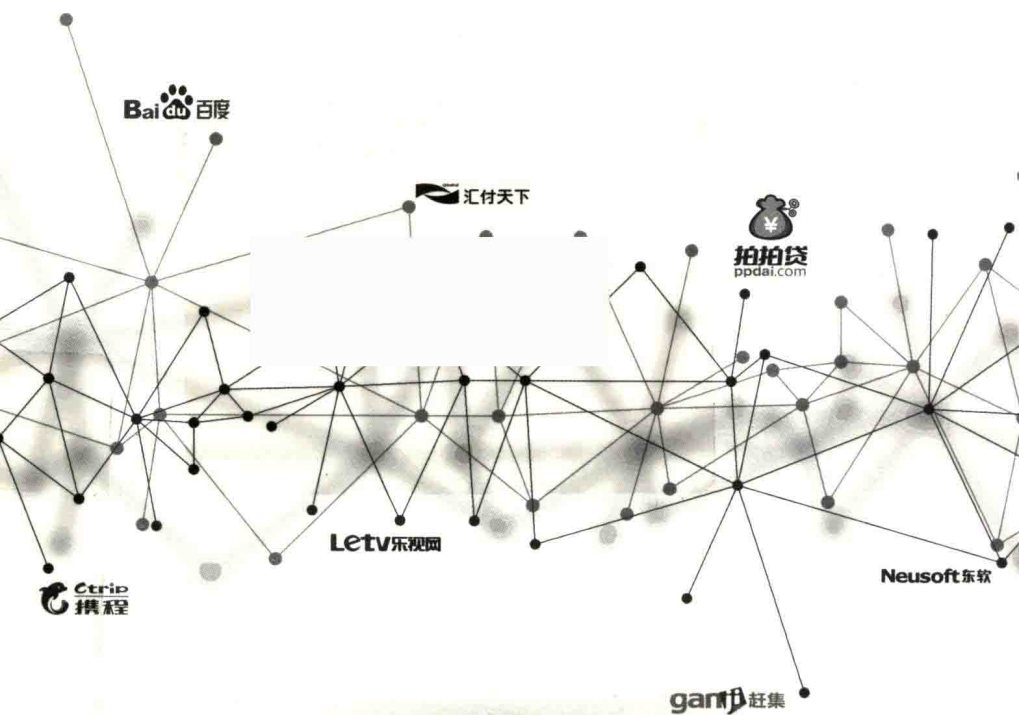


《经理人》杂志 著

总裁的 日记

PRESIDENT DIARY



《经理人》杂志 著

总裁的 日记

PRESIDENT DIARY

20位杰出的企业总裁群英聚首畅创业、
守业、拓业的商业智慧，扭转败局的私
家教案



北京联合出版公司
Beijing United Publishing Co., Ltd.

图书在版编目 (CIP) 数据

总裁的日记 / 《经理人》杂志著. — 北京 : 北京
联合出版公司, 2017.4

ISBN 978-7-5502-9789-0

I. ①总… II. ①经… III. ①企业管理—经验 IV.
①F272

中国版本图书馆CIP数据核字 (2017) 第023969号

总裁的日记

作 者: 《经理人》杂志

出版统筹: 精典博维

选题策划: 曹福双 张艺琼

责任编辑: 管 文

装帧设计: 博雅工坊·肖杰 马延利

北京联合出版公司出版

(北京市西城区德外大街83号楼9层 100088)

