



解码乐视

从跨界颠覆到构建互联网生态圈

周 斌◎著

机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS




从名不见经传的小公司到创业板明星企业，乐视公司在其进入的几大领域都取得了引人注目的成果。通过这些成果，本书试图揭示乐视公司的经营模式，阐述其背后的发展力量，分析乐视公司的竞争法则。在看似并无逻辑的扩张中，到底是什么力量在主导着乐视的发展方向？在看似突兀的冰山下到底暗藏着怎样的奥秘？本书通过大量的资料，在层层抽丝剥茧的探究中让我们逐渐深入了解了乐视的发展路径、内在逻辑，也让我们彻底看懂乐视，了解乐视！



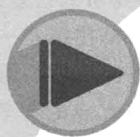
解码乐视

从跨界颠覆到构建互联网生态圈

周 斌◎著

 机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

此为试读, 需要完整PDF请访问: www.ertongbook.com



解码乐视

从跨界颠覆到构建互联网生态圈

周 斌◎著

从2005年至今，中国互联网突然冒出了一个招数怪异的凶猛剑客——乐视。它的打法屡屡让业内人士直呼看不懂，它的扩张好像没有边界。电视、手机、汽车、金融什么领域都有所涉及。尽管质疑声不绝于耳，乐视还是从一个名不见经传的视频网站发展成为一家市值千亿元的创业板龙头企业，而且在上市公司之外，还有庞大的“乐视系”企业在不断地融资、扩张。从来没有哪家中国民营企业可以在诸多跨界领域中都做到行业的前列。

乐视称它的打法是“生态模式”，在这个生态里，所有的业务都扭结在一起，互相补强、互相协同借力。例如，它同视频网站比电视硬件，与电视厂商比内容，爆发出不在一个维度上的跨界实力。乐视的创始人贾跃亭曾表示，工业时代是点对点的竞争，未来则是链条对链条、生态对生态的竞争。单点将难以和链条、生态相抗衡，对于企业来说，想要通过单点突破取得成功是越来越难了。

本书试图揭示乐视公司的经营模式，阐述其背后的发展力量，分析乐视公司的竞争法则。作者通过大量的资料，在层层抽丝剥茧的探究中让我们逐渐深入了解了乐视的发展路径、内在逻辑，也让我们彻底看懂乐视，了解乐视！

图书在版编目 (CIP) 数据

解码乐视：从跨界颠覆到构建互联网生态圈 / 周斌
著. —北京：机械工业出版社，2016.9
ISBN 978-7-111-55349-6

I. ①解… II. ①周… III. ①互联网络 高技术产业
—企业管理—研究—中国 IV. ①F426. 67

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 263183 号

机械工业出版社 (北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)
策划编辑：杨冰 坚喜斌 责任编辑：杨冰 刘林澍
责任校对：赵蕊 版式设计：张文贵
涿州市京南印刷厂印刷

2016 年 11 月第 1 版·第 1 次印刷
170mm × 240mm · 15.5 印张 · 212 千字
标准书号：ISBN 978-7-111-55349-6
定价：49.00 元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

电话服务

网络服务

服务咨询热线：(010) 88361066 机工官网：www.cmpbook.com

读者购书热线：(010) 68326294 机工官博：weibo.com/cmp1952

(010) 88379203 教育服务网：www.cmpedu.com

封面无防伪标均为盗版

金书网：www.golden-book.com

前几年在中国的互联网界最火的是雷军和“小米”，而近两年风头正劲的则是贾跃亭和“乐视”。这是因为贾跃亭及乐视的崛起和发展有些与众不同，甚至可以说是石破天惊。在过去 20 年里，中国互联网公司几乎都诞生于体制的边缘，而乐视则是兴起于互联网的边缘，相当于边缘的边缘。乐视的崛起既没有借助主流大咖的风险投资，也没有依靠纳斯达克的融资上市，更没有遵循互联网公司创业单点突破的极致与专注。乐视的成功超越了很多人的日常经验和耳熟能详的各种范本，直到今天，业界和很多主流媒体人依然表示没有真正读懂乐视。乐视以全新的打法，创造了一种独特的商业模式，并在发展过程中逐步证明自己。

目前，我们还无法真正将乐视成功的原因定义为具体是哪一种模式，因为未来还充满各种可能，远远没有到达可以定论的阶段。但是，“乐视现象”无疑是值得关注的：你可以怀疑乐视，甚至批判它，然而，你无法忽视它。

