

新物种乐视

如果有一天它倒下我们还会想起什么

江涛 丛龙峰◎著

如何正确看乐视

6年千亿市值，乐视做对了什么，危机又何在？
全面解析乐视的生态战略、资本运作及人才与组织打法

王明夫 和君集团董事长 和君商学院院长
刘弘 乐视联合创始人 副董事长

陈春花 北京大学国家发展研究院教授 华南理工大学工商管理学院教授
张黎 北京大学国家发展研究院管理学教授 BIMA商学院院长

一致
推荐



华夏出版社
HUAXIA PUBLISHING HOUSE



新物种乐视

如果有一天它倒下我们还会想起什么

江 涛 丛龙峰◎著



华夏出版社
HUAXIA PUBLISHING HOUSE

图书在版编目(CIP)数据

新物种乐视：如果有一天它倒下我们还会想起什么 / 江涛，丛龙峰著. -- 北京：华夏出版社，2017.1

ISBN 978-7-5080-9049-8

I. ①新… II. ①江… ②丛… 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284020号

新物种乐视：如果有一天它倒下我们还会想起什么

作 者 江 涛 丛龙峰

策 划 张巧云

责任编辑 刘艳静

装帧设计 卓义云天

出版发行 华夏出版社

经 销 新华书店

印 刷 三河市万龙印装有限公司

装 订 三河市万龙印装有限公司

版 次 2017年1月北京第1版
2017年1月北京第1次印刷

开 本 720×1030 1/16 开

印 张 13.5

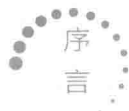
字 数 135千字

定 价 45.00元

华夏出版社 地址：北京市东直门外香河园北里4号 邮编：100028

网址：www.hxph.com.cn 电话：(010) 64618961 (转)

若发现本版图书有印装质量问题，请与我社营销中心联系调换。



我们是否要重新思考战略了？

丛龙峰

从研究来看，管理作为一门人文学科，必然要有其哲学基础。在某种意义上，哲学就是前提批判，而每一次管理理论的进步都往往是对既有假设的修正与补充。

互联网时代的商业实践已经逼得学术界不得不反思，既有理论是否还有足够的解释力？

像谷歌、苹果、阿里巴巴、腾讯等企业，可以做到战略布局如此宽广，产业跨度如此巨大，触角深入到每个普通人生活的方方面面，这样的大帝国、大生态、巨型企业，在此前的企业史中是从未有过的。你甚至无法定义它到底是一家什么公司。

2015年8月，谷歌设立母公司 Alphabet。Alphabet 指的是英文字母表，代表 Google 的业务项目已涵盖 26 个英文字母。在新的架构下，谷歌成为 Alphabet 最大的子公司

司，这家超级航母般的科技综合公司的新域名为 <http://abc.xyz>，同样也是字母表的意思，似乎预示着未竟的事业仍“志之所趋，无远弗届”——究竟哪里才是它的边界？

新企业的崛起速度之快也令人咋舌。无论小米今后还会遭遇怎样的挑战和质疑，无法否定的是，它在最初的五年间，从无到有，创造了世人瞩目的成绩：市场份额，国内第一、全球第五。这似乎无法以“风口论”一言而概之，没那么简单。另一家中国企业滴滴，2016年8月收购优步中国后，估值已达350亿美元。滴滴仅创办四年，创始人程维非常年轻，生于1983年，这是他第一次创业，现在每天服务着数亿用户。

这种互联网速度，让那些习惯了日积月累做企业的管理者们甚至感到无所适从。在人们的观念里，企业成长总要走过一个春生、夏长、秋收、冬藏的自然过程，但现在这个速度被大大加快了，有人将这类企业称为“新物种”。

从没做过手机的苹果做出了iPhone，从没做过电视的小米让传统厂商们感到了压力，出租车公司竟被一款软件抢了生意……这些跨界打劫的新贵们也挑战着既有理论范式的局限性：基于产业链分析的定位理论还管用吗？基于资源与能力的战略诠释还有效吗？所谓的核心竞争力学说到底还靠不靠谱？

乐视无疑是这类新兴企业中颇具典型性的一个。从2010年乐视网上市至2015年底，仅乐视网就实现了年营收从2.38亿元到130.17亿元的飞速发展，市值则从43亿元到2015年高峰期超1500亿元，现在也有879亿元。这还不是乐视横跨七大子生态的整个帝国版图，据2016年2月贾跃亭对外所称，乐视全生态估值已超过3000亿元。

