

记者 | 牙韩翔 周伊雪 柯晓斌 饶文怡 庄健 加琳玮 谢欣 傅林林 尚可

2018年即将过去，回顾中国公司出海、外资公司在中国这跌宕起伏的一年，我们关注到了一些公司遭遇到了重大的挫折，成为这一年的“落魄大公司”。

3月，阿里正式宣布收购大润发，大润发创始人黄明端在辞任时发文表示：他战胜了所有对手，却输给了时代。曾经的光鲜者们，在危机面前迟迟拿不出有效解决方案，或者在创新变革方面缺少执行力，它们可能已经错过最佳时机。

除了大润发，因为误判而商场失意的，还有曾经代表先进“大卖场”模式的家乐福，屡出退出中国的传言，最终由腾讯及永辉进行投资；环保问题吹来逆风、全球电力下滑，GE不得不承受三年前一场巨额收购带来的后遗症；国内汽车市场“巨无霸”东风汽车，前11个月的销量在几乎所有细分市场都出现下滑。

当公司发展有一定规模，它面临的不仅仅是投资人对财务数据的考量，还有来自公众的考量。

在财务成本和公众安全之间，滴滴选择了成本更优的外包模式，但从长远来看，价值观出现偏差的企业等于自毁声誉。更有甚者，置儿童的生命安全于不顾，长生生物因为百白破疫苗事件，成为因社会公众安全类重大违法而强制退市的第一股。

作为公司的最佳代言人，创始人的言行对企业有着极大的影响，而京东和Dolce & Gabbana，都因为创始人的负面举动令公司深陷危机，一个市值跌半，一个在中国陷入巨大的舆论危机。

当中国企业参与全球竞争时，政治经济因素日趋复杂，如果说过去仅限于本行业之间的暗涌，政治上的变幻则在今年把一切都摆上了台面。中兴收到的一笔巨额罚单，最终将推动的是企业核心技术的自主研发和国产化替代的加速。

而海航和万达几乎面临的同样的问题，曾经凭借资本市场的长袖善舞成为跨界帝国的它们，在遇到政策监管的制约后，不得不变得低调收敛。

多元化的收购带来的“大体量”不一定意味着强大，以至于海航陈峰不得不说：“人就是欲望太大，我们要断掉人的某些欲望。”

所有命运赠送的礼物，早已在暗中标好了价格；所有风暴到来之前，平静的海平面

下暗流涌动都有警示。

Dolce&Gabbana并非首次触及负面新闻，但每一次的轻易脱身最终导致了这次全面危机。

ofo在押金挤兑发酵之前，居高不下的运营成本以及高额负债已经是公开的秘密。

事实上，这13家落魄的大公司，不少原本发展得一路顺风顺水，而在2018年，它们都遭遇了什么？

家乐福在中国度过了尴尬的一年。

2018年年初，这家法国零售商再次被爆出将出售中国市场的业务。家乐福中国否认之后，在1月23日下午宣布腾讯与永辉将对其进行潜在投资——它没有透露具体股份，合作后家乐福仍然是最大股东。接近家乐福中国的人士称，交易谈判的对象本来是阿里巴巴，但后者要求全资收购，家乐福中国不得已与腾讯接触，双方两个月便完成谈判。

家乐福中国急需找到依靠。从2012年开始，家乐福中国的业绩持续下滑，在最新发布的上半年财报中也没有看到好转的迹象。曾经代表先进“大卖场”模式的家乐福，并没有在新零售的转型中发挥优势，同时在中国市场的红利时期忽视了渠道与物流的建设，导致中国本土品牌依靠智能数字化的模式快速逆袭。

与腾讯达成合作的家乐福，目前还没有什么太实质的变化——倒是不断关店让他的利润终于有了提升。家乐福中国第一家所谓的智慧门店Le Marche 5月20日在上海天山开门营业，10月16日家乐福中国还宣布163家门店接入京东到家。对于一家老牌法国零售商来说，这已经算难得的效率；但是置身于快速变化的中国零售市场，它还是太慢了。

