

贾跃亭：乐视从诞生起就是一个新物种

《中国企业家》杂志记者 李亚婷 马吉英 李满雄 马 钺

人物小传

贾跃亭,1973年出生,山西襄汾人,乐视创始人、乐视控股董事长兼CEO。乐视致力于打造“平台+内容+终端+应用”生态系统,被业界称为“乐视模式”,但近期面临一定的困局,汽车业务尤其受到外界质疑。

美国当地时间1月3日下午,乐视超级汽车的深度战略合作伙伴“法拉第未来”在美国发布旗下首款量产车,受到舆论普遍关注。在这个时间点,其意义不再局限于一款车,而是外界对乐视的信心和判断的走向。

贾跃亭只能从后门挤进会议大厅。

2016年12月11日下午,中国大饭店,乐视创始人、乐视控股董事长兼CEO贾跃亭即将在这里开始一场演讲,演讲前二十分钟,涌入的观众将这个能容纳100多人的大厅堵得水泄不通。

贾跃亭站在演讲台,满脸微笑,甚至有点儿腼腆,当天他有些感冒,上场前吃了药,讲话声音也不大,听上去透着疲惫,但这不妨碍贾跃亭输出乐视价值观,“乐视从诞生起就是一个新物种”“乐视要变革百年汽车产业梦想”“(乐视汽车)将会是互联网生态模式在全球市场上留下的第一个印记”。

此时,距离贾跃亭发出那封题为《乐视的海水与火焰:是被巨浪吞没还是把海洋煮沸?》的内部信已经一个月。在这一个月中,乐视几乎每天都占据媒体头条,融资、业务、裁员、欠款、股价等等,乐视的每一个维度都被外界放在放大镜下。对于乐视,支持者众多,唱衰者更多,放眼中国互联网行业,几乎没有一家公司像乐视这样,外界评价两极分化如此严重。

它更像一个矛盾的集合体,巨大的野心和现实资源的不匹配,野蛮生长的组织架构和高效稳健的PK,危险与机遇并存。过去几年,乐视用百米冲刺的速度攻城略地、拔营安寨。殊不知,这是一场马拉松。当这一切集中于一点爆发时,就造成了乐视眼下的危局。

“乐视最困难的阶段已经过去,接下来的事情不是不可完成的。”贾跃亭面带微笑地告诉《中国企业家》记者,乐视的资金链危机“已经解决了六七成,接下来的三四个半月会恢复正常”。

“乐视就是贾跃亭个人性格的集中体现。”这句话在《中国企业家》采访中屡次听到。面对外界的质疑,贾跃亭尽管满面笑容,但他的表达非常强硬:“乐视的理念、基因、精神,不会改变。”

找钱:乐视的生死时速

关于乐视资金的最新消息是,2016年12月28日,乐视网发布公告称,乐视网联合贾跃亭、乐视控股(北京)有限公司,与战略投资者签署《战略合作框架协议》,涉及交易规模预计超过100亿元。虽然金额巨大,但对于背后“金主”,乐视并未透露。贾跃亭在长江商学院的十余位同学曾“雪中送炭”,投资乐视6亿美元。

一位私募人士透露,舆论发酵也促使投资者不得不重新审视乐视的项目。“投资人的关注点不是几十亿元的缺口,甚至不是钱多少的问题,而是资金危机为什么会发生的本质,是组织结构、公司治理、未来战术执行层面的问题。”

眼下,乐视的多个业务线都需要大量

资金投入,贾跃亭在专访中承认,“我个人投的钱其实是可以调整的,哪边紧张就把这块的钱抽出来”。这正是外界所关心的乐视生态体系内财务混乱问题,各个子公司之间很难设置风险隔离机制,一家子公司的财务困难会传导给其他关联公司,容易造成资金链断裂。

有市场观点认为,连续下跌的股价才是当下乐视资金危机的命门所在,而非供应链欠款。若乐视网继续下跌,首先可能触发的是股权质押风险,一旦发生,无疑又会造成股价大跌,形成连环踩踏,更重要的是会严重削弱整个乐视融资能力。

“更确切地说,要承载贾跃亭蒙眼狂奔的梦想,只有搭建自己的金融业务,并且拿到有分量的金融牌照才有可能支持。否则,资金危机还会不定时地反复上演。”该消息人士如是评论。

风暴眼中的乐视人

乐视危机被正式引爆,是源于贾跃亭发出的那封内部信。

“这封信准备的时间并不长,一两周的时间。”乐视联合创始人、乐视网副董事长刘弘告诉记者,针对是否发出这封内部信,内部曾多次讨论,但还是低估之后带来的影响。

“当时手机业务逾期的账款并不算太多,但是内部信一发显得事情就很严重”,乐视手机一位中高层否认外界所说的上百亿元欠款,但他拒绝透露具体数字。“一些没有逾期的供应商也会跑来催促付款,放到下个月不可能来问,现在平添很多不必要的麻烦。”

