

2019山东半岛首届案例分析大赛初赛

ZOOM公司案例分析

ZOOM公司案例介绍	1-11页
需要讨论的问题	12页
相关附件材料	13-18页

2019. 11

纵盟 (zoom) 是一家运输网络公司 (TNC)，其主要业务是出租车租赁，使用公司的移动应用程序 (app) 和网站匹配客户与司机，将客户送到选择的目的地。纵盟还提供一种共享单车服务。纵盟的业务遍及杰兰德，这个国家面积大，经济繁荣，有一大部分人口在城市居住和工作。

行业介绍

出租车是一种公共交通服务形式，司机驾驶出租车（通常是汽车或小型巴士）到乘客选择的地点接送乘客。这种交通方式不同于公共汽车和火车等其他类型的公共交通，后者的接送地点由服务提供者而非乘客设定。出租车出行方便快捷，已经成为许多现代城市居民信赖的一种交通工具。

在过去十年间，一些企业进入了出租车租赁市场，引入了颠覆性的科技，从而改变了行业的面貌。这些最新进入出租车租赁市场的公司统称为运输网络公司（简称“TNCs”）或约车服务公司。与传统的出租车服务类似，TNCs 使用移动应用程序 (app) 或网站，将乘客与司机匹配。但与传统出租车服务不同的是，TNC 的出租车无法接送街边打车的人，因为客户（又称“乘客”）只能通过公司的应用程序或网站约车。纵盟便属于一家 TNC 公司。

TNC 公司通常是指约车和拼车业务。

约车

约车服务涉及一系列的业务和服务，包括传统的出租车服务和新兴的 TNC 服务。约车的原理是，一位客户雇用一位司机带其要去的指定地点，这可以通过沿街打车、打电话预订出租车或者使用应用程序或网站“打”车。

拼车

拼车是指与其他乘客（们）一起乘车，目的是为了提高社会交流与流动性，保护环境，当然还有节约成本（通过拼车由所有乘客共同分担乘车费用）。几家新兴 TNC 最初成立时经营的便是拼车业务，目前拼车服务仍在运营。但是传统的出租车服务（街边打车）不属于拼车服务。

TNC 公司通常是指拼车业务，但大部分收入来自于通过应用程序和网站提供的打车服务。

纵盟的背景和历史

纵盟的创始人是西玛与德夫·汗夫妇，二人当时的想法是在自己的祖国创办一家方便的拼车生意，于是，2014 年二人在杰兰德创立了这家公司。

当西玛和德夫在杰兰德的一些主要城市上下班时，他们发现很难找到方便又省钱的交通方式，于是便萌生了创立纵盟的想法。西玛与德夫·沙哈对杰兰德的首都缺乏可靠平价的公共交通方式感到十分沮丧，这同时也给他们创立纵盟的想法。在 2013 年，经过设计一个网站和通过对几款移动应用程序的原型设计及测试后，他们在首都经营了几辆车来测试该服务。最初只是拼车功能，乘客可以通过网站或应用程序，找到有意拼车前往相近目的地的其他乘客。这不仅是为了降低客户的打车成本，而且也创造了社会交流的机会。虽然当时只有几辆车，但显而易见的是，需求很高，服务增长迅速。经过这成功的试验阶段后，纵盟于 2014 年成立。

接下来的四年间，纵盟在几家风险投资者的资金支持下发展迅猛，目前这些风投的总投资额已达 J\$ 1200 百万。这些投资者看中了纵盟的增长前景和未来回报。截至 2018 年底，纵盟的约车服务已遍及杰兰德的 200 多个城镇，注册用户达 10 百万。

纵盟有 1400 名员工，大多在首都的总部工作，从事市场营销与通讯 (40%)、技术基础设施管理与开发 (10%)、客户服务 (20%)、业务开发与其他 (20%) 以及研发活动 (10%)。出租车司机并非纵盟的员工，而是作为独立的承包商工作的。



杰兰德的背景

杰兰德是一个经济发达的国家，有 100 百万多人口，其中 85% 居住在城镇。杰兰德的城镇公共交通服务和基础设施都很发达，但由于城市人口的增加，过去十年间，这些设施面临一些压力。这造成了公共火车和公共汽车过度拥挤，拥有和使用私家车与日俱增，导致环境污染和交通拥堵。

杰兰德的居民教育程度高，很快响应科技发展和创新。杰兰德政府同样支持科技产业，目前正在寻求改善当前交通问题的创新方法。

纵盟约车服务

对客户们来说

为了打车，客户（通常称为“乘客”）必须使用纵盟的网站或移动应用程序创建一个在线帐户。客户需要输入自己的姓名、电子邮件地址和电话号码。付款只能通过电子方式完成，因此客户还需要在网上输入他们的手机支付、信用卡或借记卡的详细信息。一旦注册了，客户可以打开应用程序，在“去哪儿”框中输入要前往的目的地。然后，客户需要输入指定的上车地点，或者开启手机全球定位系统（GPS）锁定自己的位置。在收到该车程的打车费报价后，客户确认是否接受。然后，他们的订单会与在位置附近的司机配对，有一位司机会接受任务（接受方式为单击司机应用程序中的“接受”），同意该客户乘车。

