBM 三大厂商总和的两倍多;在全球 PaaS 公开市场,AWS 的市场份额几乎超过 Salesforce、微软和 IBM 三大厂商之和。

### 亚马逊的“中国尴尬”

“四五年前上大学海淘买东西可能最先想到美国亚马逊,但如今,国内的很多跨境电商让我有了更多选择”,喜欢海淘的白领姜女士告诉记者。

今年 618,京东、天猫,以及后起之秀网易考拉等平台纷纷参战,亚马逊在中国市场的存在感并不够醒目。

京东 618 年中购物节,累计下单金额达 1199 亿元。阿里巴巴旗下购物平台天猫公布的数据显示,6 月 18 日零点过后仅 10 分钟,天猫“618”服饰总体成交额突破 10 亿元,开场仅 7 分钟天猫国际成交破亿。

中国贸促会研究院国际贸易研究部主任赵萍认为,亚马逊既做自营也做平台,更加重视对商品支配、入库管理、平台控制能力。亚马逊面临美国高昂的人力成本、物流成本,因此收购拥有 200 多家线下门店的全食就能够增强贝索斯的资源整合能力,借助全食的网点更好地进行分仓管理,根据销售大数据让商品提前入仓、就近入仓,提升物流效率,改善亚马逊在美国市场的消费体验。

与美国零售商注重打造自有品牌不同,中国零售业的一个特点是超市几乎很少有自有品牌,更多是出租店面为主,百货自营比例更低,几乎找不到自营的产品,对商品的控

制能力有限。这就决定了阿里巴巴在零售业方面的打法会有很大不同。

“阿里一直是平台和赋能模式,与绝大部分合作方都是投资入股模式”,阿里巴巴研究院资深专家欧阳澄表示,阿里会考虑社会、行业的接受度,自己只做平台。

国内另一家电商巨头京东也频繁被与亚马逊比较,近期毕盛资管针对京东发布了一份调查报告,报告认为其自营业务利润率低,劳动密集型物流模式将成为公司负担。但也有业内人士认为,虽然亚马逊有 AWS,但是没有配送网络,京东则恰恰反之。这并不能说明孰优孰劣,只能说明在不同的市场环境,企业发展的选择不同,放大亚马逊的长处,从而得出京东高估值、无前景的结论本身就是荒谬的。

### 亚马逊面临哪些挑战？

亚马逊创造独特增长模式的同时,也面临着多方挑战。

在零售领域,其老对手沃尔玛不会束手待毙。6 月 16 日,沃尔玛宣布以 3.1 亿美元收购 Bonobos (男装电商网站)。在亚马逊收购全食后,沃尔玛向部分合作伙伴发出最后通牒,要求他们不能使用亚马逊的云服务。沃尔玛表示,将把其大部分的数据保留在自己的服务器上,并使用微软公司的 Azure 云服务。

在生鲜食品领域,沃尔玛优势明显。对 90% 美国购物者来说,在其距离 10 英里以内,都有一家沃尔玛商店,并且沃尔玛还在迅速扩大服务范围,其线上客户可以在网上下单后,到离他们最近的实体店点取货。亚马逊在生鲜配送服务上还无法做到大规模配送。

在作为新增长引擎的云计算领域,亚马逊也面临来自阿里巴巴的挑战。

阿里云副总裁喻思成在今年 4 月对媒体记者表示,过去十几年间随着中国网络的发展,阿里巴巴在内的很多中国企业所处理的 IT 的能力、所处理的业务请求倒逼它的 IT 能力发展到一个完全世界级的水平。

举个例子,阿里巴巴最开始做双十一购物节的时候,实际上每年所处理的峰值比现在千分之一都不到,但 2016 年双十一的时候,阿里巴巴交易峰值达到了 17.5 万笔/秒。在这样的过程中,阿里云要处理的峰值的速度、客户量实际上都远远超过美国同行。

“业务对技术产生很大的倒逼作用,所以中国的技术,尤其互联网相关的技术,云计算、大数据、人工智能的技术在过去的几年里已经开始追赶上美国的同行们。在过去的两年里阿里在美国也取得了很多的客户”,喻思成说。

(刘素宏)