

百度最后的赌注：通过汽车重返自由市场

2021年初,夏一平被最终确认成为百度造车公司“集度”的CEO后,在外界掀起了极大争议。

有人对这个在摩拜做过技术合伙人的管理者表现出一种“强烈的不屑一顾”——一位工程师向我们脱口而出“原来做自行车还可以跟造车相提并论”,也许能够表达一部分人的态度。

也有人对他的质疑来自于百度本身。后者过去并不精彩,甚至堪称糟糕的硬件之路无论如何都不具备让大众马上给予信任的说服力。“我感觉这事儿有点像2012年前后百度做手机的样子。”一位百度前员工回忆,当年百度也是要做一个类似小米UI的东西,但还是无疾而终。

但有趣的是,民间也掺杂着一部分正向的声音。

“很多人在唱衰,我们也无法否认造车这件事的确是一种市值策略。但我们有没有反过来想过,假如是一位正统车厂工程出身的人,可能更做不成这件事。”一位研究了汽车市场若干年的分析师从“变”的角度给出了不同的看法,“我们不管母公司本身品牌或者其他因素,只看OEM的竞争最终必然回归产品和产品基础上的创新。而如果继续让OEM或造车的人来做这件事,那么是继续复制和模仿,还是能够从某些点上做一些超越?历史经验已经告诉我们,很多正统出身的人反而不太行。而‘剑走偏锋’,可能会有出乎意料的新东西。”

实际上,夏一平的经历有点特殊。

除了“摩拜CTO”这个因共享单车创业潮爆发而被广泛传播的头衔,他在美国传统大厂福特担任一个软件团队负责人和创建汽车开源软件平台OpenCarLab的经历,也许更符合大众给“造车”管理者设立的条条框框。

我们在百度造车的新闻轰轰烈烈传播了两个月后,见到了这个自称处于“一天12小时疯狂招人状态”、“精力几乎耗尽”但看起来依然乐呵呵的百度造车第一代言人。

这个外界眼中的“自行车大佬”,其实经历了中国汽车产业发展最迅速的5年。

根据LinkedIn的记录,2009年中兴无线网络产品团队出来的夏一平,在进入福特后带领的第一个团队便与IT软件密切相关——车联网SYNC项目。很明显,世界一流车厂在那个年代就已经在持续跟进与汽车智能化相关的软件项目。

“我在福特中国和美国部门都呆过,那段时间因为中国汽车市场崛起非常迅速,我们也像赶鸭子上架一样,短时间内参与了项目。这是一个由许多软件工程师和互联网公司人士组成的非汽车背景团队,那时就开始做一些像语音识别和离线导航的功能。”

5年后,他又辗转从福特进入菲亚特克莱斯勒。但接下来,才是夏一平彻底转变为一个连续创业者的开端——先是做了一个名为OpenCarLab的汽车开源平台项目,后又接受邀请加入了辉煌一时的摩拜。

之后的故事大家都熟悉了。

在摩拜2018年被美团收购后,所有原始高层或主动或被动陆续退出,夏一平也没有例外。而现在,他又再次接受了“创业命运”的安排——从零驱动一个难度比“共享单车”高百倍的造车项目。

从摩拜身上,夏一平称自己找到了自行车与造车在很多核心点上的共性。

譬如,很多后端技术的通用性极强,当年他们在摩拜车上曾进行过OTA改造——很短的时间内便给几百万辆做了OTA升级。而OTA这种远程升级技术,正是所谓智能网联汽车一个重要的技术标志。

“很多人都在说我的背景问题,但其实从我的角度来看,如果要考虑背后的产品逻辑,我觉得两者主线非常清晰且明确,很匹配。从摩拜出来后,我一直在思考自己接下来应该做什么,而从知识和技术角度看,再回头看智能汽车这个东西,跟我做过的事情都恰好有了重叠,因此当百度找到我,我答应地毫不犹豫。”就像造车新势力早期创始人们被怼得体无完肤一样,产业对夏一平的评价有些似曾相识。

汽车产业的历史很容易告诉我们,虽然每个行业都有自己处理业务的逻辑方式。但如果该行业中有些企业采用了不同的理念,那么这些理念就很有可能以最有活力、最具决定性的方式改变行业的竞争态势。