一经该客户确认接受价格和该订单的乘车细节后，应用程序会显示司机的个人资料、车型和车牌号码，方便客户上车前进行核查。在司机的个人资料中，客户能查看司机的评级、出行记录和其他客户留下的反馈。

客户们可以使用应用程序在应用内的地图上跟踪司机的路线。在到达上车地点时，司机会先确认客户的姓名，再上路。

当客户到达目的地时，车费会自动从该客户注册时输入的付款方式自动付款。每次乘坐纵盟司机的车出行后，都会请客户对该次乘车打分，留下反馈意见。

客户安全功能

1. 紧急协助按钮

纵盟的应用程序有一个紧急按钮，客户可以在需要时拨打电话。应用程序会显示客户的位置和出行细节，因此可以与应急服务机构共享这些信息。

2. 事故支援小组

纵盟有一支 24 / 7 全天候服务的客户支持服务小组，小组成员都训练有素，能够应对紧急安全问题。

GPS 会全程跟踪每一次纵盟行程，记录每一位客户的行程。

3. 分享出行细节

应用程序里有“分享给朋友和家人”功能，此功能可以将客户出行状态实时分享给选定的朋友和/或家人。

4. 司机评级监测

定期监测客户的反馈信息，纵盟会将评级一直很差的司机从核准的司机名单中删除。

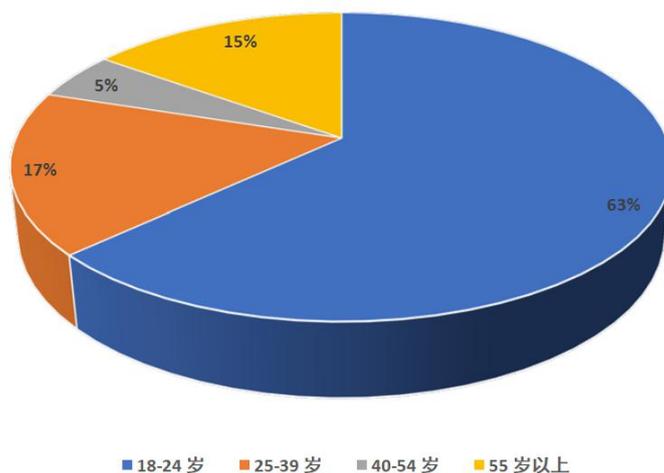
拼车

拼车出行将客户与其他同一时间路线相同的乘客联系在一起。这样的好处是每位客户以一个折扣价支付车程。当同一方向路线相似的客户拼车出行，为着确保最大化利用车辆的空间。因此，几个客户可以增进交流，共同出行。客户必须在应用程序上明确申请“拼车”才能使用这项服务。

上下车地点将根据纵盟的司机路线系统选择的最为有效路线而定。司机按指示始终按照应用程序中的指定路线驾驶，客户也可以看到所走的路线。拼车总是比单人乘车要节省费用。

千禧一代消费者尤其青睐拼车服务，他们想要节省车费，同时也喜欢拼车带来的社交互动。

2018 年拼车人士：客户年龄结构



对司机们来说

想要成为纵盟的司机必须先在网上注册和登记。第一步，司机需要确认希望在哪个城市驾车，以及所持有的驾驶执照类型。要为纵盟开车，每位司机必须持有私家车租赁执照，而且执照须经他们希望在某一城市开车的地方当局认可。此外，所有司机必须持有杰兰德正式驾照，而且必须上传一张最近的照片到司机个人信息中，方便客户识别。

司机们还必须有一辆符合纵盟特定规格的汽车（例如车龄必须少于 3 年），而且必须经过投保的。车辆还必须通过年度道路安全测试。

但并不需要司机拥有自己的车辆。许多纵盟司机驾驶的都是租用的车辆。

目前，司机还不需要使用电动汽车，但纵盟计划未来 2 到 3 年内实施一项政策，只允许新注册司机驾驶电动汽车为纵盟提供驾驶服务。

2018 年底，纵盟已建立起了已超过 20 万注册司机资料库。纵盟的司机是独立的承包商，而非员工。这样，司机的工作时间便可自由选择，从而吸引了各种各样的司机，有希望利用空闲时间的退休人员，也有寻找全职工作的自雇男女。目前，纵盟收取全额车资，然后将 80% 支付给司机，纵盟留下 20%。