面对乐视的崛起，大家依然存在很多困扰和疑惑，为此，我们不要急于盲目下结论，而应更加深入地了解 and 观察。为此，周斌的《解码乐视：从跨界颠覆到构建互联网生态圈》一书出版得恰逢其时。作者用乐视前传、乐视版权内容、乐视影业、超级电视、乐视手机、超级汽车、乐视体育、乐视云和金融以及乐视生态等几部分内容，系统、详

细、深入地勾勒了乐视整体的业务架构和发展思路。在对乐视模式进行思考和评价时，该书全景式的扫描和客观的描述为我们研究乐视提供了难得的重要资料。

乐视模式显然还是一种进行中的模式，未来将发生怎样的巨变都未可知，但是，贾跃亭独特的战略与格局已经崭露头角，并呈现出一种非同凡响的景象，即边缘崛起、自成套路、历经磨炼，这三点恰恰符合颠覆性创新的基本轨迹。

乐视的成功具有以下原因：首先是贾跃亭的企业家精神，其战略眼光和决策能力已经超越了当下很多互联网界中的巨头，尤其是在企业全球化等方面，贾跃亭的表现更是令人叹服；其次是恰逢时机，因为中国互联网的产业格局正在发生巨变，BAT虽然如日中天，但是京东、小米、滴滴和乐视等新生力量正等待机会、伺机爆发；最后是全球产业变局带来了更多的机会，网民结构正悄然发生变化，占据全球网民9%的美国影响力正在降低，而以中国为代表的发展中国家将逐步主导互联网产业的下半场，这已然逐渐成为一种趋势。

BAT代表了中国互联网过去20年的创业极致，但是，在企业达到一定的高度之后，其不足也日渐显露，全球化以及创新方面的不足将成为这些企业发展的短板。而乐视在这些方面所呈现出来的独特性，让我们看到了中国互联网公司未来发展的新希望。乐视旗下的七大子生态系统各有千秋、体系庞杂，其未来发展将需要更加雄厚的资金、卓越的人才和超凡的管理，而这些资源的需求和消耗无疑要求乐视未来一定要有着超越常规，甚至打破常规的方法，才能继续高歌猛进。具体而言，今天的乐视已经站在一个全新的高度，其风险和挑战也摆在眼前：首先，乐视至少需要在某个行业主导主流市场，但是，目前乐视在电视、手机和视频方面的发展还欠缺火候，没有办法达到行业制高点，因而无法降低企业风险。其次，乐视需要汇聚10亿名左右具有高黏性的活跃用户，这样乐视整个的商业帝国才能从容发展，这甚至比乐视的收入和利润更为重要。但是，目前乐视的全部用户数量与此还有一定的差距。最后，以生态为理念的乐视模式要真正形成成熟的体系，必须汇聚全球上千万的开发者，这样才能达

到全球生态系统的衡量标准。这一点，目前也只有苹果、谷歌等公司达到了，而亚马逊、Facebook、微软、腾讯和阿里巴巴等则仅具备这种势头和潜力。当然，所有问题的核心，就是一个高速成长的创业公司究竟如何通过良好的管理保持可持续增长。这一点，迄今为止，贾跃亭和乐视的表现堪称惊艳，尤其是在人才的汇聚与凝聚力方面，放眼中国，目前少有比乐视更好的公司。

2016年7月27日，乐视在好莱坞宣布以20亿美元收购美国智能电视厂商VIZIO，成为第一家在中美两大市场具备主流号召力的中国互联网公司，为中国互联网企业走向全球化留下了浓重的一笔！我们希望看到乐视成功崛起，并在未来几年继续走在上升通道，顺利跻身于千亿美元的世界级互联网巨头行列。

总之，评价乐视，预测乐视，首先要更加了解乐视，周斌的这本《解码乐视：从跨界颠覆到构建互联网生态圈》将是我们进一步了解乐视、揭开乐视神秘面纱的首要选择。

互联网实验室创始人、
汕头大学国际互联网研究院院长
方兴东

前言

近年来，乐视控股集团的创始人兼董事长、CEO 贾跃亭和他掌控的乐视集团成为人们热议的对象，从流媒体到视频网站、电影公司，从机顶盒到智能电视、手机、新能源汽车，从娱乐到体育，从技术底层支持的大数据到云再到现代经济核心的金融，贾跃亭率领乐视集团四处跨界。一时间，哪里都有他活跃的身影，到处都是他放言颠覆的声音。

