

# 在路上的乐视还要过三道坎

●文 / 任俊正 (北京网智投资管理公司合伙人)

乐视最近现金流遇到了问题,贾跃亭为此发了一封公开信,一时间评论四起,有些人预测乐视会死,有些人则说不会死。我不认为预测一个企业的生或死是善意的行为,因为在互联网时代,压死骆驼的那根稻草往往是各方的合力,这其中就包括预测其生死的行为。

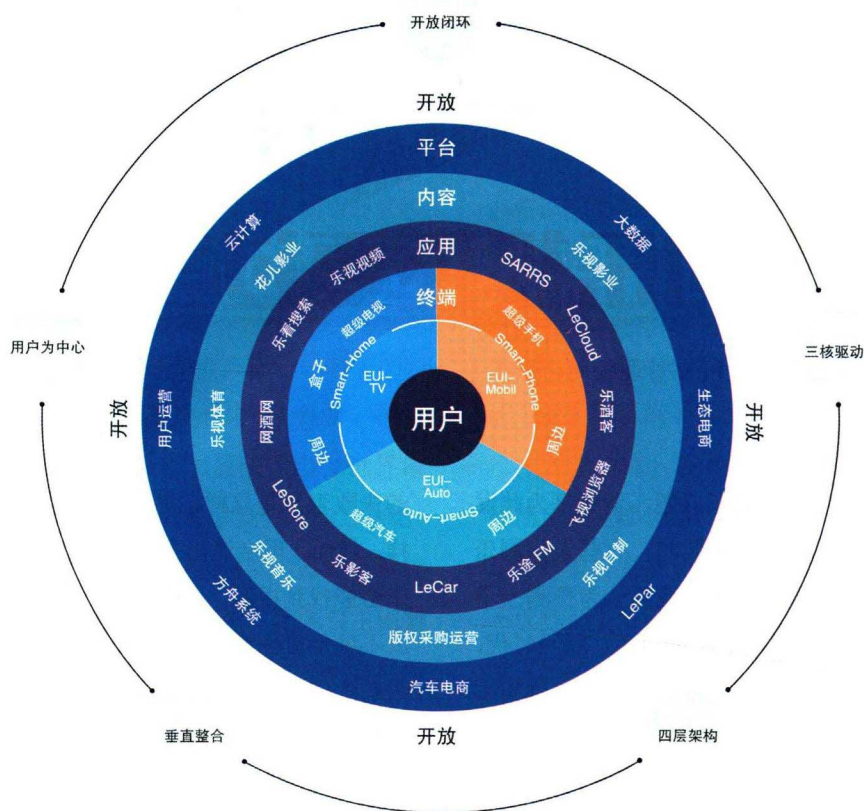
现金流是一个企业的血液。任何伟大的理念与战略,最终都会落实到现金流入与流出。现金流之于企业,就像血液之于人体。一个人的身体出了问题,病根可能另有原因,表象一般都会反映为血液出了问题。同样地,企业死亡的根源自然多种多样,但从表象上,大多数企业死亡都是表现为现金流中断,早年的史玉柱造巨人大厦时

的失败表象是这样,德隆轰然倒下的表象也是这样。然而,现金流出了问题,就现金流说现金流,未必能找到根源。另外,现金流只要不出现中断,就不能倒推出企业必死。这是个逻辑问题。因为眼前的现金流问题是走向未来死亡的必然过程,还是走向未来成功的暂时低谷,在当下状态中有很多偶然要素。要知道跌宕起伏、起死回生是商业世界成功者的共性。乐视要解决当下的现金流问题,既需要智慧,也需要机缘,贾(跃亭)是否具有这样的智慧,机缘是否会降临到乐视,我们不得而知,但我们知道,作为有着全球性抱负的乐视,在未来的发展中,必须跨过战略理念重塑、协同管理提升与治理基因转变三道坎。