纵盟对司机有一些个人要求。司机必须符合严格的健康标准，必须经过犯罪背景调查后，方可为纵盟提供驾驶服务。经常出现健康问题的司机每年都要接受医疗体检。

所有司机的个人和车辆信息都保存在纵盟的中央数据库中，每年都会进行检查，确保数据都是最新的。所有司机必须每年重新确认自己的资料是否全部为最新信息。

纵盟目前自我定位为一家科技公司。其主要目的是连接司机和客户。由于司机是独立的承包商，纵盟不必为司机考虑劳工法，以及相应的相关责任和义务。纵盟不需要缴纳任何社会保障税、失业保险、司机补偿金或假期工资。有些司机对独立承包商的身份并不满意，而有些司机则很喜欢这种就业状况所带来的灵活性和自由。

定价

每次出行的价格并不是由司机设定，而是由纵盟进行计算。每次出车的价格会根据客户所在城市而异，收费结构的各个要素也可能有所不同。每次出行的费用由标准的基本车费加上每公里收取的费用组成。若客户未能出现或在指定上车时间的 5 分钟内取消订单，纵盟也会收取撤单费。大城市的价格往往会高些，因为对司机的需求量较大。

纵盟还其经营的一些主要城镇实施了“峰时价格”政策。这是一种区别定价的形式，即因同一地区同一时间订车客户人数众多，而调高出车的价格。例如，如果某一地区正在举行大型体育赛事或音乐会，纵盟便会行程需求增加时提高票价。

	首都城市	第二城市	艾镇	彼镇
	J\$	J\$	J\$	J\$
基本车费	4.50	4.25	4.00	4.00
每公里 J\$	1.15	1.10	1.00	0.90
最低车费	8.00	10.00	5.00	4.80
撤单费	6.00	5.50	5.00	5.00
每车程平均距离（公里）	7.0	6.2	4.4	5.9

共享单车

共享单车指的是将自行车集中起来，供多个用户随时租用的应用程序。2016 年以来，纵盟一直在投资开发共享单车服务。过去三年里，纵盟投入了大约为 J\$ 350 百万在单车和停靠站。纵盟将单车以 10-

20 辆为一组，固定在关键地段（如火车站外）的停靠点，以及遍布在杰兰德的城镇定点和方便的区域。停靠点有一个单车解锁的终端。客户使用纵盟应用程序预订并支付租车

费用（按半天或全天计算），然后便会收到一个代码，解锁停靠点的单车。租用结束后，可以将单车归还到任意停靠点。

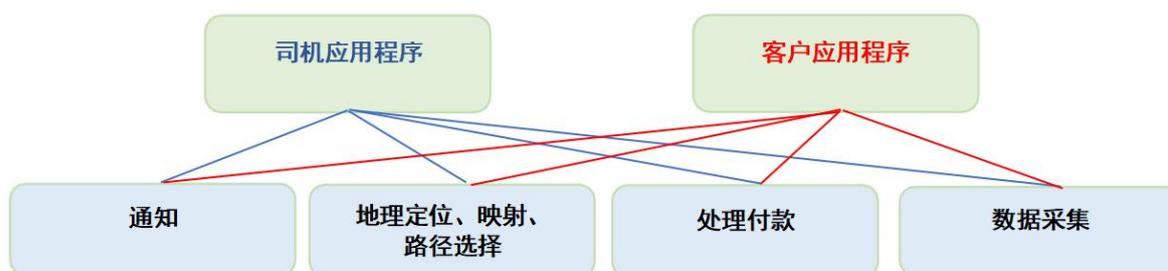
纵盟的直接竞争对手都没有共享单车服务，但杰兰德还有几家专营共享单车的企业。

2016-2018 年纵盟共享单车数据



纵盟采用的科技

纵盟采用多种不同的科技和技术供应商，为其拼车服务提供便利，从而创造价值，这与传统的出租车出租服务有着本质的区别。前端科技当属纵盟网站以及司机与客户的应用程序，这些全部由纵盟设计与与管理。在网站和应用程序的背后，是持续交互的复杂软件网络来支持服务的运行。该交互技术网络描述如下：



数据采集

纵盟利用一家软件供应商‘数据前锋 (Datastriker)’设计的数据库，来收集和管理司机与客户的数据。这些数据保存在“纵盟-D”数据库中，既有静态数据，也有动态数据。

保存的有关司机相对静态数据包括驾照号码、保险信息、汽车登记信息、银行信息和家庭住址。司机工作时，还会不断生成动态数据，包括司机评级、行驶公里数、平均行驶时间和车速。纵盟-D 数据库在数据出现时即时捕获这所有信息，再利用这些信息分析司机的活动，从而达到监测司机表现与市场信息的目的。纵盟的数据库管理团队会偶尔对每个司机的车速等信息进行一次性分析。