卖的是车,不是自动驾驶

其实在采访夏一平之前,我们有一个鱼鳃在喉的疑虑——怕再次听到一个“满嘴都

是人工智能和高阶自动驾驶梦”的未来,怕再次被“装了轮子的阿波罗平台”的说辞所击溃。

在过去几年来,百度这个理所当然没有人不会承认的技术巨头,总是以一种倔强而脆弱的姿态,向外界梗着脖子诉说着自己技术的强大和关于市值的苦笑。

而事实是,百度的技术能力一直都在二维空间里被疯狂内卷(这里还包括无用的吹嘘文章),几乎没有遇到一个合适的三维气囊。直到这半年来,在造车浪潮和市值焦虑的“怂恿”下,这家一直颇要面子的老牌自动驾驶企业,才看似决定要迈出那颇为关键的一步了。

夏一平对自动驾驶技术的认知和回复,让我们暂时舒了一口气。

这个无论是在车企还是在互联网公司都在寻找“新模式”且不断碰壁的管理者,是在用正常的商业产品和管理者视角阐释一家汽车公司的运营思路。这让我们意识到,我们的确等待的是一辆车,而不是牛逼的自动驾驶能力。

“高阶自动驾驶是产品卖点,但显然不是造车的关键。”夏一平首先否认了与百度阿波罗、吉利的“强绑定”关系,三次强调了“合作的完全商业化”;“我们是‘独立公司’这个概念看来还没有深入人心。我们也得付钱给他们。至于阿波罗和我们的团队是不是要融合,我们对百度内部的所有员工都是open的。他们当然可以过来,但前提是加入我们必须先离职。阿波罗在我们眼里是一家2B供应商。”

其次,他提到了两个汽车竞争关键维度——产品力与用户运营。

因此从整车厂思考维度出发,自动驾驶的衡量维度就必须彻底转变——“如果要造一辆卖给消费者的高级别自动驾驶车,要像自动驾驶出租车那样疯狂堆硬件吗?堆了硬件软件用户就一定买单吗?”

从某种程度上,相比疯狂的自动驾驶能力,吉利为集度提供的底盘——浩瀚架构在百度造车过程中扮演着更重要的角色。

一位业内专家告诉虎嗅,这个在2020年9月发布,研发耗资据称180亿的纯电动底盘架构已经得到了业内的逐步认可,而其最大特点便是“开放”。

“你知道整车一定要围绕一个好平台来开发,比如大众有MEB平台。吉利这个平台是欧洲那边带队开发的,用了欧洲一些技术,成本很高,也很先进。而先进之处在于这个平台可以从小车一直做到大车,也就是说一个平台可以兼容很多款车型。而吉利把架构拿出来‘卖’给百度用,某种程度上也是急需用一些其他方式来均摊成本。”

夏一平已经确认,集度的第一款量产车用的肯定是吉利的浩瀚平台,但他指出这不代表“拿来不动脑子直接用”。事实上,根据集度内部确立的一个完整5年产品规划,这辆将于2023年量产下线的车型,需要承载的自动驾驶能力是L4。

浩瀚架构尽管够先进,但还不足以承载L4。

“L4是我们针对两年后的市场做的能力规划。你不能等到3年后,法规允许高阶自动驾驶上路了再做。但我们考察现有的底盘产品,都还满足不了L4。举个例子,L4对供电系统有很高要求,但目前这个底盘的瓦数明显不够。”

在夏一平两个月面试300人的疯狂招人计划实施过程中,一个还算精练的汽车设计与软件团队逐渐成型。据他透露,团队也已经开始规划多款车型,这些车必然会有“大改款”与“小改款”,也就意味着“研发深度和方向”会在未来5年内不断发生变化。

“外界可能不太清楚,有些重要零部件需要做适配和电子改动,一开发可能就是几千万的事情,五六千万都算少的。而如果要推出很多款车型,那么我们也可能只使用浩瀚一个平台。”

很明显,集度不排除未来自己研发平台的打算,这意味着“资金”将成为夏一平背上一枚随时可能引爆的“炸弹”。

按照传统汽车车型的开发资金投入来看,每年每个车型的研发投入可能大概在10亿~35亿元人民币左右,但夏一平很快指出,这个数字还只是“站在巨人肩膀上再搭梯子的成本”:“这算是底盘架构往上的那部分费用,基于你的开发复杂程度而定。但如果涉及到未来新平台的开发,投入远不止这个数字。”