## 第一道坎: 战略理念重塑

乐视的发展战略可能只有贾能完全诠释清楚,或许在他心中确实有一幅非常美丽的图画,但一般人很难从其表述中琢磨清楚。在贾的话语体系中,经常出现“化反”“破界”等词语。我估计,这些华丽的词语要翻译成普通词语,无论怎样翻译,贾都不会认同。譬如化反,基本意思就是化学反应,也就是两个产业不是简单整合在一起,而是要产生协同增效的结果,但你这样解释,就太平常了,贾不一定会认同,因为肯定没

有“化反”冲击力强。正是因为乐视PPT所用语言的冲击感很强,很多人戏称乐视是PPT公司,只会讲故事。但客观地讲,乐视不只是会讲故事,而且确实做了些事情。在智能电视上有了突破,智能手机虽然晚了一些也的确有了不俗成绩。在一定意义上,乐视确实致力于打造“平台+内容+硬件+软件+应用”等五大要素垂直整合、横向开放的生态系统,让单一的硬件价值进化为由这五大要素构成的多维的生态价值。



互联网行业的 PPT 要演给资本看，除非你不缺钱

乐视所要走的国际化也显然与别的企业或传统中国企业的国际化不同。据乐视生态官网介绍：“乐视已经强势进入北美、印度及东南亚地区，不仅输出产品和服务，更将乐视模式复制到全球。”从我国企业的国际化实践来看，大部分企业的国际化只是小打小闹，譬如在国外成立个分公司或办事处，以国际贸易为主。少数的企业开始大胆尝试真正的国际化，其中一些优秀的企业尝试本土化实践，如海尔试图建立各国的海尔，用当地的资源生产出满足当地的市场化产品。另外一些优秀的企业尝试全球市场一体化的实践，如华为手机，在全球市场上卖统一的标准化产品。当然苹果、微软等跨国公司也是这样的操作。近些年来，除了基于产业资本的跨国化，越来越多的中国企业开始尝试金融资本的跨国化，如安邦公司直接杀向欧美等发达地区的资本市场，购买其金融机构。当然，还有很多企业尝试出海，先

在印度及非洲等欠发达地区发展进行金融资本跨国化。从目前来看，乐视所号称的国际化，虽然进展并不大，但从其号称的概念上来看，它既要整合产业资本，又似乎要整合金融资本，在产业资本方面，似乎既不是海尔公司等本土化，也不是华为公司等全球一体化，而是产业资本上是本土化与全球一体化的结合，即所谓的将建立跨界、跨地域的大生态体系。这是一个非常完美的理想，我们不评论这是理想还是空想，但理性地分析，建立这样的生态体系的关键节点，不论是谁，至少无法回避资本、技术两大关键因素的聚合，也就是企业至少需要表现出极强的对接资本、整合或创新技术的能力。至少到目前，大融资能力是乐视的短板，虽说几年间融了数百个亿，但仍然缺乏与全球化战略相匹配的国际大资本支持，所有的融资手段多是股票质押等传统手段，融资水平并未见多高超。硬件生态领域是



否存在可一统天下的技术也还存在争议，乐视似乎也未掌握可以与其全球化战略相匹配的技术。

贾是一个善于提出新理念者，善于提出新理念自然没错。企业家可以凭一张嘴获得关注度，也可以凭一双手获得各界的关注度，都无可厚非。然而，靠一张嘴获得关注度的人，所面临的竞争者是另外一批同样靠嘴获得关注度的人，即另外一些能提出新理念的人，譬如贾所面对的是同样做电动车特斯拉的马斯克，同样属于互联网的马云，以及已经过世的乔布斯，甚至包括雷军、周鸿祎等一大拨有思想的人。与这些人相比，贾创造新战略理念的能力并不完全占优。而且，对包括乐视在内的互联网时代大部分企业来说，理念的提出不是为了自嗨，转化为资本市场上的融资能力才是关键。虽然总说资本是短视的，但是能否得到资本认同仍然可以作为理念好坏的检验标准，除非你不需要资本市场的钱。从这一点来看，乐视的战略先进与否，能引领新潮流与否，衡量的结果不仅仅是新闻媒体能否接受，而更应该是资本市场，尤其是国际大资本市场能否接受。从目前来看，国际融资能力显然是乐视的短板。