客户数据在注册时采集，因为注册时会要求客户提供姓名、家庭住址、电子邮箱、出生日期和手机号码。客户还要在注册时提供支付信息，这样，搭乘纵盟的车时，可自动完成付款。

纵盟-D 数据库还会储存客户的动态数据，包括每次行程的信息。所有关于行程时长、当时时间、起点

和终点以及车费的数据都会存储起来，但目前很少对这些信息进行分析。

地理定位、映射与路径选择

纵盟使用现成的‘真实地图(Trueemap)’软件对司机和客户的位置进行定位。真实地图使用全球定位系统(GPS)技术锁定客户和附近司机的位置。

客户下达打车申请时，可以人工输入上车地点，或者允许应用程序使用他们当前位置作为上车地点。无论通过哪种方式定位位置，地理定位、映射和路径选择软件便会使用该初始位置识别附近的司机。

然后，纵盟通过通知软件(如下所述)通知附近的司机有订单申请，并说明申请的详细信息。司机可以选择是否接受。

司机接受提供服务后，真实地图将给出到达客户位置及最终目的地的最佳路线详情。该映射和路径选择软件会利用移动数据技术不断更新，确保司机收到的路线始终是最佳路线。

真实地图还会提供必要信息，让客户持续了解出租车位置和预计到达时间的信息。

通知

司机与客户通过纵盟应用程序接收通知。纵盟设计使用的通知软件名为‘第一通知(Notel)’。

当客户发出打车申请时，附近的司机会收到司机应用程序推送的通知。司机可以接受或拒绝用车申请。司机接受某一打车申请后，系统便会删除该申请，其他司机便无法看到。之后，客户会收到他们打车申请已被接受的通知，以及司机的详细信息和预计到达的时间。

当司机距离还有5分钟的车程时，会再次通知客户，而客户可以通过应用程序随时主动跟踪出租车的位置。

若任何一方取消行程，客户和司机都会在应用程序中收到通知。

行程结束后，司机使用应用程序指示客户已下车。此时，定价软件会生成最终的行程价格，并自动从客户预先注册的支付卡中支付。

客户会收到支付及金额的付款通知。这时会邀请客户标出任何收费问题，并要求为该服务进行评价。

一旦司机通知应用程序所有客户均已离开出租车后，便可以选择不以在线状态重新登录系统。第一通知还会帮助司机以可接单或无法接单的状态登录和退出系统。

处理付款

客户申请打车时，便会收到行程的报价。如果他们接受这个价格，纵盟便有权在行程结束时，自动按照客户个人资料中提供的支付方式扣除费用。

纵盟每周会以银行直接汇款的方式为司机结算工资，司机会收到一份结算单，显示已完成的行程以及他们所挣得收入金额的百分比。

客户的收据和向司机付款皆由‘全球芯片机(Globechipper)’软件处理完成。

无人驾驶汽车技术

“无人驾驶汽车”的理论设想是一种空无一人或只有乘客的汽车，在不借助任何人工力量的情况下在道路上行驶。

然而，目前的现实情况与这种设想大相径庭。目前，世界上没有一个国家允许汽车在无人监督的情况下，以真正无人驾驶的方式在道路上行驶。

所有采用无人驾驶汽车的国家，无人驾驶汽车大体上仍处于测试阶段。目前，无人驾驶汽车将更准确的名称应该是“自动驾驶”，而非无人驾驶。与许多其他国家一样，在杰兰德，道路上行驶的无人驾驶汽车始终会有至少一名监管人员，坐在驾驶员的位置上操控汽车，以防出现问题。

到目前为止，无人驾驶汽车的测试在整个行业成果不一，行业领先者们宣称，每1万公里才需人为干预

一次。

纵盟在无人驾驶汽车技术的参与

目前，在纵盟的商业运营中，只有 4 辆无人驾驶汽车，迄今记录为每 1300 公里便需要人为干预一次。纵盟的无人驾驶汽车已经行驶了 4.2 万公里，目前还没有发生严重的不良事件。

纵盟的这支无人驾驶汽车小型车队由总部位于杰兰德的汽车制造公司 佐塔(Xota)免费提供。佐塔和纵盟目前正在合作测试佐塔最新的无人驾驶汽车技术，预计纵盟未来将投资更大规模的车队。到目前为止，纵盟还没有对无人驾驶汽车技术做出任何重大的财务承诺，但公司的高级管理团队目前正在考虑未来投资机会的选择方案，发展这一战略。

佐塔以其无人驾驶汽车的技术领先优势为荣，其无人驾驶汽车使用最新的雷达系统和视频传感器，结合最新的可以感知汽车环境的方方面面，从每次行程中汲取经验人工智能（AI）系统。佐塔相信最新推出的无人驾驶汽车能够胜过杰兰德 的所有竞争对手。