这样的速度、跨度，生态战略的打法，真是让人看不懂。不过也正因如此，乐视才更有被研究的价值。在某种意义上，看懂了乐视，就看懂了这一代互联网

企业的成长逻辑。

我们清楚地知道，重新思考战略、重建理论前提，只是刚刚开始。一连串惊叹号的背后，留给我们的是一连串的问号。对此我们提出三点假设，以供商榷。

基于信息社会的战略

长期以来，基于产业结构的战略始终是战略理论中的重要流派，甚至居主导地位，尤其以哈佛学派 S-C-P 范式（产业结构—竞争行为—企业绩效）最具代表性。但在互联网时代，产业界限不再明晰，壁垒不再牢靠，将逐渐转向基于信息、基于互联、基于跨界融合的战略，我们称之为 I-C-P 范式（互联网属性—竞争行为—企业绩效）。

20 世纪 80 年代，迈克尔·波特提出五力模型，放到今天仍有它的价值。波特认为，产业中存在着决定竞争规模及程度的五种力量，包括上游供应商的议价能力、下游购买者的议价能力、新进入者的威胁、替代者的威胁和同业竞争者的策略，这五种力量综合起来影响着产业的吸引力及现有企业的战略决策。

后来，数字技术改变了这一产业间的固有格局。数字技术将一切都数码化了，无论是文字、照片、音乐、视频，等等，说白了都是一个数码，都可以进行数码化。你会发现，谁先掌握了数字技术，谁就能穿越既有的产业分工体系。相机、MP3、录音笔、扫描仪、手机……这些都可统称为数码产品，而内容产业也成为产业整合中的利器。

日本学者藤本隆宏曾提出一个有意思的解释：产品 = 信息 + 介质。“无论是制造业也好，服务业也好，企业提供给顾客的商品都可视作将某种设计信息传递给某种介质。”

这种解释颇有意义，哪怕是一盏台灯，也是在原材料上承载了制作者的心

思,是信息+介质。以此观之,企业就是信息发送者,顾客则为信息接收者。提供者通过产品发出某种信息,消费者接收并解读这种信息,从中获得满足。而按照企业及产业分工,不同环节、上下游产业都是在为最终的产品或服务创造、传递及转化这种信息。

消费者所消费的东西本质上是一连串的信息。信息本身就是一种产业,可以把全世界所有产业都看作广义的信息产业。

这样来看乐视的发展轨迹,就不那么令人费解了。做视频网站起家的乐视,后创办影业以强化内容,又走向软硬一体化,切入电视、手机,乃至汽车,将信息能力导入各个终端,现在形成了包括手机、电视机、车机在内的7块屏幕构成的生态系统。乐视超级汽车联合创始人丁磊谈道:“我们的理念是7个屏幕,我们先做平台,再做内容,再做设备、终端,再做应用。”丁磊觉得按照这个链条下来,汽车只是生态系统中的一环。

乐视手机负责人冯幸还有一个有意思的比喻:“传统手机企业都是馒头,因为是有硬件。而乐视手机做的是包子,承载的是内容、服务和生态”。

“我们打造的‘平台+内容+终端+应用’的乐视生态,其本质是产业链的垂直整合。”“其意义在于:第一,是真正能为用户打造极致体验的产品和服务,为用户创造最大价值;第二,可以打破创新边界、跨越创新鸿沟;第三,推动各个环节协同,引发化学反应;第四,开放联合产业链各环节上的合作伙伴,共同创造更大的社会、经济价值。”贾跃亭如是说。

当然,乐视能在如此短的时间把平台搭起来,把终端一个个做起来,跟整个工业生产体系的成熟度也是分不开的。中国制造经过这么多年的发展,沉淀和形成了富余的战略要素市场,为更高维度的产业创新提供了可能性。这就跟到菜市场买菜做饭是一个道理,缺的不再是原材料,关键是有没有新思维,能不能构成

一种新的组合。在硬件日趋同质化的当下，通过强化信息和内容牵起各个硬件、终端，一体化竞争，不失为一条破局之路。

产业经济学的学者早就认识到，文化产业居于产业链的高端，其发展路径具有截层效应和引信效应。截层理论指的是，相对于传统产业的纵向发展模式，文化产业是横向产生和发展的。文化产业以其渗透性打破传统产业的格局，在传统产业的丛林中越界重组，促成不同行业、不同领域的合作，形成一个横向的截层。而引信效应指的则是，文化产业如同炸弹的引信，形态虽小，却能引发产业巨大的能量释放。