乐视的打法屡屡让业内直呼看不懂，它的扩张好像没有边界、没有逻辑，频繁的跨界和扩张引得质疑声不绝于耳。但贾跃亭和乐视却越战越勇，旗下的众多公司也迅速发展壮大。乐视网从一家名不见经传的视频网站，发展成为市值千亿元的国内创业板龙头企业，迈入视频网站一线阵营，与优酷、爱奇艺一争高下；乐视影业签约了张艺谋、徐克和陆川等众多国际级著名导演，挺进中国影业三强，更凭借《小时代》《熊出没》和《敢死队》等成为中国最赚钱的电影公司之一；其子公司——花儿影视精品不断，出品的《甄嬛传》和《芈月传》等电视剧收视飘红、屡创新高，影响力远达海外；乐视超级电视不仅引领中国电视进入智能时代，更是牢牢占据大屏市场霸主宝座，在彩电市场上的份额持续增长，且逐月加快蚕食鲸吞 3S（夏普、索尼、三星）市场；乐视手机以黑马之姿进入市场，一经亮相即受到市场热捧，截至 2015 年年底乐视的产品——已经售出 500 万部，2016 年更是超过

千万部销量；作为国内首家宣布造车的互联网公司，乐视超级汽车（LeSEE）进展神速，继 2016 年 1 月其战略合作方美国初创电动汽车公司 Farady Future（法拉第未来、简称 FF）公司携全新 FF-Zero1 电动超跑概念车惊艳拉斯维加斯国际消费类电子产品展览会（Consumer Electronics Show, CES）后，2016 年 4 月乐视又携 LeSEE 首款概念车亮相北京车展，堪称载入中国汽车工业史册的事件。

从来没有哪家中国民营企业可以在诸多跨界领域中都做到行业的前列。而乐视起初的一个个对标公司更是早已被它甩在身后。当年因收购了土豆而顾盼自雄的视频网站优酷早已归于阿里，初入电视行业时的竞争对手小米也在悄悄学习乐视模式，拼命构筑自己内容生态以捆扎加固自己的硬件王国……

乐视似乎也隐现与 BAT（Baidu、Alibaba、Tencent 的首字母缩写，即表示中国三大互联网公司百度公司、阿里巴巴集团和腾讯公司）平起平坐之势。2016 年 3 月 27 日，2016 中国 IT 领袖峰会在深圳举行，乐视掌门人贾跃亭应邀参加，并与李彦宏、马化腾坐而论道，俨然已是新晋行业领袖。这位自带话题的 IT 界实力大佬占据了周末两天互联网界的头条新闻，大谈生态、“炮轰”苹果、调侃 BAT……贾跃亭自信表示，BAT 拼命“横向做加法”的竞争策略已经过时了，不能产生化学聚变反应的加法不能传导力量，是脆弱的，未来是生态的竞争！

乐视未来的对手是谁，遵循的成功之道又是什么？面对这一外界最为关注的话题，贾跃亭表示：“乐视价值观与传统企业、传统互联网企业的价值观完全相反。乐视的理念是以用户价值为核心和第一优先，产业和社会价值第二，企业价值第三。因此，乐视未来的对手不是 BAT，也不是 IAT（分别指代苹果公司、亚马逊公司和特斯拉公司），而是希望能够真正把乐视生态这种独一无二的模式带向全球，为全球用户及人类社会持续创造全新价值。”

贾跃亭把乐视的成功归结为新一代的互联网法则——生态竞争模式，并把他快速崛起的商业帝国构筑在这一法则之上。

序言

前言

第 1 章 一段必须说的历史：乐视前传 / 001

作为创业板的龙头股，乐视仿佛一夜之间成了当红“炸子鸡”，其生态逻辑的诡谲、资本运作的眼花缭乱，让不少人感慨这是一家谜一样的企业。但是，企业的乘风而起绝不是凭空而来的，破解乐视的密码还要把眼光延伸到其鲜为人知的前身——西伯尔通信科技有限公司。正是这家企业的实践，奠定了乐视日后发展的逻辑和路径。

“接地气”的生意：从小生意到涉足 3G 业务 / 001

前卫的出身：乐视网横空出世 / 005

第一个爆款内容：手机电视剧《约定》 / 007

市场的塑造：乐视模式蔚然成形 / 009

第 2 章 生态基石：版权武器显威力 / 012

西伯尔通信科技有限公司的业务发展使乐视不得不储备正版影视版权，版权运作也逐渐成为乐视影视的内容核心。2005 年，在视频网站盗版横行的时候，乐视却以较低的成本购买了大量正版影视版权，为此，乐视的合伙人曾一度窘迫到要卖房来给员工发工资。而正是这批版权，成为乐视全生态起飞的最