相比之下，纵盟在拼车市场的主要竞争对手欧蒂姆（Optim）在其祖国乌兰蒂亚的业绩要相差很多。在最近完成的测试阶段中，欧蒂姆的无人驾驶汽车车队的记录为每 15 公里便需要人为干预。目前，欧蒂姆在无人驾驶汽车技术上的投入远远超过纵盟，在乌兰蒂亚投入了 350辆无人驾驶汽车，迄今已完成 350 万公里的无人驾驶里程，发生过三次小事故。

随着人为干预需求的下降、投资力度的加大、安全和公众信心的增强，无人驾驶汽车的受欢迎程度可能会越来越高，最终可能不仅会改变出租车行业，还会彻底改变驾驶和汽车拥有权。

影响无人驾驶汽车技术的外部因素

无人驾驶汽车技术虽然取得了发展，但仍然存在一些问题。事故降低了公众对无人驾驶汽车概念的信赖，而且这项技术还不是 100% 可靠。一旦发生事故，就会产生责任问题，而且每个国家的道路和公众行为方式都各有特点。依然无法预测政府何时才会允许无人驾驶汽车无人在“驾驶座位” 上的情况下行驶。这需要符合相关政府的喜好、公路和技术基础设施的质量以及人民的需要和愿望，因此可能因国家而异。

作为一个国家，杰兰德率先开始对无人驾驶汽车展开了考量，政府和民众也都渴望尽早实现无人驾驶汽车技术全面运营。

杰兰德政府大力投资，支持无人驾驶汽车技术的未来发展，计划在 2040 年之前，广泛完全使用无人驾驶汽车技术。杰兰德道路目前非常拥挤，政府希望通过以行程为准的租赁或出租车系统，让人们转变拥有汽车的观念，转向广泛使用无人驾驶汽车。杰兰德政府认为纵盟等公司在这领域的发展中起到潜在关键作用，从而十分愿意与这些公司就无人驾驶计划保持沟通。对于无人驾驶汽车技术进步的合格项目，最高可获得 30% 的项目所需资金的支持。

杰兰德政府大力投资道路基础设施的质量，为无人驾驶汽车技术的实现创造条件。例如，坑洞严重影响无人驾驶汽车的运营，所以杰兰德政府承诺，在 2025 年前，清除杰兰德道路上的所有坑洞。政府还投资了杰兰德的移动数据覆盖工作，因为这种汽车的运行需要移动数据，目前只能在数据连接良好的区域行驶。

竞争环境

欧蒂姆是纵盟的主要竞争对手。

欧蒂姆于 2010 年在乌兰蒂亚成立，是一家主要的全球性拼车与约车服务公司。欧蒂姆全球发展迅速，于 2013 年（比纵盟早一年）进入杰兰德市场，目前在杰兰德的市场地位稳固。

欧蒂姆最初主导了杰兰德的 TNC 市场，但纵盟自成立之后受到了忠于本土品牌的杰兰德居民的拥护。

纵盟的营销材料强调，只在杰兰德开展业务，所以比欧蒂姆更了解杰兰德的客户。还强调称，与竞争对手相比，纵盟的社会责任感更强，碳中和方面的工作做得更好。利用这一信息，纵盟赢得了杰兰德客户的青睐，逐渐从欧蒂姆手中赢回了市场份额。

欧蒂姆在全球 TNC 市场中的占有率为 90%，但是现在在杰兰德的 TNC 市场中，占有率只有 57%。

杰兰德 TNC 市场占有率信息

	2013	2014	2015	2016	2017	2018
欧蒂姆	100%	88%	72%	70%	65%	57%
纵盟	-	10%	25%	27%	32%	39%
其他		2%	3%	3%	3%	4%

同时还需要注意的一点是，尽管 TNC 的拼车和约车服务市场增长迅猛，在世界上许多国家，仍然面临着传统的打车服务所带来的挑战。在杰兰德的许多城市，路边打车或电话预订出租车仍然很受欢迎，对新的叫车方式构成了相当大的竞争威胁。

在杰兰德，这种新方法已经得到了很好的采用，从根本上改变了出租车的服务形式，不过，在首都，路边打车仍然很受欢迎。

纵盟面临的更大挑战是其他公共交通形式的竞争，包括杰兰德的铁路、电车和公交网络。

纵盟网站摘录信息

使命宣言

提供共享式交通体验，将大家维系和聚集到一起。

愿景宣言

我们要改变所有人的出行方式。我们希望看到交通与技术将人们聚集到一起的世界，看到我们的城市居民以更安全、更清洁和更紧密联系的方式共享体验。我们希望让每个人的生活更加轻松。