2018年的加多宝“四面楚歌”。

占到加多宝产能90%的中粮包装，在2018年中期业绩公告中对外称，因为清远加多宝股权项目中其他相关合作方未能如约履行增资义务的，中粮包装自2018年二季度中止了对加多宝集团的两片罐供应。随后，生产加多宝饮料原液的清远加多宝工厂也停工，导致已经付款的经销商拿不到货，想要进货的不敢再打款。

祸不单行，中弘股份于8月27日晚公告称，公司已经与加多宝及深圳前海银谊资本有限公司签署《债务重组及经营托管协议》，由加多宝、银谊资本对中弘股份进行债务重组，解决经营困境。

虽然加多宝随后否认了这个消息，但中弘股份发布的协议中曝光了加多宝的财务状况——2015年-2017年加多宝未经审计的净利润分别为-1.89亿元、14.8亿元和-5.82亿元。2017年，加多宝的营业收入和净利润出现大幅下滑。

加上今年3月，经历的一次高层人事动荡，加多宝整个2018年几乎没有什么正面新闻：停工、缺钱、裁员，加上与王老吉5年对抗的消耗——加多宝输了官司，需赔偿广药集团相关经济损失及合理维权费用共计14.41亿元——它几乎没有喘息休整的机会。

3月新上任的加多宝总裁李春林称，已经开始逐步退出与王老吉的价格战，且3年内上市的计划没有改变；最近这家公司还任命了中粮包装前董事会主席王金昌为董事长，为了上市做准备。但如果这家公司没有发生转机，资本市场并不会欢迎它。

关于时尚的讨论并非总是美与不美，2018年就发生了一件震动全国的时间——11月，意大利奢侈品牌Dolce & Gabbana创始人辱华言论引起的负面舆论爆发，成为时尚界这一年，乃至近几年影响力最大的负面新闻，甚至导致Dolce & Gabbana几乎失去了中国市场。

时间倒回2018年11月21日的上海，Dolce & Gabbana正在彩排那场耗资千万、工作人员上千、筹备时长超过半年的年度大秀。这是这个1985年成立于米兰的奢侈品牌Dolce & Gabbana第一次要在中国办秀。为了让这场秀达到最佳效果，Dolce & Gabbana在大秀前半个月便开始宣传，并专门拍摄了几则中国主题的视频。其中，“用筷子吃意大利面”的视频因蹩脚的中文旁白、别扭的台词和怪异的表演形式被网友视为品牌对中国文化的不尊重与误读，在社交媒体上引起了声量不小的讨论。

这不是Dolce & Gabbana的广告第一次卷入争议，这个带着浓厚西西里岛风情的意大利品牌过去曾不同时间卷入过侮辱女性、种族歧视等多次风波中，一部分源于设计问题，另一部分则都怪创始人的嘴。本次也是一样，联合创始人Stefano Gabbana在Instagram上与网友争辩此事，却说出“中国是屎之国”等辱华言论，激怒了众人。

Gabbana的不当言论在大秀当日被曝光后，对他和品牌的批评之声在微博上沸腾了起来，大秀现场正在彩排的中国模特、明星、KOL听闻消息后纷纷离场。下午3时左右，这场本可能在时尚界创造历史的大秀宣布取消，次日，秀场的所有设施开始陆续被拆除。

目前，包括天猫和京东在内的近十个中国头部电商、国际奢侈品电商Farfetch、Yoox Net-A-

Porter和时装百货连卡佛都下架了该品牌产品。此前在中国市场，Dolce & Gabbana由于设计偏向华丽风，在大众市场中渗透率不高，但凭借与迪丽热巴、王俊凯等明星的频繁合作增加了曝光度。然而辱华事件一出，几乎推翻了此前所有在中国的口碑建设，网络上一片抵制之声。

网友们纷纷表示，“这是我第一次知道Dolce & Gabbana，以后不会买。”、“回头就把之前买的高仿扔了”、“用筷子吃伟大的玛格丽特饼？我以后绝不在那不勒斯愉快滴用刀叉吃沙县小吃了”。

事件发生至今一月有余，Dolce & Gabbana的中国门店及中国游客较多的海外门店仍经常门庭冷落，甚至加强了安保人员，以防危险事件发生。天猫等电商也纷纷下架该品牌产品，造成了其销售渠道在中国的多方断裂。