张伟是最早感受到资金紧张的乐视高层之一。去年6月份,公司所有部门的业绩都蒸蒸日上,张伟隐隐感到不安。9月份这种情绪更加明显,让他感到“寒冷”。“所有平台销量快速上升,但是定价机制还没有转过来,资本的补充渠道也不明朗。”他回忆,“贾总应该之前也看到问题了,但他要选择合适的时间点作调整”。

像是一个跷跷板,一头是高速发展的业务,一头是资本,贾跃亭小心翼翼地维持两者平衡,如果对业务发展有异常强烈的需求,而资本又没有及时补充进来,失衡就在所难免。

一个人的公司

野蛮生长的另一面是精细化深耕的缺失。

这与贾跃亭事无巨细、亲力亲为的管理风格相关。在业务上,贾奉行的是竿子插到底。在《中国企业家》前后几次对其专访中,无论是产品研发还是融资进

展,贾跃亭都能准确回答,很少会给出模棱两可的答案。贾跃亭不否认自己独断,“我在作决策的时候独断,执行的时候非常民主”。

鑫根资本创始合伙人曾强此前谈到过这个问题,“在决策上应该有一个平衡和分享机制,从个人的垄断到集体共同决策,目前乐视内部缺少这种机制”。

在贾跃亭发出的内部信中,他提到乐视的第一阶段是获取大量用户,第二阶段追求正向现金流,乐视将会提前进入第二阶段,比之前预期要提前半年到九个月。

很难用简单或者复杂来形容乐视的融资手段,但有一点,乐视很少通过股权融资的方式融钱,至今贾个人手中仍有上市公司34.46%的股权(截止到2016年9月30日)。“乐视的资本运营一直不是整个生态内很强的部门,并没有充分发挥应有的融资能力和工具,还是一些比较初级的手段。”贾跃亭在接受采访时说。

还有一句话或许更能反映出其破釜沉舟的决心,“即使乐视造车可能把我们拖死了,但只要乐视做了这件事,在中国就能极大地推动这个产业的发展”。

“满眼都是战场”

并不是每一次贾跃亭的决定都能够得到乐视高层的认可,在2014年对其专访中,贾曾描述自己想做乐视汽车的决定遭到“99%核心高层的反对”,但这没能阻碍乐视汽车的推进。

在汽车这个业务上,贾认为需要作出改变的只是乐视的能力,而不是乐视的战略和价值观。对于公司的架构,贾跃亭有一套设想。在他的规划中,上市公司作为乐视之本,要保证足够的利润,并且“未来会将越来越多的优质资产放到上市体系中”。但这套逻辑很难随时按照预定的轨道运转。在子公司业务正常发展的阶段,非上市公司体系确实能够反哺上市公司在资本市场的表现。

但是,随着资本市场转冷,虽然乐视2016年上市公司的表现比2015年要好,但非上市公司,如乐视手机拖欠供应商货款,或者乐视汽车遇到问题,这些难免会影响上市公司在资本市场的表现。

贾跃亭的回应是:“乐视上市公司和非上市公司以及乐视汽车是不同的体系,无论是资金还是业务都是割裂的,但这种影响不可避免。”

在业内人士看来,乐视大多数业务之前都有标杆,商业逻辑能够行得通,问题在于已经做成的业务,比如智能电



邓 攀摄

视、手机等业务商业想象空间有限,竞争过于激烈,而正在运行的业务,乐视体育、乐视汽车却需要大量的资金。

TCL集团董事会秘书廖骞认为,乐视之前的逻辑是“证伪逻辑”,“乐视讲出一个商业模式就可以拿到融资,或者得到资本市场的认可”。在资本市场情况不好的背景下,乐视的发展或许变成了“证实逻辑”,“这意味着投资人和资本市场要看到明确的结果,才会继续投资,这是比较麻烦的”。

这次风波还在一定程度上影响了乐视最近发起的融资。“乐视的问题被放大,即便大家最初知道资金紧张,但也会比现在信心要大”。这也得到刘弘的证实,最近一个月,前来主动向乐视提供资金的机构和个人并不在少数,“有趁火打劫的,也有真心帮助乐视的”。

贾跃亭不止一次说过,他把乐视看得比自己的生命还重要,但眼下乐视缺的不是宏图壮志,也并非决死之心,而是能让梦想与现实从尖锐对立到和解共存的经营节奏。怎样从草莽绿林中的创业者成长为进退自如的企业家,这才是贾跃亭面临的最大挑战。

(原文刊于《中国企业家》杂志2017年第一期“封面故事”,有删节)

是很厚,冰块相对好采,但也是辛苦的力气活。寒冬腊月,滴水成冰。据介绍,为了不耽误整体进度,采冰队伍每天冒着严寒,早上三四点钟就来到松花江上工作。劳动编织梦想,辛勤孕育希望。今年的哈尔滨冰雪大世界总用冰量达18万立方米、总用雪量达15万立方米,包括采冰人在内的许多人一环接一环,呈现出异彩纷呈的冰雪梦幻世界。