2018 年关键绩效指标汇总



社会责任与可持续发展聚焦

劳工聚焦

纵盟致力于打造一个能够服务于其经营所在社群的工作场所。为了帮助打造一家提供最佳的交通方式的公司，我们鼓励所有员工都能知无不言，发挥自己的影响力。

我们雇佣拥有不同的背景、经历和观点的员工，我们创造一个鼓励员工充分发挥自己的实力的环境。其中一个关键方面便是我们最近成立的员工焦点小组（SFG）。SFG 鼓励团队合作和互相联系，鼓励创新思考和坦诚沟通。

我们正努力创造良好的工作环境，让我们的员工不断学习、创新、共同努力，创造包容的企业文化。

环境聚焦

我们的业务面临的现实问题是，交通是温室气体排放的重要成因之一。纵盟作为交通运输业的一支生力军，肩负重担，努力实现未来交通的可持续发展。

2017 年和 2018 年，我们对客户进行了多项问卷调查，发现杰兰德城镇的基本担忧之一是汽车排气标准和空气污染。因此，在 2018 年，我们在首都推出了“生态出行”方案，鼓励客户要求使用电动汽车或混合动力汽车，而非纯汽油汽车。推出这一方案的同时，我们还为司机建立了一个系统，通过提供合作伙伴 CC 汽车（CC Cars）的电动汽车优惠租费，鼓励司机使用电动汽车。

这项政策远远早于杰兰德即将 2020 年生效实施的新法律，该法律要求在 2030 年前实现所有出租车租用服务的电动化。该法律将于 2020 年初开始实施，逐年提高各企业每年使用的零排放汽车的比例。然而，由于我们对司机使用的汽车没有所有权，所以，必须在未来几年找到更多激励司机使用这种汽车的方法。

过去两年，我们投入了大量资金，直接资助包括可再生能源项目、林业项目和收集垃圾填埋场排放气体等减排工作，确保我们的出车是碳中和的。除了在这些碳补偿上的投资，我们还将重点放在鼓励客户选择拼车、共享单车和电动汽车服务。我们做到的越多，我们需要购买的碳补偿就越少。

为了支持对减排工作的关注，我们专心发展共享单车业务，因为当客户选择这种交通方式时，碳排放的净影响是积极的。未来几年，我们将继续这方面的投资。

纵盟的高级管理团队

西玛·汗

主席兼首席执行官

西玛是纵盟的创始人之一。她和丈夫德夫为了解决二人大学毕业后，每天上下班途中都面临的问题，灵机一动，创立了纵盟。西玛持有商科本科学位，自纵盟成立以来，在企业的日常管理与发展中发挥了积极的作用。

德夫·汗

首席运营总监

德夫是纵盟的创始人之一。德夫持有网页设计与数字开发本科学位，他在网页和应用程序设计方面积累的知识和经验，奠定了纵盟网站和应用程序的创建基础。德夫现在负责监管 纵盟的业务发展机遇。

凯文·萨托

首席财务总监

纵盟成立不久之后的 2014 年初，凯文加入了公司。他是一名执业会计师，在加入纵盟之前，曾在杰兰德的一家大型私营铁路公司工作。

楼·克兹

首席技术总监

楼与德夫·汗在 2013 年的最初网站和应用程序的最初设计理念时一起工作，于 2014 年初正式加入纵盟。楼与德夫毕业于同一专业，现在负责管理纵盟在自主技术领域的合作工作，监管其网站和应用程序的管理与开发。

米娜·汗

首席外事和营销总监

米娜于 2015 年初加入纵盟。她持有数字营销技术硕士学位，她和她的团队与纵盟信息技术团队紧密合作，设计与现有和潜在客户最有效的沟通方法。米娜是首席运营总监德夫·汗的妹妹。

杰可·莫格

人力资源总监

杰可于 2017 年初加入纵盟。她持有人力资源管理本科学位，不仅负责管理直接受雇于纵盟总部的员工，还负责确保制定有效管理纵盟自由职业司机的程序和政策。

公司治理的安排

由于纵盟没有在杰兰德股票交易市场上市，因此不需要报告或全面启用杰兰德的《公司治理准则》。不过，纵盟公司会定期召开董事会会议，向董事会汇报工作（此举是为了其风险投资者们的利益），而且公司还设有风险管理委员会，每年召开两次会议。纵盟目前还有两名非执行董事，是代表风险投资者们的，他们出席所有的董事会会议。