时至今日，Dolce & Gabbana与这些中国供应商的酬劳问题仍未解决。而品牌形象的重建将更是一个长期工程。

长生生物突然死亡，这可能是过去与未来几年国内所发生的的关注度最高的公共卫生事件。

2018年7月15日上午，一份长春长生生物科技有限公司召回所生产冻干人用狂犬病疫苗的长春长生内部通告开始在互联网上流传。下午，国家药品监督管理局通告称在对长春长生飞检中发现，长春长生在冻干人用狂犬病疫苗生产过程中存在记录造假等严重违反药品GMP行为。

随后长春长生编造生产记录和产品检验记录，随意变更工艺参数和设备的行为被陆续公布，长生生物当年借壳上市的内幕与2017年山东疫苗事件中的不合格产品也被揭开。在舆论推动下，对长生生物的关注无论是官方还是大众都被上升到了前所未有的高度。这家曾经是国内为数不多的疫苗出口企业化身一只“黑天鹅”，而短期内整个疫苗行业都将生活在它的阴影之下。

后续的事情便顺理成章，7月29日长生生物董事长高俊芳等18名犯罪嫌疑人以涉嫌生产、销售劣药罪被正式批捕，定制版的“退市套餐”与91亿天价罚款先后出台，相关主管部门也难逃追责。

想要“长生”却因违法而“突然死亡”，“疫苗女皇”的皇冠坠落，重铸成镣铐。

百年老店滑向深渊。

今年的通用电气就像是一颗被点燃了引信的炸弹，大幅裁员、股价暴跌、下调分红，各种坏消息接踵而至，将这家明星公司一步步拖入深渊。

在杰克·韦尔奇时代，通用电气的市值曾一度达到5940亿美元的峰值。但到今年年中，该数字已锐减至1100亿美元，它也因此被道琼斯工业平均指数从成分股名单中剔除。

时任董事长兼首席执行官约翰·弗兰纳里曾寄希望于通过一次彻底的改革，重塑这家百年老店。但距离新政公布还不满百日，公司就意外宣布了弗兰纳里下课的消息，理由是董事会成员并不满意这位救火队长的领导能力，这距离他上任不过才14个月。

通用电气新掌门人劳伦斯·卡尔普走马上任后，就在第三季度的财报中计提了220亿美元的商誉减值，导致公司单季巨亏228亿美元，创下美国企业史上的最大亏损纪录之一。这是通用电气三年前斥资百亿美元收购阿尔斯通电力板块的后遗症，全球电力市场滑坡让该交易成为了明显的败笔。

临近年末，通用电气的市值已萎缩至600亿美元，仅为年初的约三分之一。对于这家有着126年历史的工业巨头而言，2018无疑是苦涩的一年。

“华信现在貌似辉煌登顶，其实是三面悬崖，貌似在盛夏，其实已经在严冬中。”

去年10月，中国华信官网刊发了董事长叶简明的上述讲话。他原本是想提醒公司员工，要提防新能源对传统石油行业的颠覆性影响。却未曾料想，这番话竟成为了对公司前景的绝佳预言。

今年初，当叶简明被有关部门调查的消息传出后，其所塑造的能源帝国即一夜入冬。

在国有企业占据主导地位的国内石油领域，中国华信曾一度脱颖而出。它在2013年入围了《财富》500强榜单，此后排名逐年攀升，2017年排名第222位。

这一炫目的商业奇迹没能在今年延续。叶简明无法正常履职后，华信系就陷入了债务危机。国家开发银行牵头设立了债委会，地方政府也成立了工作组，联手解决中国华信的债务问题。

公司曾经耀眼的海外版图也逐渐土崩瓦解。斥资91亿美元购买俄罗斯国家石油公司14.16%股权的交易首先告吹，去年收购的阿布扎比石油区块部分权益也为振华石

油所接手，中信集团则有意将华信在东欧的诸多资产收入囊中。

而40岁的叶简明则依然去向成谜。唯一的线索来自央视关于王三运案开庭的一则报道。这位原甘肃省委书记被指接受了叶简明的贿赂，帮助中国华信入股海南银行，并获得了48亿美元的贷款。

在这即将过去的一年中，国内汽车消费市场迎来了多年以来首次“寒冬”，持续多年的销量增长势头将迎来首次下滑。在此背景下，部分车企今年日子过的可谓艰难，在这其中不乏东风汽车的身影。