重要基石和核心资源。

野蛮生长：视频网站成核心业务 / 013

法务战：储备版权成为资产和“子弹” / 018

拼钱游戏：争先恐后的版权争夺大战 / 022

第 3 章

进军上游：乐视影业横空出世 / 029

随着网络影视正版时代的到来，各大视频网站的竞争逐步转变为各自在内容和版权上的较量，进军内容产业的上游是其必然选择。除了乐视网的自制内容，乐视还成立了乐视影业公司，从光线公司挖来了张昭，并收购了花儿影视，构建起了一个包括影视制作、乐视音乐、艺人经纪以及互联网宣传发行的全链条内容生态。内容价值在乐视的全生态中得到利用。

以小搏大：从发行切入电影业 / 030

“一定三导”：互联网思维用于电影制作 / 035

理解“网生代”：用产品经理思维做电影 / 038

并入乐视网：电影向服务业纵深发展 / 042

第 4 章

服务制胜：超级电视占领客厅 / 047

视频网站陆续找来了“富爸爸”，拼资本并不是乐视的长项，它选择开辟第二战场——电视机市场。最初的产品是电视盒子，由盒子的思路再延伸到电视，以成本定价的乐视超级电视迅速占据了国内大屏智能电视 70% 的市场份额，用硬件来锁定用户促使其使用乐视网的视频服务。这种模式令视频行业 and 传统电视机厂商感到意外……

盒子试水：进军电视机存量市场 / 048

电视阳谋：乐视生态战的核心支点 / 058

重新定义电视：两倍性能，一半价格 / 063

运营用户：硬件销售完成时服务才刚刚开始 / 069

玩电视：占领客厅的威力和想象力 / 074

第 5 章 把工业变成服务业：乐视的手机方法论 / 082

乐视电视以硬件不赚钱、收取会员服务费的方式，清洗了智能大屏电视机市场，贾跃亭显然是希望将这种模式复制到更大的手机市场。但是乐视的入场时间已经很晚了，手机业不是红海，而是一片血海，乐视在一场又一场发布会上宣称乐视手机将以量产 BOM（Bill of Material，物料清单）定价，未来手机还将彻底免费。乐视成为酷派最大股东后，预计两年内手机销量将达到一亿部，乐视手机亏着卖，却仍然能在生态的支持下四处并购，奥秘何在？

从 0 到 1：一个手机公司是如何诞生的 / 083

超越苹果、三星：打造极致软硬件用户体验 / 087

公开 BOM 成本：剑走偏锋的超级营销 / 091

硬件免费：未来的手机更需要“运营” / 097

第 6 章 不止做中国的特斯拉：乐视超级汽车 / 104

刚刚渡过危机，贾跃亭从美国考察回国，宣布要进入汽车业，对标特斯拉，开始生产中国的电动汽车。虽然这普遍被认为是一个疯狂的计划，但贾跃亭认为，这是乐视必须占领的一个极为重要的生活场景。这个投资巨大的项目包括车联网、国内的超级汽车研发、美国的法拉第未来汽车公司以及国内的汽车共享公司（如零派乐享和易到用车）等。虽然整车投产还将耗费更长的时间，但是，乐视显然是尽可能把造车的各个环节都变成阶段性成果，变成面向 B（企业）端或 C（客户）端的可变现平台。

SEE 计划：造车大梦拉开帷幕 / 105

超越特斯拉：造车计划步步为营 / 113

乐视车联：互联网化、智能化、电动化和社会化 / 123

加速走向共享经济时代：收购易到用车 / 132

第 7 章 “独角兽” 如何炼成：乐视体育 / 140

从乐视网的一个频道到资本市场炙手可热的生态级公司——乐视体育。在互联网的催化下，乐视生态的孵化能力又一次爆发了。乐视体育吸引了刘建宏、马国力等重量级人物加盟，获得了大量资本。是什么样的生态资源和战略战术使得乐视体育能够迅速生长？

超前布局：瞄准“互联网+体育”风口 / 141

生态玩法：“赛事运营+内容平台+智能化+增值服务” / 147

超强团队：与梦想为伍，奋发向前 / 160

融资奇迹：投资人何愿意埋单 / 169

第 8 章 乐视超级孵化器：乐视云和金融 / 179

云是乐视生态最核心的支柱之一，乐视云以及 CDN 加速等技术是实现乐视视频和各种线上线下信息交互的基础。乐视生态硬件低价、服务收费的模式决定了云服务的体验好坏极为重要。历经考验后，这个原来从乐视网的技术部门演化而来的独立公司以免费 CDN 为代价杀入了云服务市场。而乐视金融这个秘密筹备的项目也已上线，其子生态级的地位预示着乐视未来在金融领域将有大动作。乐视金融与乐视各业务的资本将形成合力。