北京雁林吉兆印刷有限公司印刷·新华书店经销

字数185千字 880毫米×1230毫米 1/32 8.25印张

2017年4月第1版 2017年4月第1次印刷

ISBN 978-7-5502-9789-0

定价: 45.00元

未经许可, 不得以任何方式复制或抄袭本书部分或全部内容

版权所有, 侵权必究

本书若有质量问题, 请与本公司图书销售中心联系调换。

电话: 010-82061212转8050

互联网企业篇

贾跃亭 / 鏖战云图	001
马化腾 / 争夺企业级市场是下一个大风口	033
李彦宏 / 百度正处旋涡中心	039
梁建章 / 携程在手, 说走就走	045
周 晔 / 新金融必将“痛并成长着”	065
杨浩涌 / 创业要决胜“势能”	071
唐红浙 / 创新“互联网+教育”平台	077
黄大容 / 把客户的钱视为自己的钱	085
张 俊 / 消费金融目标3年30亿	091
刘积仁 / 一个主动暴露隐私的时代	097
王浩平 / 别耗费学习者的钱和时间	103

实体企业篇

王 石 / 褚时健为什么让我佩服	113
陈荣华 / 太阳雨，一个超级符号的态度	119
徐风云 / 自媒体，传统企业转型必备标配	145
刘立荣 / 差异化才是手机大战的生存之道	151
林正刚 / “被速成”的中国式经理人	157
季 琦 / 扩张不再是第一驱动力	183
陈玉东 / 工业 4.0 的中德合璧模式	193
唐 宁 / 弯下腰来做小微金融	199
杨定平 / 诚信是创业家的立身之本	205
杨红春 / 良品铺子要做“互联网 + 零食”业翘楚	211
刘若鹏 / 科技将开启新次元	223
李书福 / 草根创业永远是一种新经济力量	229
杨元庆 / 经济和分享从来都分不开	235

附 文

桥水基金：复制达里奥 243

百年西尔斯百货，十年衰亡路 253



贾跃亭

鏖战云图

贾跃亭 乐视控股集团创始人、董事长兼 CEO。致力于构建“平台 + 内容 + 终端 + 应用”的乐视生态系统，不断改变人们的互联网生活方式，打造高品质乐迷生活圈。2015 年 8 月，贾跃亭任酷派集团执行董事。2016 年 1 月，贾跃亭入围“2015 中国十大经济年度人物奖”。2016 年 8 月 5 日，贾跃亭获任酷派董事会主席及提名委员会主席。



自2015年12月5日停牌至2016年6月3日复牌的182天中，乐视网信息技术(北京)股份有限公司(以下简称“乐视”)实际控制人、第一大股东、董事长贾跃亭，不是活跃在经济论坛上，就是出现在融资或新业务、新产品的发布会上。

在此期间，贾跃亭大体做了两件事情：一是继续对公司业务进行拓展和无边界行动；二是公开挑战以马云为代表的BAT权威。

先看贾跃亭对公司的运作。2015年12月5日停牌不久，乐视就宣布以22.7亿港元(约合人民币18.75亿)入股TCL多媒体，成为后者的第二大股东。进入2016年后，乐视的动作更为频仍。3月，旗下的“乐视云”宣布完成A轮融资，此次融资由重庆战略基金领投，融资额为10亿元人民币，“乐视云”也由此成为全球云计算产业中首轮融资金额最大的公司；4月，旗下“乐视体育”宣布B轮融资，引入海航、体奥动力、中建投信托等机构，共融得资金80亿元；5月，又连续在影视、汽车和房地产领域出拳，先是以标的98亿元，拟增发股份和现金方式收购乐视影业100%股权，再是旗下乐视超级汽车完成首轮超50亿元的融资，投资方包括产业资本、知名投资机构、保险和基金等大型金融机构，同时，强势推出乐视首款LeSEE概念车；5月，又以29.72亿元人民币受让世茂股份旗下持有的“财富时代公司”及“新世纪公司”100%股权。贾跃亭正在将乐视演变成一个无行业边界，且极具想象力的“乐视帝国”。



相比2010年上市时的区区7.3亿元总市值，截至2016年6月3日，乐视的总市值足足翻了143倍有余，达到空前的1045.31亿元。以这样的成长速度，即使是BAT过往的增长轨迹，也难望乐视的项背，因此，描述乐视此前6年的成长，或只能用“疯狂”概之。