虽然从体量上来看，东风汽车在国内汽车市场归属于“巨无霸”级别，无论旗下拥有的品牌或还是产品类别及数量均位居市场前列。然而，在即将告别的2018年，东风汽车无论是品牌建设或还是明星产品打造上均表现平平。尤其是在销量数据面前，东风人不得不面对全线后退的客观现实。

根据最新公布的数据显示，截至今年前11个月，东风汽车在整个细分市场领域可谓节节败退，毫无亮点可言。

旗下备受关注，同时也握有大把资源的东风乘用车，1-11月仅完成11.44万辆，同比下滑25%；另一自主品牌东风柳汽1-11月则完成26.04万辆，同比下滑35.02%。其中，东风柳汽乘用车版块前11个月销量同比大幅下滑43.03%，几乎腰斩；作为行业内仍然在活跃的合资自主品牌代表东风启辰则在1-11月完成12.19万辆，同比下滑2.74%。受行业关注的神龙汽车（含东风标致和东风雪铁龙）1-11月销量则同比下滑27.18%，仅完成32.8万辆；今年以来销量持续下跌的东风雷诺，自然也好不到哪里去，1-11月仅完成6.61万辆，同比下滑26.58%；与东风雷诺堪称难兄难弟的东风英菲尼迪虽然1-11月销量同比增长了7.93%，但基数小到几乎可以忽略不计，仅为2.44万辆。此外，据悉担任东风英菲尼迪总经理的陆逸也将在今年年底黯然离场正式离职；旗下品牌中，一直以来扮演“票仓”角色的东风本田由于产品质量问题也在今年失去了往日光彩，1-11月完成64.74万辆，同比下滑1.14%；另一“粮仓”角色扮演着东风日产也放慢了步伐，1-11月完成98.67万辆，同比小幅增长4.32%。

不仅在数据上全线败退，对于东风汽车而言，在应对现有业务危机面前迟迟拿不出有效解决方案；而在转身对接行业新变革方面则缺少一股魄力。对当下的东风汽车而言，更大的危机在于整个企业上下缺乏应有的“活力”。

滴滴安全吗？请回答。这是属于滴滴的第一个问题。

四个月之内，连续两次司机恶性杀人事件，将滴滴的安全问题推倒了风口浪尖上，安全问题，从滴滴层面来考虑，至少折射出其两个问题，客服体系的缺失和对司机管理的缺位。

这样做从某种层度而言，可以降低滴滴的运营成本。和其他互联网公司一样，滴滴的客服主要是来自于外包团队，外包团队则增加了着滴滴在客服端管控难度。同时，到目前为止，滴滴尚且没有完全的直营司机，完全直营便需按照劳动合同缴纳社保和五险一金，在司机端的投入成本将几何性增长。

滴滴安全事故之后，引发了多个部门对滴滴的监管，近三个月来，滴滴对外宣称ALL IN安全，对司机的管理加强，升级APP，同时还调整了组织框架。这些举措，至少表明，滴滴已经意识到了安全的重要性。

滴滴，能守得住吗？这是属于它的第二个问题。

上半年，和美团战场因为监管，美团上市缘故，并没有全面爆发。不过，今年以来大批传统车企进入网约车市场、高德、携程、哈啰等也相继入局，再加上老牌的首汽、曹操、嘀嗒等玩家在每一个领域都挑战着滴滴。面对这么胶着的战场，滴滴如履薄冰。

雪上加霜的是，12月31日之前，按照要求网约车必须合规化，这就意味着，滴滴在供给端的运力将几何性下降。另外，因为安全事故，滴滴顺风车迄今为止仍未上线，这是滴滴可以盈利的业务，程维在内部信中说，滴滴上半年亏损了40亿人民币。

滴滴什么时候上市？这个问题，可能在2019年会有答案。安全事故爆发后，在加上一级、二级市场情况不乐观，滴滴的早期股东已经有些着急了，已经开始在兜售早期股权。2019年，迫于变现压力，滴滴的上市之路，也是关键一战。