纵盟风险报告摘要

竞争	<p>纵盟面临来自于如欧蒂姆等其他拼车业务公司的激烈竞争，以及在杰兰德的其他传统出租车租赁公司。随着拼车服务需求的增加，也有来自新进入拼车市场公司的带来的巨大的威胁。</p> <p>我们需要通过不断评估我们价格的竞争力，以及确保我们有足够的司机来满足需求，从而确保客户满意。</p>
TNC 技术	<p>纵盟依靠其能够运行不断交互的软件组成的复杂网络的能力。有三大潜在风险：盗取纵盟知识产权；盗窃敏感客户资料；入侵营运功能。</p> <p>我们持续与软件供应商和我们内部 IT 资源合作，以监控并减轻此类威胁。</p>
许可与监管	<p>纵盟需要当地政府为其发放必要的许可证，才能在杰兰德的许多城镇开展业务。传统出租车租赁公司不断加大向地方当局的压力，要求地方政府提供保护，使其免受我们这类破坏性企业的影响。未来几年，环境和安全要求方面的行业监管会不断加强，对于企业而言，这将是一笔巨大的成本。</p> <p>我们会继续与地方当局合作，确保我们的司机和服务完全符合规定，进而保持最高的服务标准，使我们达到，甚至是实际上超过我们的服务期望。</p>
安全问题	<p>虽然我们为了保护客户，建立了严格的安全系统，但始终存在这些系统被绕过的风险，从而损害我们的客户。随着业务的发展，我们需要的司机会更多，那么，使用不合适司机的风险便可能会增加。</p> <p>我们将继续加大力度，对所有新司机和使用的车辆进行安全排查和测试。</p>
劳工问题	<p>我们不断面临司机权益问题的挑战，如果不解决这些问题，我们很有可能会失去有能力的司机，甚至是招不到司机。</p> <p>我们会继续提供给司机高于行业平均水平的客户车资收入，还将继续寻找更多的方法，为我们的司机通过培训和协助采购车辆提供支持，优化他们的收入潜力。</p>
无人驾驶技术	<p>纵盟的长期目标是使用无人驾驶汽车技术，最终提供我们的拼车服务。然而，这个长期目标也伴随着风险，可能目标没有实现，或者没有得到足够的公众支持和政府支持。</p> <p>我们正在与其他企业和政府合作，确保这一目标得到有效支持，并朝着正确的方向前进，进而满足我们现在以及未来所生活的世界的需求。</p> <p>我们正在全面严格地测试合作伙伴的无人驾驶技术，确保这一战略方向以保障客户和司机安全为核心。</p>

讨论的问题：

- 1、请分析ZOOM公司投资于自行车和无人驾驶汽车的战略逻辑，是否可行？
- 2、什么是大数据，大数据可以为zoom公司带来什么优势与问题？
- 3、ZOOM公司现阶段面临着哪些风险？

ZOOM风险委员会现在只包含管理团队的成员，每年召开两次会议，评估风险声明中提到的因素。请帮助zoom公司建立正式的企业风险管理流程。

- 4、ZOOM公司目前准备上市，为了在股票市场中得到认可，需要对zoom的公司治理安排做出哪些变革？

纵盟财务报表摘要

纵盟

截至 2018 年 12 月 31 日的年度损益表

	2018 百万 J\$	2017 百万 J\$
销售收入	2,425.0	1,040.9
销售成本	(2,159.1)	(920.8)
毛利	265.9	120.1
行政费用	(597.2)	(291.5)
经营亏损	(331.3)	(171.4)
税前亏损	(331.3)	(171.4)
所得税支出	0	0
本年亏损额	(331.3)	(171.4)

销售成本

除了分给司机的收入份额外，销售成本还包括，诸如专有软件的许可费和责任保险的其他

成本。行政费用

本项费用包括客户支持成本、营销成本、数据库和软件支持与开发成本、折旧、研发成本和碳中和费用。

截至 2018 年 12 月 31 日的财务状况表

	2018 百万 J\$	2017 百万 J\$
非流动资产		
物业、厂房和设备	328.6	184.8
流动资产		
应收账款和其他应收款	13.3	5.7
现金和现金等价物	264.1	151.3
	277.4	157.0
资产总额	606.0	341.8
权益		
股本	1215.0	665.0
留存收益	(693.5)	(362.2)
	521.5	302.8
流动负债		
应付账款和其他应付款	84.5	39.0
负债总额	606.0	341.8

物业、厂房和设备

在 2018 年，包含在物业、厂房和设备里的单车及单车停靠点约为 J\$ 270 百万。

截至 2018 年 12 月 31 日的年度现金流量表

	2018 百万 J\$	2017 百万 J\$
经营亏损	(331.3)	(171.4)
折旧	55.8	30.4
应收账款增额	(7.6)	(3.1)
应付账款增额	45.5	16.4
经营活动产生的现金净流出额	(237.6)	(127.7)
资本支出	(199.6)	(138.6)
股权增额	550.0	300.0
现金及现金等价物净增额	112.8	33.7
上期结转现金及现金等价物	151.3	117.6
结转下期现金及现金等价物	264.1	151.3

