

慧眼观企

自贾跃亭发布全员信,承认LeEco烧钱扩张太快后,乐视资金链事件持续发酵——

生意经

“双面”乐视

本报记者 秦海波

“一边是突飞猛进的战略与业绩,一边是日益凸显的资金与组织压力。一边是冰冷的海水,一边是升腾的火焰。”乐视控股CEO贾跃亭11月6日在一封长达5000字的全员信中反思道。

乐视可以说是过去几年里中国最受瞩目的互联网明星公司之一。一方面,乐视的发展速度极其迅猛,从一家二流视频网站起家,迅速成长为横跨7个行业、涉及上百家公司和附属实体的大型集团,仅乐视网市值最高峰时就超过了1500亿元;另一方面,业内一直有人称乐视为“PPT公司”“发布会公司”,以调侃这是家擅于画大饼和喊口号而非踏实做事的公司。

11月初,乐视手机、乐视汽车相继爆出资金链紧张、拖欠供应商货款等问题。在这场危机中,有人选择了支持乐视,认为其“平台+内容+硬件+软件+应用”的生态体系已经搭建,形成了完整的商业闭环,在为用户创造极致体验的同时,企业价值将水到渠成地实现。也有人选择了贬低乐视,认为其扩张速度太快,盲目进入汽车等技术密集和资金密集型行业,资金链迟早会出问题,更有人使用了“庞氏骗局”“大崩盘”等字眼。

乐视到底是家什么样的公司? 现阶段的危机仅仅是快速扩张过程中的一个坎,还是整个乐视生态模式都有缺陷?

“生态化反”有无实质支撑?

破界创新、“生态化反”,是整个乐视生态创新模式核心理念。价值重构、价值共享与全球化,则是乐视生态经济的三大特征。其中,“生态化反”即生态之间的化学反应。

用传统经济理论的眼光来看,乐视推出了看似毫不相关的很多产品,但在贾跃亭看来,这些业务和产品都被赋予同一大脑、同一神经中枢、共享同一生态。据介绍,乐视打造的开放闭环的生态系统由七大子生态组成——互联网及云、内容、大屏、手机、体育、汽车、互联网金融,即媒体常说的乐视“战略七子”。

“他们看起来互不相干,但实际上都是可以互相改造的,彼此的化反和协同增效正是乐视商业模式的核心价值。”贾跃亭说。

其中,网络视频内容生产能力是乐视生态的核心竞争力之一,也是其智能电视、手机以及未来的汽车等吸引用户并增加黏性的基础。比如,最早期的购买正版版权,乐视通过前瞻的战略布局拥有了先发优势,并凭借会员付费、广告和版权分销收入,使乐视网成为全球第一家IPO的网络视频公司。目前,乐视视频拥有包括超10万集电视剧和5000部以上电影的全国最大视频版权库。

成立于2011年的乐视影业,是在内容自制方面做出重要突破。目前,公司已成为行业内最具商业价值和创新能力电影公司之一。在2016年中国电影市场增速放缓的大背景下,由乐视影业出品、发行的9部影片票房实现了“片片过亿”。乐视全资收购的花儿影视,近年来制作推出了《甄嬛传》《芈月传》等国民大剧,也成为全民热点。

此外,乐视体育目前聚合了国内全网最多、最全、最好的赛事版权资源。乐视网发布的第三季度财报显示,报告期内,公司营业总收入达到167.95亿元,较去年同期增长100.54%,其中,终端业务、会员及发行业务的收入均实现翻倍。

这些数字和案例,说明乐视的内容生产能力是扎实的,那么,视频内容又如何和其他子生态协同增效呢?