只是，当下。滴滴能扛过去吗？又会有多久的阵痛期？不得而知。

2018年对京东来说是一个多事之秋。

年初，京东股价站上历史高点，到年末，京东股价已经跌去六成，即使在中概股普跌的背景下，京东跌幅也是出乎意料的。

京东商城、京东物流和京东数科（原京东金融）是京东集团的三驾马车，而无论物流还是数科业务的发展，都非常依赖商城业务的强壮和增长。但2018年，京东商城的业绩表现并不理想，营收增速持续放缓。在第三季度财报中，GMV和年度活跃用

户数首次出现环比下降。

除了业务放缓外，京东集团董事长刘强东的个人声誉也在这一年跌入谷底。8月份，刘强东在美游学期间被控强奸罪，此后这一事件在舆论场持续发酵，直至美国检方宣布因证据不足不予起诉。而在这场关于个人的黑天鹅事件中，也暴露出京东在公司治理架构上的风险。

京东正在全面向技术公司转型，转型战略的关键点在于将其多年来在零售业务中沉淀的技术能力平台化、模块化并对外输出。但目前，京东在外界的认知中仍然是家零售公司。京东的技术实力究竟有多强？通过提供技术服务和解决方案究竟能获得多少客户和收入？这些问题还没有明确清晰的答案。

更为关键的是，转型需要有充沛的现金流支持，而京东的零售业务看起来似乎碰到了瓶颈。

今年，京东商城在年初和年尾分别进行了两次架构调整。年初的调整中，京东商城将原十个事业部整合为三大事业群，到年末，三大事业群又被打散、重组，分成十条业务线，直接向京东商城轮值CEO徐雷汇报。

频繁进行组织架构调整，说明京东真的着急了。

中兴通讯的2018年，可以用一个“黑”字来形容。

当地时间4月16日，美国商务部宣布，因违反美国规定，将禁止美国公司向中国的中兴通讯销售零部件、商品、软件和技术，时长7年，解禁时间为2025年3月13日。禁令还表示，美国商务部除了禁止美国厂商向中兴销售零部件，还禁止他们向中兴提供任何技术服务或技术支援。

这一消息给中兴通讯几乎带来了灭顶打击。时任中兴通讯董事长殷一民发表讲话称，美国的制裁使公司立即进入休克状态。在资本市场上，中兴通讯也同步在A股和H股停牌，多家基金随即大幅下调中兴通讯估值。

受此消息影响，中兴通讯发布的2018年半年度财报显示，公司净亏损78.24亿元，同比由盈转亏。这背后，除了收入同比减少之外，公司向美国政府缴纳14亿美元罚金和保证金也是主要原因。

之所以一次禁令就给中兴带来灭顶之灾，其核心技术的缺乏是根源所在。

工信部赛迪智库2016年4月发出的一份报告中提到，中兴的主营业务，包括无线网络产品、光传输产品、数据通信产品、手机终端产品等，对国外芯片依赖严重。数据显示，中兴通讯在2018年上半年的研发投入同比还出现了24.2%的下降。

目前，5G业务成为了中兴通讯回复元气的希望。在新任CEO徐子阳的规划中，中兴希望在2019年将运营商网络业务拉回正常增长轨道，2020年把握5G大规模商用机遇并实现快速发展。

中兴通讯能否回到曾经的地位？一切依然还是未知数。

活下去，是2018年戴威和ofo最大的愿望，但在12月，挤兑押金事件还是发酵了。

今年3月，ofo再次拿到了一笔融资，但相较于沉重的运营成本以及高额负债，这笔看似是雪中送炭的融资也并没有让戴威走出困境，倔强的戴威依然还在谋求跪着活下去的一线生机。

故事早已在去年11月写好了注脚。

2016年9月，滴滴正式入局了ofo，当时摆在滴滴眼前的有三个选择：投资摩拜、投资ofo、自己下场做。作为出行市场的老大，投资ofo之初，也许就是想要收购他，成为其场景的补充。

不过，滴滴进来后，带来很多“滴滴系”投资人，也为ofo带来了做大的可能性。

多次加码ofo后，滴滴派驻了多名高管进入ofo，把控着其多个关键岗位，双方的这次合作不欢而散，至此，滴滴、ofo矛盾公开化，这也成为ofo的转折点，毕竟滴滴是其第一大机构股东，并且手中握有一个一票否决权，能直接影响ofo的决策。ofo进入了死局，虽然引入了阿里这个盟友来对抗滴滴，但依然没有结果。