据夏一平团队的初步规划和粗略预估,如果未来集度要按照每1~1.5年的速度推出

新款车型,且在不排除采用新架构平台的前提下,那么5年的投资规模将需要达到500人民币左右。

“资金角度,我们最在乎的是‘持续’二字。既不是做一款车就了事,也不能做着做着开发就断档。要造车,我们不希望让大众误解我们是一个品牌设计公司,否则我们就不会组建大几百号、上千人的软件团队来搞这件事情了。”

人的胜利,人的妥协

早在60年前,被称为“现代化组织管理天才”,把通用从破产边缘拉回的通用汽车传奇总裁斯隆就把“人事决策”看做头等大事。他曾召集销售、零部件以及整车等多个事业部负责人组成决策委员会,彻夜探讨新车型设计的用人问题,甚至连一个“零件小部门里的技工师傅”的岗位都不放过。

而在当下汽车产业急需大量“活力”注入的关键阶段,未来5~10年的竞争,既是产品的竞争,更是人才与公司体系组织架构的竞争。

“软硬件开发与车辆开发需要进行解耦”,是夏一平在组建集度汽车团队过程中一个重要的参考维度。而在一家汽车公司组建的头三个月里,哪些任务最为紧迫,这些任务的达成需要什么样的人才,达成的标准是什么……都是判断一位管理者能否让一艘大船顺利开出码头的初步参考。

“确实很难。”夏一平这话带着一点自嘲属性,“造车,真的不再是做个软件,写一个手机app。在过去100天里,我一半大脑都在产品与产品设计上,另一半则在思考什么样的人我们现在最需要,到底怎么跟吉利和阿波罗一起搞。”

每个周末从早上9点到晚上9点,是专属于夏一平的面试时间,从没有间断过。甚至作为一家创业公司,他还初期借用百度大楼里的几个办公室做一些只能借用的事情。

按照任务的不同权重,夏一平需要根据不同“战场”安排不同的“兵种”作战。因此,他首先搭建完成了产品设计团队,召集了一群包括“空客”在内的海外制造巨头出来的平台设计和电子电气架构开发工程师。

“在未来的第二阶段(第23周左右),会有更多产品经理和整车相关的项目经理和工程师加入,再往后就是质量控制相关。而从开发周期来看,软件开发的招募工作会相对排在后面,还没到时候。”

夏一平戏称自己是公司的首席设计鉴定师和产品官,不仅在两周内考察了20多家设计公司,还参与了公司所有产品的讨论和品牌设计工作。在他眼里,很多汽车公司都是等车出来之后再去看给车贴个牌,“但是,一个好品牌应该从一开始就让产品设计与自己的品牌产生强联系”。

“品牌和产品设计融入到服务里,再从服务传到用户端,这是一套比较完整的产品打法。所以在第一阶段,我只关注三件事,品牌设计、产品设计、产品定义;第二阶段才是服务设计。”

然而,比起从零开始搭建一支出生就具有多元化色彩的新团队,业内人指出他面对的更大挑战,其实来自外部的合作伙伴。

“我欣赏他的一点在于,他在OEM时除了搞产品,还在做一些像移动出行之类的新东西,到摩拜也搞了很多新东西。所以百度现在也需要新的东西,他是不是能做到?”一位汽车产业人士看到了他身上的“新”,但对三边合作的真实执行力存有疑虑,“不管是百度IDG(智能驾驶事业部)还是阿波罗平台也好,百度的确是很多‘现成’的东西,但似乎之前都没发挥好。现在他要考虑的,是能不能把这些东西用起来,让大家都动起来,把既有利益整合起来?”

其实在夏一平的履历里,还有一个“隐性标签”——做成了一些事情,但过程很不顺利。

据夏一平回忆,2010年前后的福特,或者说那时候绝大多数车企,依然是汽车基础工程决定一切的姿态。

当时夏一平所在的一个系统软件团队,不仅开发速度更快,发挥的作用也在肉眼可见地增强。但因为独立于传统汽车部门,所以后者的电子部门总想把他们吃掉,时不时就拿“汽车那套流程来‘教育’一下”。