基于此前6年的财报，乐视的主营收入及归属母公司所有者的净利润，均呈现了陡式增长趋势，相比同样从视频业务起家，至今仍不能实现盈利的优酷土豆，乐视不仅远远甩开了对手，成为全球视频第一网站，而且随着其产业边界越扩越大，已经很难将其归属于单向的行业中。

贾跃亭的眼中，对手早已不是众视频网站，而是BAT。2016年互联网大会上，贾跃亭称“BAT垄断了整个互联网创业的资源，让其他人没法混”，此后在济南的一个论坛上，贾跃亭遭到马云的反问：“假如我们换一下，你是BAT的一家，你该怎么做才好？”贾跃亭先礼貌地表示“压力山大”，但随后就给了马云一击，“每个时代都会有一些代表性的、垄断社会资源的企业，如何能够突破上一个时代的企业的封锁，只需要做一件事情，判断下一个时代到底是什么，而不是在它们的延长线上去做创新，更不是依赖BAT的强大资源。”在与马云的较量上，贾跃亭表现得不卑不亢。

一个敢于主动“攻击”BAT的人，背后到底存在着什么样的力量？这种力量是否具有可持续的能力呢？

谜题

包括高华证券在内，多家证券公司出具的分析报告，对乐视的前

景持乐观态度，并且对乐视提示“买入”评级，姑且不论这些分析是否真正具备投资参考，但均没有提及或有意避免对乐视“归属母公司所有者的净利润”的解析。而这一科目恰恰又是乐视这些年来形成盈利之谜。

以2015年财报披露为依据，乐视在合并利润表上显示的利润总额为0.74亿元，其扣减所得税费用-1.43亿元后，净利润为2.17亿元，根据会计准则，归属母公司所有者的净利润是净利润要再扣减少数股东损益，如果少数股东损益为正，归属母公司所有者的净利润将相应减少，反之，归属母公司所有者的净利润将增加。但是，纵观乐视上市以来，除2010年上市当年的少数股东损益为零之外，自2011年至2015年“清一色”为负，且呈现扩大趋势，数据分别为-0.002亿元、-0.042亿元、-0.226亿元、-2.35亿元、-3.56亿元，这些数据直接“增厚”了归属母公司所有者的净利润。

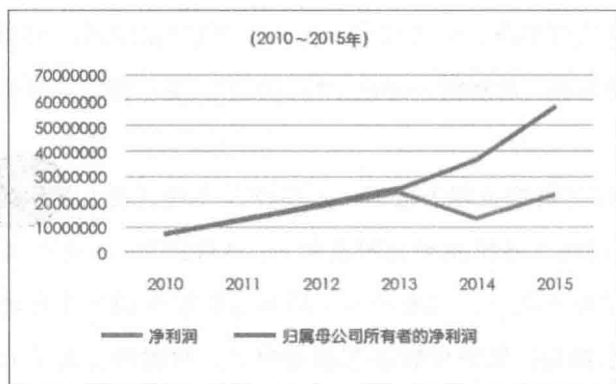
乐视归属母公司所有者净利润结构变化趋势



另外，从净利润和归属母公司所有者的净利润的曲线图对比，可



乐视净利润与归属母公司所有者净利润对比



乐视子公司致新的运营状况



以清晰看到，乐视的净利润实际在1到2亿元的区间内波动，2013年到最高的2.32亿元后，第二年就出现44.40%的回落，2015年则再次回升。然而就是这三年，无论净利润回落或者再增长，其归属母公司所有者的净利润不受影响，始终保持上扬节奏。

由此可见，在多数上市公司中被忽略的少数股东损益科目，对乐视而言，成了影响归属母公司所有者净利润的重要调整杠杆。以

2014 ~ 2015年连续的两个财年为例：2014年，净利润实际为1.288亿元，但通过-2.35亿元少数股东损益科目的调整后，归属母公司所有者的净利润为3.64亿元；2015年，净利润实际为2.17亿元，但少数股东损益科目则被放至-3.56亿元，使得归属母公司所有者的净利润也由此攀升至5.73亿元。