以乐视电视为例,推出短短3年多,在今年底将实现累计销售1000万台。“乐视电视不再是简单的硬件,而是把乐视网、云



平台、内容应用以及硬件能力进行了充分整合,形成了很好的用户体验和强竞争力的产品。乐视做电视,一开始就不是传统企业的硬件思维。”乐视致新总裁梁军说。

乐视电视实行量产成本定价、生态补贴硬件的模式,虽然电视硬件本身并不赚钱,但乐视电视带来了会员收入、广告收入、购物收入、游戏收入以及线上发行、应用分发收入等。会员收入包括每年490元的超级影视会员、每年590元的乐视体育会员以及乐视元影视会员等。广告收入包括开机广告、关机广告、屏保广告、桌面广告等带来的收入。“乐视电视的广告收入从去年到现在,实现了至少3倍数的增长。”梁军说,在大屏购物领域,今年1月,乐视电视才做了大屏购物桌面,当月销售额56万元,到了8月销售额就超过了1500万元,预计今年将实现1亿左右的收入流水;在游戏领域,几乎所有的游戏厂商都和乐视电视有合作。

“乐视电视的存量将突破1000万台,背后的商业价值是巨大的。随着整个生态系统各方面收入的快速增长,乐视电视很快会进入全面盈利期,并冲击30%的市场占有率。”贾跃亭表示。

互联网真的唯快不破?

追求极致、追求速度,几乎所有的中国互联网公司都在成长的道路上狂奔不已。这是因为互联网行业是一个高速增长领域,别说不进则退,增长慢了都很难有未来。

看看腾讯、阿里巴巴这两个市值超2000亿美元的中国互联网巨头的表现,互联网公司无不感到压力很大。其他互联网公司只有谋求更快的发展速度,才能生存乃至壮大。知名财经观察家悦涛甚至用“搏命上位”来形容乐视的快速扩张。

所以,乐视做手机、做电视、造车,就是在短时间内尽可能获取用户,为自己的内容打通变现渠道,迅速做大用户和收入规模。“中国网民迅速向移动端迁移,市场窗口期转瞬即逝,这就要求我们必须完成多维战略布局、前瞻布局下一个时代、推进

业务快速落地。客观形势下,我们只能烧钱来补贴用户,迅速做大用户规模。”贾跃亭说,互联网的入口和流量资源基本都垄断在腾讯、阿里巴巴和百度手中,后进入的互联网公司获客成本越来越高。一台乐视电视能够触达一个家庭的用户,以每个家庭五口人计算,平均获客成本远低于目前互联网行业公认的均值。

著名财经作家吴晓波在乐视资金链危机爆出后,撰文写道:“过往二三十年中,在烈火中赤手夺冠者不在少数,如京东、恒大、比亚迪等。在某一阶段,他们的资产负债率一点也不会比今日的乐视好看多少。”

但追求快速增长,必须把握好节奏,控制好安全边界。因此,贾跃亭也在反思,公司在“蒙眼狂奔”的同时,资金和资源其实非常有限,需刹车检修。“乐视生态会提前进入第二阶段,最起码比我的预期要提前半年到9个月的时间。从第一阶段通过烧钱去大规模获取高价值用户,进入到规模获取高价值用户和正向自有现金流快速增长相结合的阶段。”贾跃亭说。

具体而言,在新阶段,各子生态将从烧钱扩张,转向做深做透市场;从粗放经营转向价值挖掘和提升,高效服务高价值规模用户人群;非上市公司板块业务要以经营为导向,上市公司要以实现全面盈利为目标;子生态之间必须强强联合,不断创造全新生态价值。同时,要精简开支,强化成本管控意识和经营意识,保证生态经营性现金流为正并快速增长;培育中的业务要尽快实现造血功能,经营进入正循环轨道。

事实上,乐视电视完全可以加快广告、购物、游戏等方面的变现。之前,乐视电视并没有对此进行全面开发,但接下来在确保用户体验的前提下逐步适度商业化,步入盈利期或许不难。

资金链危机如何化解?