本报记者 倪伟岭 通讯员 郑莹卓摄影报道

正能量

湖南长沙市,1月5日,天还没亮,5点半起床的谢海华和往常的每个清晨一样,端来一盆热水放在妻子的病床前,轻轻地帮谢芳洗脸、洗漱。“你放宽心,好好养病,我们以后还要享儿女福呢!”听着丈夫温柔的叮咛,眼眶盈满泪水的谢芳含笑点头。

谢芳2012年荣登“中国好人榜”,当选“见义勇为好人”;丈夫谢海华在2016年9月份中央文明办发布的“中国好人榜”中获评“孝老爱亲好人”。一对夫妻,两个“中国好人”,在湖南尚是首例。

说起妻子的故事,谢海华十分自豪。1988年2月7日凌晨2点,在长沙市井湾子一家小饭店当服务员的谢芳,在与入室窃贼的搏斗中身中数刀。邻居闻讯而来,终将窃贼制伏,谢芳却倒在血泊中,毛衣早已被鲜血浸透,经医院全力抢救才脱离生命危险。

“我要去看看这位女英雄!”谢芳受伤时,谢海华刚从部队复员回家,听说了谢芳见义勇为的事迹后,萌生了想去看看英雄的想法。两人一见钟情,面对谢芳孱弱的身材和多项后遗症,谢海华毅然于1988年10月份将她娶进门。一年后,儿子出生。婚后,谢芳患上的肌肉萎缩症加剧,生活完全无法自理。谢海华这个从不做家务、没下过厨房的男人,慢慢学会了洗衣打扫,熬中药、炖汤炒菜,替妻子穿衣梳头、洗漱按摩、端屎把尿……谢海华清晰地记得第一次给谢芳穿衣时足足穿了二十分钟,累得他大汗淋漓,但经过9000多个日夜穿衣、脱衣的练习,现在谢海华能在5分钟内帮妻子穿戴整齐,看似简单的事情,谢海华一做就是29年。

“当然有辛苦的时候,谢芳不能照顾小孩,儿子年幼,我既要照顾小孩又要照顾她,除了种好自家的几亩地,偶尔到附近打点零工,补贴家用。”回忆中,谢海华眼泛泪光,“相守29年,我们的日子过得清苦,除了结婚时做的那套新西装,这么多年,我们都没添置一件新衣服,穿的都是别人的旧衣。但我觉得,心不苦,就不辛苦”!

2014年,在长沙市岳麓区委政府的帮助下,谢海华夫妻住进了廖月娥孝老爱亲示范基地,生活实际困难逐步缓解。然而,天有不测风云,2016年9月份谢芳被查出胃部息肉,并伴有癌变迹象,入院做了息肉切除。当年12月9日,谢芳又被确诊为胃类癌。在悄然而至的疾病面前,这对坚强的夫妻再次选择携手面对。12月27日,谢芳做了全胃切和胆囊切除手术,记者从她的主治医生那里了解到,手术很成功,术后恢复得也很不错。

谢海华说:“谢芳住院以来我一直寸步不离照顾,这两天恢复得不错。这两天我还说,她快点好起来,我们就能回敬老院过年了。”这对平凡的“中国好人”夫妻用29年的相濡以沫,诠释着“陪伴是最长情的告白”。

网上人物

“罗辑思维”罗振宇:

把时间变成财富,他走在前面



罗振宇,1973年出生,自媒体视频脱口秀《罗辑思维》主讲人。

从2015年开始,主导自媒体“罗辑思维”的罗振宇打算为“时间”做一件事,即每年作一场跨年演讲,希望至少“死磕20年”,20年门票的套餐价为4万元。

2016年12月31日,罗振宇在深圳举办了“倒数第19场”演讲,主题是“时间的朋友”,分为4个小时、6个章节阐述观点。可容纳12000多人的演唱会场馆内,上座率接近80%。接连数日,舆论对此热议不断。

罗振宇提出了一个概念——国民总时间,并认为时间会成为商业的终极战场。他说,“时间是绝对刚性约束的资源,一分一秒也多不出来”。据测算,中国互联网可以开采的国民总时间,一年大概为18250亿小时。他认为,未来有两种生意的价值变得越来越大,一是帮助用户省时间,二是帮助用户把时间浪费在美好的事情上。

知行合一见成效。罗振宇的新媒体实践,就是对其观点的有力证明。他曾长期担任多档电视节目制片人,对企业营销、公关、品牌等领域有独到的理解。

新媒体兴起后,他敏锐地把握住机会,2012年底与独立新媒体创始人申音合作打造知识型视频脱口秀《罗辑思维》,每天推送一定时长的音视频节目,分享个人思考。“罗辑思维”由一款互联网自媒体视频产品,逐渐延伸成长为全新的互联网社群品牌,成为受众和媒体关注的现象级产品。不仅仅在时效上,自媒体的盈利模式也颇为可观。(任 式整理)

行进中国
精彩故事
每个故事都是时代印记



本版编辑 胡文鹏 杨开新 徐 达
联系邮箱 jrbw@163.com

印象

松花江上采冰人



△ 采冰师傅用机器切割厚厚的冰面。

◁ 采冰师傅用采冰镐等工具在冰面忙碌。

▷ 采冰师傅同心协力拖运采得的冰块。