利润表的“净利润”项下分“归属于母公司所有者的净利润”和“少数股东损益”，而少数股东损益到底是什么？是指公司合并报表的子公司其他非控股股东享有的损益，需要在利润表中予以扣除。账务处理上，如母公司产生1亿元利润，同时有一家控股60%的子公司也贡献1亿元利润，这样公司合并报表显示共有2亿元利润，但这2亿元并非全部归公司股东所有，还需划出控股子公司利润的40%，即4000万元分配给该子公司的少数股东，这样，公司全体股东享受分配的最终利润实际为1.6亿元。

由于上市公司对并表子公司的经营状况披露有限，但却可以从少数股东损益情况了解子公司的经营状况。在合并范围不发生变化的前提下，如果少数股东损益上涨，则反映子公司经营走好，如果少数股东损益下降了，则反映子公司经营不佳，分给少数股东的利润按比例下降。

可是，乐视自2011年出现少数股东损益具体数额时，不但是逐年下降，且一直呈负数，究竟什么原因会这样？只有股东权益在资不抵债的情况下才会出现负数。换句话说，乐视实际是有子公司出现了巨大亏损，这样的状态不仅在持续，而且公司似乎“有意”不采取任何的止损行动。那么，这些子公司究竟是谁？贾跃亭如何对少数股东



解释并尽到权益保障义务呢？

野蛮人

乐视的少数股东损益连续5年出现增长性负数，究竟是财务问题，还是战略性设计呢？

先解构乐视出现少数股东损益的具体构成。根据2015年财报显示，构成少数股东损益负数的非全资子公司分别由乐视致新电子科技有限公司（天津）有限公司（以下简称“致新”）、乐视云计算有限公司、乐视网信息技术（北京）股份有限公司、乐视电子商务（北京）有限公司、乐视体育文化产业发展（北京）有限公司等五家公司构成，这些公司的少数股东持股比例分别为41.45%、49.00%、40.00%、70.00%、40.00%，而出现的少数股东损益分别为-3.028亿元、-51万元、-4011万元、-165万元、-1084万元。数据结论，在少数股东损益亏损最严重的当是致新，其占整个少数股东损益亏损比超过85%。

致新是洞悉乐视少数股东损益问题的咽喉。其实，自致新2012年出现在乐视旗下后，就一直未实现盈利，且亏损面逐年增大。到了2014年，该公司少数股东损益出现负值为-1.87亿元，占当年少数股东损益亏损比为79.6%，这一经营负面情况在2015年不但没有被刹住，反而越亏越大，且净资产正式进入负值。

致新是乐视的战略子公司。根据乐视2012年财报披露，致新基于公司董事会在当年9月18日通过的《进军电视机市场，推出自主品牌电视机的议案》而成立。其在当年11月完成首轮私募融资，成功引入创新工场作为战略投资方后，乐视方面进行了控股，比例为

70.56%。其经营主打乐视TV的产品研发、设计、运营及销售等互联网电视业务。根据乐视披露,“生产乐视TV的各终端产品不仅限于乐视盒子以及超级电视均将由世界级最顶尖的科技服务商富士康提供全套解决方案”。在战略上,乐视提出“把电视机从一个纯粹观看的产品提升为大幅改善生活品质的产品,引领电视从一个显示屏的时代进入一个处理器的时代”。

陷入亏损的致新之于乐视而言,既有战略上的勾稽关系,也涉及交叉股权和利益的勾稽关联。

先看战略及实施效果。从乐视本身的战略上,有一张很清晰的生态链云图(见下文),在该云图中,“终端”是乐视的四大核心业务之一,而致新主要业务中的乐视TV——又称“乐视超级TV”,恰恰是乐视“终端业务”收入来源的主要贡献端。根据2015年财报,乐视“终端业务”收入为60.88亿元,占整体营业收入高达46.78%,作为其子公司的致新,2015年营业收入为86.92亿元,也就是说,致新实际承担了乐视“终端业务”大部分收入来源。