用最近出狱的牟其中为例说一下理念作用。上个世纪九十年代，牟所提出的一些理念，如“银行是卖钱的商店”“1度理论”等，在当时的确令人耳目一新，到现在虽然不如互联网时代的概

念华丽，但仍有一定的震撼力。对于大多数人来说，牟的这些理念带去的只是思想上的冲击，如果这些理念背后确实蕴含着战略智慧，那么牟就是天才。如果这些理念只是口头上的说辞，那么牟就是骗子。几十年来，牟一直倍受争议，但你不能否认，牟是一个有思想的人。但对牟来说，这些理念实实在在地帮助他赢得了银行或其他资本的支持，这就够了。

或许拿牟作为例子未必恰当，有先验价值判断的诱因，恰当的例子或许是特斯拉的马斯克。大佬间表面较量的是理念，背后较量的则是战略智慧。不论怎么说，到目前为止，乐视全球化发展思路并未得到全球性大资本的青睐，贾或许需重新审视自己的战略洞察力，如果抱负过大、洞察力不足，适当调整也无妨，或许需重新审视战略理念的可视化能力，心中美好的图画至少需要让资本世界读懂，如果能够像做过教师的马云那样能通俗易懂地让全国消费者听明白更好。战略洞察力及战略可视化能力的高低往往决定了企业及企业家间的差距。乐视如果成为全球性公司，要能形成透射其战略智慧且能吸引国际资本的战略理念，也就是其战略理念仍然需要重塑。这是乐视要过的第一关。从这个意义上，乐视的PPT不是要多做，而是要精做。

## 第二道坎：协同管理提升

在贾的眼中，战略位于第一位，只要战略足够前瞻、先进，资金总不会是问题。或许在他看来，只要能形成凝聚资源、资本与人才等的“聚合反应”，一切问题都会迎刃而解。然而，实现战略的逻辑是什么？聚合资源、资本与人才等实施战略所投入的关键节点是什么，采取何种战略获得，乐视并没有给出答案。

近些年来，乐视在一些行业的快速布局，通过跨界扩张，从一家视频网站发展成为互联网技术、影视内容、智能电视、手机、体育、互联网金融、汽车等多个领域的所谓生态型企业。其中很多战略卡位都体现出了非常卓越的战略智慧，譬如提前低成本储备版权，为后来内容驱动的业务发展奠定了基础；近期收购易到用车，为与未

来的电动汽车生产形成战略链条闭环连接等。

抛开诸如一些华丽名词，任何多元化业务的企业，无论这些业务是以生态圈方式存在，还是以生态体系的方式存在，必须解决的问题是这些业务的协同。在资金供应有限的情况下，大多数企业会选择或不得不选择对不同业务进行战略定位，有取有舍，既要兼顾现在的现金牛业务，也要考虑培育未来的风险业务。然而，乐视的七大业务体系都是烧钱业务，基本上都处于亏损状态，用贾的话说是“蒙眼狂奔”。从战略实施逻辑来看，要想同时培育七大风险业务，而且现金牛业缺乏的情况下，要么自身财力雄厚，要么有顶级资本支持，而这两点均非乐视的基因。那么乐视凭什么“蒙眼狂奔”？任性之后必然要理性，回归到为现金流管理是必然。如果仍然无法过了上面所说的“战略理念重塑”关而吸引不到国际大资本，理性选择必然只能是有舍有得，必要时将不得不