在互联网时代，这一进程大大加快，信息传播的速度、密度、精度，较之以往都不可同日而语。用户的意义被凸显出来，能不能在他们头脑中留下印记已成为竞争时的关键考量。对互联网企业评价的标准也不再只是盈利，而是影响力、趋势、未来。

基于产融互动的战略

通常意义上，企业的经营模式有三种：产品经营模式、企业经营模式、产业经营模式。这三种模式也是企业发展的内在逻辑，核心是不断推动经营模式的升级换代。但凡大的企业，成功的关键不在于一招一式的产品，而是能否成为产业价值链的组织者，构建一体化关系，前向一体化黏住市场端的客户，后向一体化把控上游，推动产业链整体效率的提升。

投资银行在产业社会中应该扮演的角色及使命定位，就是引导社会资本的流向，并促使企业成为有意识的产业开发者。最重要的是唤醒企业家的创新精神和胆识，利用资本市场的杠杆去创造财富，并推动社会进步。

遗憾的是，许多企业家只有产品思维、企业思维，不擅于从产业、资本的

角度打开思维空间，适时启动下一轮增长，导致企业走着走着就被困住了，没能在前一轮增长走向衰退之前提早布局，蓄势待发，步步为营，一浪追过一浪，形成增长周期的接力。

大企业的成长与成功，总是同时面对产业市场与资本市场，使产业与资本形成良性循环极为重要。尤其对上市公司，市值是一种生存方式和成长机制。产融互动的打法蔚为关键：没有市值制空，往往走不出新一波的产业增长或走得很艰苦；没有产业增长第二波、第三波、第四波的反复验证，市值也无法维持陡峭增长或高估值，制空终将落空。持续成功的上市公司，往往是产业和市值两条增长曲线相生互动、螺旋上升的作用结果。

乐视的成长逻辑也是这样：与其说是乐视的产业成长造就了它的市值，不如说正是市值的强势塑造了乐视的产业竞争优势。

自2010年8月创业板上市以来，乐视市值从43亿元上涨到879亿元，涨幅超20倍，股价年复合增长64%，现为创业板第二大市值公司（仅次于温氏股份），高峰时期超1500亿元，一度跻身中国市值排名前五大的互联网公司（仅次于阿里、腾讯、百度、京东）。乐视市值的强势与乐视生态之间形成了相互推动、互为因果的互动循环。可以说，没有乐视生态的发展，就不会有乐视市值的狂潮；没有乐视市值的狂潮，就不会有乐视生态产业的发展。

正像著名投资家索罗斯所说的，“虽然股票市场的估价几乎总是失真的，但有时这种失真却具有左右公司价值的潜在力量。”“企业的价值是其未来现金流的折现，但其未来的现金流又往往取决于其今天怎么被折现。”

是这个时代的产业机遇和A股市场的游戏规则，给了贾跃亭做万亿市值的互联网生态帝国的产业梦；与传统的基于资源能力的战略设计不同，乐视战略完全是以终为始、长驱直入、直取中原的打法，围绕着多个产业生态和一家上市公司

平台做巨量级的产融互动。

传统商学院的战略课很少涉及产融互动、资本经营，这可能跟现行的学科分类体系有关。产业经济学通常是经济学院学生而非商学院学生的必修课，金融学给人的印象似乎更接近经济学，甚至数学，往往被放在经济学院，或单独成立金融学院，而商学院的教学与研究范畴主要被限定在管理学，或就叫管理学院。

但实际上，资本经营能力与管理能力一样，都共同服务于企业成长这一统一命题。所有的学科划分都是人为设定的，真实世界本是一体的。企业家需要的是复合型思维，就像产融互动、资本经营，是从另一视角构建起新的游戏规则，在帮助企业打开思维空间的同时，其实打开了企业的事业发展空间。

贾跃亭总是谈到“无化反，不生态”，希望乐视各子生态发生化学反应，谋求协同创新。这从产业角度看是对的。产业上的成功往往不是完成技术性创新，而是完成社会性创新，这种社会性创新需要等待整个生态系统完成整体性置换。重要的问题不在于谁比谁更创新，而在于是否有能力成规模、成体系地放量。因此我们说，产业上的成功往往不是成功本身，而是成气候。产融互动给了贾跃亭自建生态、自成气候的可能性，利用资本市场的属性、周期、情绪完成资本吞吐，辗转腾挪，反过来构建生态版图，产业创新。