通过致新生产和销售“乐视超级TV”,乐视不仅如期完成2015年300万台的年销量目标,也为自己制订2016年600万台年销量目标奠定了基础。

“乐视超级TV”的大卖,到底有什么秘诀?乐视靠的是两招:第一是做“价格屠夫”;第二是卖彩电送会员(影视内容)服务,或者卖会员(影视内容)服务送电视机。

以“乐视超级TV X65”产品为论,该产品是65英寸4K的超高清电视机,市面最低价都在6000元以上,而乐视则以4999元击穿



市场价格底线，除此，在其他系列产品上，通过卖彩电送会员（影视内容）服务和卖会员（影视内容）服务送电视机的两项营销，在全渠道交错铺开。乐视对当下年轻的消费者很清楚，他们不会像老人那样整天守候在电视机前，他们需要的是一台可以娱乐、可以随时看片的神器。

2016年5月17日、18日，奥维云网和中怡康先后出炉了中国彩电整体市场4月报告，认定“乐视超级TV”获得全渠道冠军，为此导致传统黑电巨头海信的不满，认为中怡康的数据有误。海信董事长周厚健甚至在上海推广其新产品“VIDAA”智能电视时，暗讽“乐视超级TV”是不赚钱的生意，并且不会长久。

但是，事实却与周厚健的判断大相径庭。仅在2016年“乐视生态6.18买会员送硬件活动”前，“乐视超级TV”的4款新品——超4 X40、超4 X43、4 X55、4 X65 Curved总预约量就已超35万台，在此后转入持续销售模式后，超级电视持续热销，目前排队发货周期已达两周后。

除此，乐视制订的2016年600万台年销量目标，完全可期。从乐视公开数据分析，2016年1月份线上卖了30万台，“414免费日”卖出了55万台，那么2、3、5、6四个月即便线上平均每月卖20万台，就是80万台电视，而根据公开消息，2015年年底时乐视线下销量已达到平均每月10万台销量，所以乐视上半年电视销量基本上可以达到225万台。另外，下半年是销售旺季，随着线下体验店成倍增长及与阿里、京东的战略合作，乐视完成全年600万台电视销量的目标完全有可能。按照这样的预估，那么到2016年年底乐视大屏用户的保

有量可达到1000万用户，相当于拥有两家一线卫视台的用户量。

还有，就是乐视在停牌期间入股了TCL多媒体，其与TCL多媒体的具体合作细节是：TCL多媒体将1000多万智能电视用户交给乐视一并运营，这意味着乐视的大屏用户达到2000万，年底更可达近3000万运营用户。因此，“乐视超级TV”实际已将所有跟随者远远甩在了身后。

黑电行业的第一位置究竟是不是乐视，实际没有多大意义，以“门口野蛮人”闯入黑电行业的乐视，对黑电行业已经形成颠覆之势，其从成本定价到硬件负利，再到硬件免费，乐视告诉黑电行业的是一种全新的电视玩法——传统电视只是一个播放终端，而以“乐视超级TV”为代表的互联网电视或智能电视，是内容入口，也将是购物入口。

照“乐视超级TV”的战略和发展态势，只要乐视自己不犯错，不久的将来，“乐视超级TV”在整个黑电行业中的市场份额还将进一步放大，极端情况甚至可能出现“一家独大”。

不过，从乐视内部的经营角度，“乐视超级TV”的荣盛，却是以牺牲生产企业、自己的子公司致新为代价的。尽管，致新有很亮的前景，但这家乐视子公司股东们的短期利益又将如何保障，他们能否愿意一直等到有利润回报的那天？

前文述及，致新之于乐视，也涉及交叉股权和利益的勾稽关联。自2012年创立的致新，截止到2015年底，乐视对其的股权关系变更为两次，根据历年财报中相关的信息，乐视2012年对致新的股权为70.56%，第二年则下降到51.54%，此后在2014年小幅升至