乐视一直缺钱,这在业内是公开的秘密。这是因为乐视在用户连接上拉的战线太长,而且多数连接都是支出性连接,靠补贴来快速获取用户,铺得越广损耗越多。贾跃亭坦承,几乎每个子生态都面临着缺

钱且扩张过快的问题。这其中尤以乐视手机和乐视汽车最为突出。

“在这么多年的发展过程中,乐视的资金从来没有充足过,永远都是资金的能力远远小于战略的需求。我们已经习惯一次又一次克服这种困难,所以我坚定地认为,我们能克服这个困难。当然,这次的困难比我们预想的要大,但是它不是不可克服的。”贾跃亭说。

乐视手机方面,推出仅仅1年多时间,累计销量突破1700万台,跻身国内智能手机市场销量前十。快速增长的背后,是前端发力狂奔,后台却无法提供充分支撑,近几个月以来供应链压力骤增。在资金筹措方面,海澜集团、恒兴集团、宜华集团、敏华控股、鱼跃集团、绿叶集团等十几家国内著名企业与乐视控股签署了6亿美元的战略合作协议,投资分为两期,第一期3亿美元将在近期到账。贾跃亭前段时间还去香港为乐视资金纾困,据称取得重大进展。此外,按照乐视手机过去的数据测算,未来3个月还有至少40亿元销售额进账。乐视手机供应链欠款问题的解决,是大概率事件。

乐视汽车方面,目前,乐视对整个汽车生态的投入已超过100亿元。但由于造车需要的资金量太大,乐视联合创始人刘弘称,乐视汽车未来还需要100亿至200亿元资金投入,而且这只是最保守的估计。看一下特斯拉就知道,在汽车这个行业,从投入到量产再到盈利,需要很长的时间。特斯拉今年第三季度才实现盈利,而这家公司已经成立了13年。乐视汽车目前样车已经下线,在贾跃亭看来,只要产品足够颠覆,有足够的用户价值,资金自然会追随而来。“包括几个核心投资人都去美国看了样车,对乐视汽车的信心大幅提升。我认为乐视汽车的资金问题应该很快能解决。”贾跃亭说。

4年前,乐视宣布要做电视,反对声和嘲讽声一片,但今天,其商业价值已经不容忽;4年前,乐视的销售收入也就几十亿元,但今年,乐视全生态收入有可能突破500亿元。在贾跃亭看来,拓荒者的世界里没有“容易”两字,但是坚信永不言弃,世界会为梦想和远见让路。

给创新者多点时间和耐心

秦海波

本质上是封闭垄断的传统互联网思维模式与正在酝酿成型的下一代生态互联网思维模式的冲撞,是过去PC、移动互联网时代互联网专业分工模式与新经济形态下跨界生态创新模式之争。

有争论并不是坏事,但舆论应给后来的创新者多点时间和耐心。毕竟几乎所有的中国互联网公司,都能在美国找到类似的鼻祖模式,但乐视生态没有,毕竟中国互联网经过十几年的高速发展,仍是BAT三座大山高高耸立,新兴的互联网公司仍受制于流量、入口和资本;毕竟很多媒体在唱衰乐视,但乐视电视“双11”期间仍然热销,乐视手机乐S3在近日中国联通终端众筹会上以185万台夺得单品众筹冠

思妙想

在很多人眼中,乐视是一个异类。“大肆圈钱”“盲目扩张”“热衷炒概念”等,是外界给乐视的标签。那么实际情况呢?

上市6年的乐视网,股权融资只有3次。第一次是IPO融资7.3亿元,主要投向为构建内容版权库。第二次股权融资,是买入花儿影视的配套融资,其目的是拥有自己的内容自制团队,后期由其出品的《芈月传》等赚得盆满钵满。第三次股权融资,是数月前的48亿元定增计划,投向目标为视频内容资源库建设、平台应用技术研发、品牌营销体系建设等。可以看出,乐视网的历次融资,均用于其核心盈利能力建设——内容、会员服务以及应用技术研发等。

甘肃省公航旅集团发行5亿美元境外债券——

“洋资本”来修路

本报记者 李景

2016年11月10日,是甘肃省金融发展的良辰吉日。当日,甘肃省公路航空旅游投资集团有限公司在香港联合交易所成功发行了为期3年总额为5亿美元的债券。这是甘肃省乃至西北地区首次在国外发行的美元债券,也是国内企业开拓国际市场、服务国家“一带一路”战略的又一重大行动,同时更标志着甘肃这个西部欠发达省份在资本运作上开始与国际接轨。