行业内参

主编推荐

五年后，搭乘一辆纵盟的汽车时，很可能是自动驾驶的汽车。

纵盟首席执行官兼联合创始人西玛·汗本周在一篇名为《交通革命：纵盟的愿景》的一篇博客文章中大胆作出这一预测。

她的预言适逢无人驾驶汽车项目的迅猛发展势头，包括佐塔承诺，到 2021 年将无人驾驶汽车投入约车服务，以及位于杰兰德的人工智能系统开发商杰人工智能公司(J-AI)等众多初创企业。所有企业都在努力革新出行方式。

纵盟在杰兰德的最大竞争对手，主导着全球拼车市场的欧蒂姆在两年前实施了一项重大的无人驾驶汽车科技举措。欧蒂姆在其祖国的一些特定城市投入了一小批自动驾驶汽车搭载乘客，从此以后，欧蒂姆增长很快。欧蒂姆目前正与全球最大的一家汽车制造商合作，投入巨资，争取到 2022 年开发出无人驾驶汽车并开始运营，目前，欧蒂姆在全球拥有一个 350 辆无人驾驶汽车的车队。

2017 年 1 月，纵盟开始与佐塔合作，在杰兰德的公路上投入了 4 辆佐塔无人驾驶汽车。虽然与欧蒂姆相比，数量很少，但这不足以代表纵盟对这概念的信心，不积跬步，无以至千里。

西玛·汗表示，推动交通革命的时机已经成熟，我们城市的大片区域都将改造成公园和改进的步行区域。“交通是经济、社会增长和流动性的重要源头，但私家车却在摧毁我们的城市社区。好消息是，我们不必再围绕私家车问题来建设杰兰德。”汗写道。“科技重新定义了整个行业，而定义的基础很简单：不必拥有某一产品也可获益。电影流媒体服务淘汰了 DVD，音乐下载网站淘汰了 CD 和 MP3，最终，我们将以大致相同的方式重新审视拥有一辆私家车，期待纵盟能成为引领和推动这一变革的一个基本组成部分。”

这一愿景能否真正成为现实，时间会告诉我们一切！

杰兰德交通评论周报

博客帖子

无人驾驶汽车：革命性科技的新问题？

无人驾驶汽车严重受挫，未来似乎比想象的还要遥远。

面临关于无人驾驶汽车技术不安全，应该取消无人驾驶汽车项目的最新的批评，欧蒂姆呼吁公众，不要放弃其提供的无人驾驶汽车服务。

周二，在杰兰德的道路上，一辆欧蒂姆无人驾驶汽车再次发生事故，撞倒了骑自行车的路德·迈耶。

路德说：“我承认我有责任，我逆行了，确实很愚蠢，可我的自行车链条出了问题，我想在路边找个安静的地方修一下。我刚停下，就被一辆欧蒂姆无人驾驶汽车撞倒在地。我被撞的时候，坐在驾驶座上的监管员正在吃三明治。汽车本身甚至都没识别到我的存在。我的腿和肋骨断了，得好几个月之后才能上道了。这种汽车是一种危险物，不应该上路。”

科技>大数据>Optim

你知道他们掌握了多少你的信息吗？

如果你是欧蒂姆的用户，你可能并不知道它了解你的多少信息：你在哪里工作、你最喜欢的餐馆或你在哪里购物、你多久旅行一次等等。这些信息将欧蒂姆变成了一个巨大的，将这些数据卖给提供定制广告和相关服务的其他公司的“数据矿”。

例如，欧蒂姆去年宣布与韦合酒店集团达成伙伴关系。欧蒂姆介绍称，在欧蒂姆业务涉及的 80% 的城市里，都有一家韦合酒店。欧蒂姆为韦合的特别客人 (WSG) 提供了赚取积分的机会，鼓励其会员在欧蒂姆平台上预订出租车。欧蒂姆用户可以绑定韦合和欧蒂姆帐户，结束在一家韦合酒店的住宿后，WSG 会员在欧蒂姆上每消费一元，便可获得一个积分。

但欧蒂姆的客户抱怨称，每次前脚刚上欧蒂姆的汽车，后脚便会收到韦合的电邮轰炸。一位客户投诉说：

“我订了一辆欧蒂姆的车从机场出发去我妹妹家几天，当我到了机场，搭了一辆欧蒂姆的出租车去她家。还没等我下车呢，就收到了韦合短信的狂轰滥炸，都是入住它们在当地酒店的优惠消息。几天后，当我回到家时，我又收到了各种电子邮件和短信，问我为什么没有住在他们的酒店。全是强行推销。我不希望欧蒂姆告诉所有人我每时每刻所在的位置。”