众所周知,传统汽车产业有自己一套严格的质量管控流程。譬如,在某个车型正式上线生产之前,都会有一个“工程师”节点。也就是说只要时间到,所有工程师就不能再改动产品。

因此,夏一平团队被强制要求所有软件都必须在这个节点实现zero bug(零漏洞)。

然而互联网人都清楚,软件都是在不断升级和更新中完善的,在这么短时间内一次性成功对软件来说几乎不存在。

“电子部门对质量高的要求没问题,而软件部分也的确存在自己的属性特点,但那时候还处于网联和智能汽车的概念初期,大家彼此间的分歧,导致后来这个车型没有获得太多好评。”

但现在,他明显感受到,整个形势都在明显转好,甚至在变得更加有利于汽车软件的创新。

“这个时代比我们那时候好多了。以前汽车电子拼命想把软件的人纳入自己的管理范围,但现在大家也慢慢习惯了,开始形成一个理念:这块我不管了,你去找外面进行独立开发吧。大家的思想正在变得更加open:你做好你的,我做好我的。”

也许摩拜前员工对夏一平“好脾气”的评价,就来自于他在汽车产业浸淫N年对“团队磨合”的亲身体会。

针对夏一平的回答,再结合我们的实际观察,其实对于包括像百度这类传统技术巨头也好,传统车企也好,很多类似合作项目出发早,但爬起来比蜗牛还慢的根本原因,都源自组织架构内外出现的裂缝。

虽然“软件定义汽车”等相关概念在过去10年来如旋风般席卷全球汽车产业,但从远镜头拉近到企业与企业、企业内各部门之间的“合作近景”去观察,就会发现知识结构、话语体系与分工的差异引发的冲突比比皆是。

“跟他们合作太憋屈了。”一位国内民营车企工程师曾吐槽某技术公司“耍大牌”而导致项目推进陷入停滞,最后不了了之,“我们都搞不清到底我们是供应商还是他们是供应商!”

事实上,百度这家对外形象一直都是“技术至上”但却不断在商业层面被质疑和看衰的公司,最让人痛心疾首的应该是“空有一身本事但却打不到对的地方”。

在看到今年华为在汽车市场推进自动驾驶有了肉眼看见的结果后,一位百度前工程师颇为感慨:“是百度技术不行吗?显然不是。我经历了事业部一会儿要做L4,一会儿又要做L3(偏车企)在决策上的摇摆不定和组织动荡,劲儿不能往一处使,结果就是现在我们看到的事实。”

百度自动驾驶在2020年走上了2G的赚钱之路,算是另一个维度的赢家。但自由市场,才是决定一家技术公司是否能获得真正敬畏和持续保持最佳战斗力的“天堂”。

而百度迅速成立造车公司,排除市值策略等杂音,通过汽车这个最终由消费者来决定的产品重返自由市场,其实是我们愿意看到的。

但夏一平最终能否把百度的自动驾驶能力充分利用起来,会成为评判这位车企新兴势力掌舵者能力的“考核维度”之一。

对于集度和夏一平来说,我觉得媒体总是喜欢问的一个问题是“失效的”:“你的公司跟其他公司的智能车有什么不一样?”

实际上,对于一家正处于团队组建和车体设计阶段的新兴汽车公司,无论说“我的自动驾驶技术很强”,还是说“我的车就是一个交互能力很厉害的机器人”,甚至说“我要用10个摄像头和5个激光雷达”,都不是大众想要的正确答案。

这里还是需要引用斯隆60年前一句告诫车企管理者们的经典名言:“市场研究的公理告诉我们,在看到摆在面前的实物之前,汽车消费者们从来都无法知道他们是否喜欢这辆车以至于购买他。”

当年轰轰烈烈的渡鸦音箱不就消失在2018年炎热的夏天吗?

就像夏一平说了四次“我们不想喊口号,不想堆硬件”一样,即便是在被称为“自动驾驶功能大爆发之年”的上海车展上,也没有人能最终保证那些所谓搭载了100度电池包、1000Tops芯片和几颗激光雷达的车型,真的能够在道路上发挥出他们的最大价值。

因此,话又说回来,要从现在开始,造一辆3年后消费者才能拿到手,且在法规允许下自动驾驶能力达到L4的车,不得不说是一件需要很大勇气的事情。

“追求极致的技术,跟用好技术提供极致用户体验,两者不是一个level。”夏一平的这句话让我对百度自动驾驶技术重返自由商业市场,有了一些好印象。

欢迎重回自由市场,这里的一切,将不再由单一力量说了算。