组建于2011年的甘肃省公航旅集团,是经甘肃省政府授权特许经营管理公路、民航、旅游等国有资产,集融资、投资、建设、管理和运营为一体的省属企业。成立5年来,该集团积极开拓市场,成功布局公路、航空、旅游等业务板块,集团总资产达2700亿元,净资产达1000亿元,并已在我国资本市场形成知名品牌,主体信用等级被评定为最高级别AAA级。

集团负责人告诉记者,此次甘肃公航旅集团发行的债券品种为高等级无抵押债券,标普、惠誉评级为BBB-,期限3年,金额5亿美元,最终定价为T+195基点,票息3%,远低于国内平均利率。最终的订单簿实现了接近4倍的超额认购,订单分布为亚洲94%,欧洲、中东及非洲投资者占6%,并且覆盖投资者类型多元,主要包括基金类52%、银行类36%及主权类10%。按照国际资本市场规则,此次境外发行债券所融资金将全部用于甘肃重点高速公路项目建设及优化该集团债务结构等方面。

在甘肃省公航旅集团董事长石培荣看来,早做准备,做足功课是集团此次发债成功的根本原因。“作为一家来自欠发达省份的企业,要对接国际资本市场,需要在融资工作方面实现‘四个转变’,即在债务期限上,由短期债务向长期债务转变;在融资方式上,由债权融资向股权融资转变;在地域分布上,由境内融资向境外融资转变;在融资成本上,由较高利率向市场化低利率转变,并重点推进境外融资工作。正因为有了正确的金融工作思路,我们才能先后攻克境外发债的评级、备案和路演等一道道难关,出了一条利用境外资金发展交通基础设施的新路子。”石培荣说。

业内人士评价认为,通过此次美元债券发行,甘肃公航旅集团不仅收获了低成本境外资金,而且打通了境外融资渠道,特别是境内主体直接赴境外发行这一模式,集团在全球资本市场的影响力大幅提升。这一探索将对甘肃乃至全国所有经济欠发达省份的企业实现国际资本市场融资起到积极的引领和示范作用,其经验具有复制推广意义。

明匠智能推出智能网关“牛顿1.0”——

“工业4.0”有了“万能钥匙”

本报记者 沈则瑾

在近日举办的第十八届中国国际工业博览会上,一家本土企业——上海明匠智能系统有限公司凭借强大的研发能力,推出智能网关“牛顿1.0”系统。业界评价认为,该系统堪称有效开启智能化工厂改造中不同设备互联互通的“钥匙”,能够帮助企业在进行多协议、多通讯通道的转化后,实现大数据云技术对制造业的信息集成,最终实现智能制造。明匠智能董事长陈俊举例说,无论用户采用的是西门子还是三菱的设备,即使IP协议不同,通过“牛顿1.0”系统都可以成功实现不同协议间的无缝转换,并将集成后的数据传输到工业云平台或智能工厂平台,“指挥”现实中的生产流程。

事实上,“牛顿1.0”系统的问世在很大程度上拉近了人们与“未来工厂”的距离。在工博会上,明匠智能向观众展示了“未来工厂”的真正模样。多层穿梭立体库让原材料入库无需人工值守,从产品到物料,每样货品均通过穿梭车、立体库、提升机等实现自动装配;而在制造柔性单元,自动引导小车与拥有视觉传感器的机器人相互配合,能够实现类似人工组装的柔性组装方案;在客户端,用户可以通过智能终端和工厂实时连线,直接将想要的产品订单送达产线,实现无缝生产;在产品生产方面,客户还可以根据自己的需求,对产品进行个性化设置,只要提出要求,生产线就会按需生产,实现高端个性化定制生产。

正是这一系列智能基因让明匠智能一举成为国内工业4.0的龙头企业,并斩获工信部评选的“中国‘工业4.0’智能制造领军企业”的殊荣。同时,半年报数据显示,今年上半年,明匠实现营收2.69亿元,实现净利润7909万元,净利润率高达29%,公司盈利能力喜人。

本版编辑 韩叙徐达 美编 高妍 本版邮箱 jrbqyb@163.com