在某种意义上，资本市场的估值溢价水平是企业的核心竞争优势，市值是企业支付能力的发钞权：谁更善用这个权利，谁就将在竞争中赢得先机。

企业中总是大的道理管住小的道理。大的问题如果解决了，因势利导，小的问题就迎刃而解，反之则是事倍功半。企业的成长逻辑可以简单到：有市场就有资本，有资本就有人才，有人才就有未来。的确，产融互动是把双刃剑，用好了，就能帮助企业实现跨越式发展。许多人批评乐视的内部管理混乱，但那不是企业的战略级问题。

基于重仓人才的战略

人才之于乐视高速发展的重要性，再怎么强调也不过分。甚至，乐视最近又挖了哪些大公司高管，成了企业界津津乐道的一个话题，而且是连续剧。

观察贾跃亭现在的左膀右臂——乐视影业 CEO 张昭来自光线传媒，曾创立光线影业；乐视视频总裁高飞是原酷 6 网副总编辑；乐视超级电视负责人梁军曾为联想高管；乐视手机负责人冯幸同样来自联想，曾任联想集团副总裁；乐视超级汽车联合创始人丁磊，曾任上海通用汽车总经理……大家会发现，他们中无一人是乐视创始团队成员，均在 2011 年后，即乐视网 A 股上市后加入，但是现在，他们分别掌舵乐视版图扩张中最为倚仗的各个生态事业群。

传统意义上，我们更愿意相信锲而不舍、水滴石穿的成功故事。我们认为《基业长青》谈过的道理是对的，“自家成长的经理人”总是更靠谱些。我们信赖核心竞争力学说，指的是组织内的集体学习能力是企业的核心竞争力所在，这是一个长期磨合的结果。但乐视的产业突围之路则从另一方面说明了，尽管成功终点一样，但过程各有不同，归根到底还是人，尤其领军人才，产业知识终归是跟着人走的，这就是“事业即人”的道理。

很长时间以来，我们都相信自上而下的管理逻辑：战略决定组织，组织决定人力资源。但这种“结构跟随战略”的假设主要适用于稳态经济下的大企业的战略选择。现在条件不同了，在当下突变的、非连续的环境下，机会窗口往往一闪而过，此时企业要想抢占先机，有所作为，常常没有充分准备的时间，没法儿瞄准了再开枪，而是大概估摸个方向，先开枪再瞄准，在运动战中调整姿态。

人才的重要性被大大提升了，发挥关键作用的时点也前置了。由于战略是事先未知的，是突发涌现的，一切都在快速变化，而相对稳定的战略和组织，根本

无法及时做出反应。只有人，才可能根据前线的炮声和战火，即时判断、快速反应。无论进攻还是防卫，人才再次成为首要的依靠和指望。只有人，才能回应巨大的复杂性与不确定性。

因此，管理逻辑需要暂时反过来，尤其对那些致力于创新的企业，不是因岗配人，而是因人设事。业务是跟着人才走，有什么人就发展什么业务，人才版图决定业务版图。如果企业家在业务版图、组织版图、人才版图中，只能三选一，那就选人才版图吧。

就人力资源管理学科自身的发展阶段而言，历经人事管理、人力资源管理、战略人力资源管理，也逐渐发展到了人才管理阶段。不再是 Human Resource Management 的概念了，而是 Talent Management。这或许是管理蓝领工人和知识型员工的本质不同。蓝领工人或许还可以称为生产要素，借此不断优化投入产出效率，但知识型员工是与企业家类似的异质性人才，不再是提高效率，优秀人才的效能不是提高了多少百分比，而是这项业务的有或无、业绩翻几倍的问题。所谓“千军易得，一将难求”。

就像贾跃亭说的，Leader 定生死，一把手决定成败——“对一个人、一个团队最大的影响往往来自这个团队的负责人，他才是一个组织环境、文化核心决策的决定因素；他才是决定一个团队状态、员工敬业的最核心影响要素。一个部门换一个领导，同样一批员工，做出的成绩可能截然相反。Leader 定生死！”