为视频而生：十年磨剑成就乐视云 / 181

输出平台：提供全流程的视频解决方案 / 185

向死而生：以免费 CDN 攻占市场 / 190

乐视金融：用生态模式重新定义金融 / 195

第 9 章 新一代互联网竞争法则：生态体系的对决 / 202

乐视的内容（包括影业）、电视、手机、汽车、体育、云、金融七大项目围绕在一起，形成了乐视生态，在同一控制人的推动下，互相补强，每个项目参与竞争的杀手锏都是其他六个项目的存在。这就是乐视所布局的生态力量。那么，乐视建立子生态、扩张的逻辑是什么？又是如何将这些看似没有太大关系的产业整合在一起的？如何在内部管理这些繁杂的人员？其他公司如何借鉴这种模式？本章将揭秘乐视生态的内部奥秘。

闭环：产业链的垂直整合 / 202

开放：吸引社会资源放大生态 / 210

生态协作：乐视业务聚合的保障机制 / 215

用未来定义现在：乐视的全球化之路 / 223

后记 / 232

参考资料 / 234

第 1 章

乐视

一段必须说的历史：乐视前传

眼看着这家名为乐视的公司以迅雷不及掩耳之势飞速成长，很多人都想知道乐视的成功到底是如何炼成的？它的独门秘籍是什么？它的思维逻辑是什么？要回答这些问题，有必要从乐视网最初的那一段时光讲起，或许这才是这家公司飞速成长的基因。

其实，没有一个企业家是天生的战略家，没有一个企业的故事离得开现实的塑造。乐视的故事要从其创始人贾跃亭以及他早年成立的一家不太为人所知的公司——西伯尔通信科技有限公司说起。

“接地气”的生意：从小生意到涉足 3G 业务

乐视控股集团的创始人兼董事长、CEO——贾跃亭，如今已是大名鼎鼎，但是在 2005 年之前，他从未走进公众的视野。贾跃亭生于山西省临汾市襄汾县汾城镇的一个农民家庭，那里是山西吕梁山脚下最偏远的农村。父亲是村中学教师，母亲是农民。贾家有姐弟三人，姐姐贾跃芳是村里的第一个大学生，大学毕业后进入北京起重运输机械设计研究院；哥哥贾跃民是村里的第二个大学生，大学毕业后在中国人民银行临汾分行工作。目前，贾跃芳和贾跃民都是乐

视网的股东。

22岁时，贾跃亭从山西省财政税务专科学校毕业后被分配到山西西南山区的垣曲县地方税务局工作，这里曾长期是国家级贫困县。单位招聘的时候让应聘者报出技能，贾跃亭因为学过计算机，被安排管理税务局刚刚架设的内部网络，这份工作似乎与贾跃亭的兴趣不谋而合。贾跃亭做事认真且努力，所以深受领导器重，还曾在山西税务系统的计算机比赛中获得过第一名。

但是，按部就班的工作与贾跃亭敢闯敢干的性格之间似乎存在天然的矛盾。“每天和大家一样，到点上班、下班，生活没有多大意义，这不是我想要的生活，我想做一些与众不同的事、一些挑战自己的事。”不到一年时间，他就瞒着家人偷偷辞职，同事甚至局长都出面挽留，但贾跃亭去意已决。

有着技术背景和创业决心的贾跃亭辞职以后尝试了很多行业，比如职业教育、洗煤和计算机等，由于缺少背景和资源，就像大多数白手起家的民营企业家初创业时一样，时刻存在生存的危机，但是，他以敏锐的眼光和“不挑食”的胃口，四处“游猎”可以赚钱的生意。

乐视网年报资料显示，1995年9月至1996年7月，贾跃亭任山西省垣曲县地方税务局网络技术管理员；1996年至2002年，任山西垣曲县卓越实业公司（下称“卓越实业”）总经理。卓越实业的主营业务是洗精煤，洗煤是煤炭深加工行业的一个重要工序。山西是一个煤炭大省，从矿井中直接开采出来的煤炭叫原煤，其中有很多杂质，一般是不能用的，需要通过专门的洗煤机械加工，剔除杂质，经过洗煤过程后的成品煤就是精煤。洗煤可以降低煤炭运输成本，提高煤炭的利用率。这段洗煤的经历可能也是后来外界风传贾跃亭是“煤老板”的原因，其实是误会。煤炭加工业与资源型的原煤挖掘是完全不同的生意。

除此之外，卓越实业的业务还包括胶印厂、计算机培训学校等，当地直到现在还有一所“垣曲卓越双语学校”。凭借这些生意，2001年贾跃亭就已经有了上百万元的身家，完成了最初的资本积累。

但是，这些传统生意太缺乏想象力，还不能成为一个雄心勃勃的青年可以