小黄的最后一集即将到来，不过在落定前，如果滴滴、阿里愿意，这个局也未必是死局，当然也许还有已经拿下摩拜的腾讯，也是其中的变量。说到底，共享单车还是资本的游戏。

不管如何，留给戴威和ofo的时间和空间都没有了。

阿维尼翁的那堵矮墙让海航折断了一条“翅膀”，也宣告了王健治下的大海航时代正式结束了。

这25年间，海航从一家仅有政府投资1000万元的地方企业，凭借着创始人陈峰和王健的“真空生妙有”在资本市场长袖善舞，不断并购，成长为资产规模达到万亿的世界500强。

时间回溯至2004年，通过开通国际航线，海航集团运作了一系列的全球化收购。围绕航空主业，收购国外航空公司，酒店、保障、租赁、地面服务等业务，逐渐构筑起以航空旅游、现代物流和现代金融服务的三大支柱版块，囊括航空、地产、酒店、商品零售、旅游、金融、物流、船舶制造、生态科技等业态的新型产业格局，形成全产业链的布局。

仅仅2015年，海航集团就实现境外并购9起，投资总额近70亿美元，通过多年令人眼花缭乱的国际并购，海航的业务遍布航空运输、航空租赁、国际酒店、旅游、金融、物流各个领域，成为一个让外界越来越看不懂的公司。

当然，海航折断的并不仅仅是一位创始人，频繁的杠杆收购使得海航的资金链出现了严重问题，其负债总额一度超过7000亿元，再加上监管授信排查、海外投资收紧，近两年，甩卖资产、砍掉业务已经成为家常便饭。今年初以来，海航已处置了近3000亿人民币的资产，主要涉及此前多元化的业务。

尽管创始人之一王健离世，陈峰再度出山，但海航收缩回归主业的趋势已经不可逆转。目前，海航的业务主要为“两主两辅”，两主是海航航旅和海航物流，两辅则是海航租赁和海航科技。

在接受媒体采访时，陈峰表示：“我们今年已经处理了快3000亿资产，还会继续加大处置力度，计划通过北京产权交易所处置的第一批资产大约十几个，还会有第二批、第三批。我们的原则是，非主业业务剥离、非健康产业退出。聚焦航空运输主业，非主业坚决不要了。人就是欲望太大，我们要断掉人的某些欲望。”

在2017年之前，王健林是当之无愧的“金句王”，“清华北大不如胆子大”、“先赚一个亿的小目标”、“自己赚的钱想怎么花就怎么花”。

王健林确实有这样的底气，凭借的万达广场强大的复制能力，王健林打造了一个强大的商业地产帝国，另外，通过不断的更新迭代，万达的产业布局愈发如同毛细血管一样密集，除了商业地产外，万达还涉及文旅、体育、金融、电商、电影院线等领域。王健林也凭此成为中国首富。

2016年万达集团资产达到7961亿元，同比增长21.4%。营业收入2549.8亿元，同比增长3.4%。然而，这一切在2017年被彻底改写。

万达与海航、复星等企业共同成为了监管的重点对象，相关监管部门要求各大银行加强对这几家企业的贷款情况评估调查，而这几家企业正是国际市场上的大买家。

7月，万达与融创、富力展开了一场大交易，万达商业将北京万达嘉华等77个酒店以199.06亿元的价格转让给富力地产，将西双版纳万达文旅项目、南昌万达文旅项目等13个文旅项目91%股权以438.44亿元的价格转让给融创房地产集团，两项交易总金额637.5亿元。

在这笔引起外界众多关注的交易之后，万达的动作不断，资产腾挪、业务结构调整、引入新的投资方显示出王健林的商业手腕以及在商场摸爬滚打数十年积累的人脉力量。

时至今日，万达已经将资产最重的文旅产业打包给了融创，同时将文旅业务的思维转向“一带一路”和“红色文化”，这家企业正在变得低调收敛，但不能否认的是，万达的体量仍旧庞大，在卸下重负之后，这艘航母也许会驶得更远。