品牌、营销、供应链等方面无缝对接。这种无缝对接是很多企业家的梦想，也是很多企业家的遗憾，相当多的多元化企业最后发现不同业务之间除了财务之间可以拆东补西之外，具体业务之间还是产生不了协同效应。协同的难题也是管理学一直试图解决但解决不好的问题。乐视凭什么说协同就能协同？

对乐视来说，生态组织的建设，除了采用人工智能等技术载体来实现协同外，显然最需要管理机制的创新。这就涉及到经济学中所说的边界问题。一个业务加入乐视生态系，加入后乐视生态系的组织管理成本一般会提高，而市场交易成本会降低，两个成本的平衡点就决定了生态系的边界。要扩大生态系的边界，乐视生态系必须明确回答一个问题，采取何种生态系组织机制来降低组织管理成本，这种成本降低得越大，生态系边界会越大。乐视要打造庞大的商业帝国，就必须找到合适的组织管理机制使之管理成本降至最低，从而使边界尽可能扩大。

没有管理机制支撑，再好的理念也只是想法而已，而设计机制却需要智慧。从目前的有限观察来看，乐视号称要打造生态型组织，但是实际建立的组织管理机制却未见出新。在一定程度上，年轻的乐视似乎还是芸芸众生中普通的企业一个，与大多数民营企业并没有什么两样，老板想法多，企业还是老一套，抓住机遇、快速扩张、管理滞后、大企业病出现。这种推测可能过于武断，但至少到目前，还未见到乐视有诸如联想柳传志那种“搭班子、定战略、带队伍”之类管理名言涌现，所见到的无非是乐视高薪挖了一个牛人、打造一个新板块的草莽英雄般的故事，而与乐视全球化的抱负相比，我们更应该看到的是另外一个乐视，一个充满持续组织创新的乐视，一个在管理上代表着互联网时代精神的乐视，而至少到现在仍然没有，甚至偶尔听到的是乐视管理还较乱的说法。协同管理提升是乐视未来发展中必须过的第二道坎。



协同本来就是企业家的难题，生态化反更是

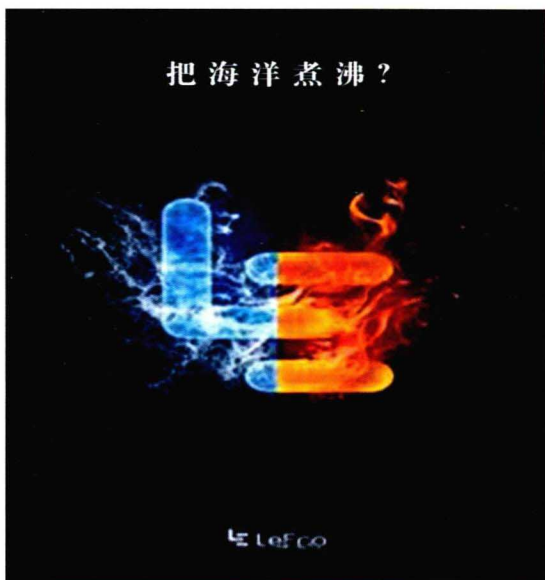
舍弃某类业务。这当然不是贾所希望，为落实生态战略，乐视必然需要关注不同业务之间的协同。

生态战略不能落实为具体的业务之间协同，一切只能是空想，而协同却并不是一件简单的事情。除了各个业务的战略之间协同之外，业务协同还需要业务之间从组织、流程、市场、



### 第三道坎：治理基因转变

看到《财经》宋玮写的一篇关于乐视的文章，里面提到：“长期以来，整个乐视集团的决策权高度系于贾跃亭一人，董事会形同虚设。”同时，乐视的管理层声称乐视的文化不是民主的文化，这是一家战略决定组织的公司。另外，贾的副手表明这是一个好的文化。然而，在外人眼里，缺乏制衡是乐视现金流出现问题的原因。在我看来，对于现阶段及之前阶段的乐视来说，制衡与否可能未必是企业好坏的主因，但是如果未来仍然缺乏现代企业治理基因，则注定了成为全球化的乐视只能是一个空想。