在互联网时代，一切回到人才、服务于人才，给人才以机会和平台，才是组织的前途所在、资本的收益所在、事业的生生不息所在。

不再是传统的“战略决定组织，组织决定人才”，而是“愿景驱动人才，人才驱动战略”，甚至在某种意义上，逻辑就是反着来的：人才决定战略。

在中国情境下，重仓人才还有着本土特色。随着外资企业、传统产业这么多

年的发展，形成了一批正值当打之年的、富余的职业经理人阶层，他们或多或少地遇到了职业发展的天花板，又眼见着新生代企业的蓬勃发展，跃跃欲试想建立自己的事业。近几年，股权激励、合伙人制度的兴起就与之有关。这亟须企业家以更广的胸襟、更高的管理能力，搭建更为灵活的绩效管理平台，使英雄真正有用武之地。

基于信息社会，而非基于传统的产业分工；基于产融互动，以始为终，而非基于现有的资源与能力；基于重仓人才，从战略决定组织，到人才反哺战略，是我们在研究乐视过程中感悟到的新的战略前提。未必正确，也未必具有普适性，但我们相信，管理学的又一次春天正发生在互联网时代的中国。

我们在乐视这类弄潮儿的身上，能够感受到湿漉漉的时代的潮涌。通过持续跟踪与研究当下的管理之变，提出新的假设，我们也许可以建立起当前有用而最终普遍适用的理论的某些部分。

研究战略问题的有趣之处在于，战略的好坏与战略的输赢有时完全是两码事儿。好战略未必能确保成功，成功的战略未必高明，这恰恰是生活的可爱之处，同时又使得战略学的研究更要遵循逻辑理性。

目前，乐视的“生态化反”最终能否实现，仍未可知。持乐观态度者认为乐视的未来就像“荷塘效应”：假设第一天，池塘里有一片荷叶，一天后新长出两片，两天后新长出四片，可一直到第47天，池塘里依然只有不到四分之一的地方被覆盖，但到第48天，荷叶就掩盖了一半池塘，第49天的时候，荷叶会掩盖整个池塘。

不管未来乐视的成败如何，这份舍我其谁、敢当人先的勇气和胆魄，构建生态的战略立意，以及这场大级别的产融跋涉，都足够让我们给贾跃亭及乐视人一份敬意。

到现在为止，乐视涉猎的所有领域，几乎没有一个已经建立起深厚的壁垒，使对手无法超越。乐视的生态战略还未被证实，但只要这个故事未被证伪，企业家和投资者就能够一直生活在对未来的构想与预期中。

这也许是这个时代最令人着迷的地方。

序 言 我们是否要重新思考战略了？ / V

第一章 乐视的生态战略和产业雄心

乐视到底是谁？ / 5

互联网时代的“方程组”利润模式 / 13

从业绩看“生态化反” / 18

生态战略的背后及未来挑战 / 21

对话：战略思维有三种，乐视选了最难的路
——专访乐视控股战略管理副总裁阿木 / 26

第二章 从 0 到 1，从 1 到 N

西伯尔，乐视的前尘往事 / 40

打造“影视剧互联网发行门户” / 43

从内容为王到“四位一体” / 46

拓展生态版图，谋求生态化反 / 51

附录：乐视大事记：2004~2016 年 / 57

第三章 这几年贾跃亭到底说了什么？

生态与协同：下个时代是互联网生态时代 / 63

战略与决策：董事会制定不出伟大战略 / 68

组织与激励：打破组织边界是跨界的核心 / 70

产品与消费观：不为硬件埋单 / 75

创新与颠覆：99%的人不看好的事情，才有可能成就颠覆 / 78

资本与融资：公司方向不能由基金来决定 / 82

中国与全球化：中国互联网公司要抓住时间窗口 / 86

第四章 资本战略的天时与地利

千亿乐视，资本市场是怎么理解的？ / 95

乐视财技之七种武器 / 106

从乐视看产融互动的打法 / 114

富有中国特色的资本故事 / 120

第五章 争到最后，争的就是人才

始于人才战，终于人才战 / 128

“离经叛道”的人聚在了一起 / 135

生态型战略更需生态型组织 / 144

基于人才的“协同化反” / 150

乐视 = 贾跃亭？ / 155

对话：我们倡导狮狼文化

——专访乐视控股人力资源副总裁蒋晓琳 / 161

附录 这些年，乐视追到的大咖 / 168

第六章 如果有一天乐视失败，我们还会谈起

BAT 的盛宴下，冲出封锁线 / 176

作为颠覆者的挑战 / 181

成败转头空，几度夕阳红 / 188

跋 研究中国管理学，始自案例 / 195