把海洋煮沸是个口号，怎样才能把海洋煮沸是个科学问题

制衡最突出的优点是风险会降低，但效率也降低，搞不好就会议而不决、丧失机遇。与制衡相对的是独断或专制，它突出的优点是效率高，一个人说了算，自然效率高，但风险也会增大。按贾的副手的说法，贾确定了战略，下面的人可以全力以赴地执行，也就是说效率提高。我认为这与贾长期形成的权威有关，也与贾对组织规律

漠视的幻想有关。人们总是幻想定完战略，下属能够自动自发完成，但根本不知道组织自有组织的逻辑，只要有人就有江湖，有江湖就必然有好大喜功者、浑水摸鱼者、媚上奉承等，每个人必然会打自己的算盘，到最后老板就算破产了，仍然会有人在这个企业获得人生第一桶或第N桶金，这样的例子不计其数，不需要假定乐视就是例外。专制的结果，在企业小的时候，所有副总、部门经理都是随听随到的秘书，听你随便调遣。在企业大的时候，这些人就会成为自己权力范围的专制者。因为专制是会遗传的，你想制衡他们，只能是梦想。据说乐视集团有上百个总监，高峰时曾有200公路局经理、上百个VP。缺乏现代公司治理的基因，这些人怎么管理？

建设股东会、董事会、监事会与高管层等“三分一层”的治理体系，能够有效地降低战略风险、运营风险、财务风险等各种风险，使企业在可控的状态下发展，更开放地吸引更规范资本的进入，这只是公司治理体系建设的最低要求。对于一个立志成为全球大公司的公司来说，达到这种最低要求还远远不够，需要在此基础上更加创新，以此在效率与风险之间达到最佳平衡，释放出最大的能量。

这里以华为为例。很多人将华为的成功归结为技术创新能力强之类，这种看法当然没有问题，但实际上真正释放与激发华为创造力的，在我看来，实际上是《华为基本法》，以及在此基本法指导下的独有特色的内部股权激励体系等治理体系方面的探索。在上个世纪九十年代初期，在很多民营企业将股权看得比生命还重时，任正非号称“我只要1个点的股权。如果因我拿股权少而控制不了企业，说明企业不需要我了”。这当然是企业家的胸怀，也更是管理的智慧。通过内部股权激励体系的建设，华为较早地凝聚了一拨国

内最优秀的人才，为企业的创新提供了治理层面的保障。

我相信贾也有此胸怀，当然这里并不是说贾是否要模仿华为做出《基本法》或类似的激励体系。相反，我想说的是，要想成为全球性企业，乐视不仅不是简单模仿华为，而是要建立起更先进的公司治理体系，甚至比华为更为领先的治理体系，比阿里合伙人计划更为让人眼前一亮的治理体系。如果还停留在“老板定了战略就行了”的小民营企业的状态，则在未来发展中必然会遇到更大的麻烦。治理基因的转变，是乐视必须要面对的，这也是乐视发展路上面临的第三个坎。

根据贾的声明，乐视的战略没有变化，而是

有意调整了战略节奏。在将眼光向外贪婪地盯着一个个战略性机遇时，不妨把眼光向内，看看自己手上的牌。调整节奏，不是坏事。

行文至此，突然想起柳传志批史玉柱的情形。记得柳传志《对话》节目中曾经回忆过史玉柱第一次创业失败前的情况，大意是史玉柱以为自己找到了经营企业的法宝，盲目扩张，非常高调，泰山峰会上的包括柳传志在内的各位大佬说的话都听不进去，这些大佬都懒得理他了。后来史玉柱终于明白企业成功是有规律的，超越规律而受惩罚是迟早的事情。这些话对处于目前状态的贾似乎也适合。 **科技**

#### 【关于作者】

任俊正：博士，北京网智投资管理公司合伙人。著有《战略十讲》《管理的细节》等专著。

