

乐视困局背后： 互联网巨头无边界扩张挑战凸显

■ 本报记者 许意强

互联网巨头的无边界扩张让这一行业看到了很多新的机会，也遭遇了新的瓶颈。日前，因为手机拖欠上游供应商数十亿元货款的消息，引爆了外界对于乐视最近几年来快速扩张的质疑。

从三年前颠覆电视开始，乐视掀起一场“史无前例”的多元化、非关联性狂奔式扩张，从与内容视频相关的电视机，进入手机，以及体育、影业，甚至新能源汽车。更为重要的是，三年来除电视机业务落地，并有望快速盈利外，乐视其他业务均处在“烧钱扩张”阶段。

不只是乐视，不少互联网巨头均在上演资本驱动下的无边界扩张。乐视如今的困局，是否会在其他互联网企业上演？对于互联网企业来说，扩张和发展的边界到底在哪里？

乐视困局的AB面

资金链紧张，手机业务拖累上游供应商货款，只是引爆这一轮乐视危机的导火索。在业内人士看来，当前外界对于乐视最大的担忧是，“短短几年摊子铺的太大，烧了那么多钱，没有一项是赚钱的。除了电视业务外，很多业务根本看不到赚钱的前景在哪里。同时人事臃肿、大公司病凸显。整个乐视最高峰时拥有80多个VP(副总裁)，以贾老板过往的创业经历，根本没有驾驭这么多人力和财力的经验”。

以视频网站、版权分发起家的乐视，于2013年突然加速先是进军智能电视领域并推出“内容+应用+平台+硬件”生态模式。随后，乐视生态版图呈现急速奔跑势头，在短短一年多时间进入手机、体育、汽车、金融等领域，最终形成七大子生态。

一位接近乐视的知情人告诉《中国企业报》记者，“目前在乐视七大子生态中，除了基于大屏生态的乐视超级电视有望于2017年实现扭亏为盈，其他业务一直处在烧钱状态之中。例如相比小米、华为、OPPO这些都是赚钱同行业竞争者，收购酷派急于想做大乐视手机业务依靠烧钱策略很难支撑其继续走下去。乐视汽车则更是如此，到底什么时候能有产出连老板贾跃亭都不知道，只是认为这肯定有机会，就进去了。”

来自资本市场的担忧最为直接：自贾跃亭内部公开信公布之后，上周乐视网近四个交易日累计跌幅超15%，市值蒸发128亿元。来自外部的不完全统计，乐视仅在过去六年来对外投资就已经高达700多亿元，从入股TCL多媒体、收购酷派、收购美国彩电Vizio，到购买体育赛事



王利博制图

版权，冠名国安、投资彩票公司，投资易到用车，进军房地产，筹建保险公司，发起并购基金等等，仅汽车一个板块两年就投资超百亿。

然而这一系列的大手笔投入，在乐视生态体系“硬件亏损、会员收费”模式下，虽然给乐视带来了营业规模增长，同时也导致了经营利润的亏损，由此这也引发了外界对于乐视投资驱动扩张模式的担忧。更大隐患还在于，乐视急速扩张下的公司人员规模从6000多人一度增长到1.6万多人，其中仅今年一年就新增超过5000人，而由于整个公司处在急速奔跑扩张背景下，忽视对于管理能力和团队组织架构优化，七大产业各自为政，缺乏资源协同与整合发展。

“我们可能死在成功的路上。这考验的是我们的资金能力、组织能力。我们每隔2到3年都会遇到这样的困难，因为我们总是在做挑战自己的极限的事情。”贾跃亭虽然如此说，但是却公开表示乐视已有七大子生态，未来一段时间将不再烧钱布局新的子生态，转向深耕已有业务，做深做透现有市场。

如果说，持续的大手笔投资导致的资金链紧张，且迟迟未能产生回报和收益，这是这一轮乐视困局的A面，那么公司规模急速扩张，带来的人员激增，缺乏有效的组织精细化管理和团队协同力建设以及企业文化凝聚，让乐视更多是中高层的个

人单打独斗，并没有真正引爆团队协作战斗力，则是乐视困局的B面。

三大边界 影响互联网企业扩张

纵观近年来中国互联网产业，乐视并非无边界扩张的“第一人”。最近10多年以来，包括阿里、百度、腾讯，以及360、小米、暴风等一大批老将新兵，均在谋求在不同领域的全面扩张。唯独乐视所面临的质疑和争议最多，背后原因耐人寻味。

2011年时任金山软件董事长的雷军，创业成立小米公司并进入智能手机行业。短短几年时间小米的业务版图实现了从智能手机，到智能电视、互联网盒子、平板电脑、笔记本电脑、电动平衡车、无人机，以及空气净化器、净水器、电饭煲等多个领域的全线扩张。

过去两年半时间，小米共投资了55家创业公司。这始于2013年下半年的小米生态计划，根据雷军的说法则是在5年内投资100家生态链企业，复制小米手机模式。不过随着去年小米手机销量陷入一轮下跌通道，以及小米新布局的智能电视、空气净化器、净水器等产品市场迟迟未能引爆，则引发外界对于小米神话的反思。对此雷军也公开承认，“当产品终于可以大规模供应，之后就发现遇到天花板，产品供应不成问题，但渠道问题出来了。”

这背后正是在于，作为以粉丝经济起家的小米成功完成了线上电商平台的建设并掘得第一桶金后，进入了大企业全平台发展新轨道，电商平台的基因让小米忽视在线下实体店等多渠道布局。同样的问题也曾出现在腾讯身上，以QQ即时通讯起家并成功借助社交完成游戏等娱乐业务布局后，虽然也曾大手笔进军电商领域建立拍拍和易迅两大网购平台，却只能将电商业务全部卖给京东，转而成为京东投资者。

已经成为全球电商巨头的阿里，虽然在最近十多年来基于淘宝、天猫，以及支付宝三大核心业务，在不同行业展开一系列令人眼花缭乱的多元化收购和投资。但主要还是以电商平台为基础，用支付方式为纽带链接人们的基础生活需求同时加入文化娱乐的“催化剂”，展开一系列关联资源整合。即便是在最关键的“菜鸟物流”上，阿里也只是重整合投资。显然在众多互联网巨头近年来看似没有边界的扩张中，其实也受到众多摸不着的隐形边界制约。

产业经济观察家洪仕斌指出，“近年来，在大量互联网企业看似无边界的扩张中，其实往往隐藏着三大边界：一是资金运营能力，这是突破口；二是团队管理组织能力，这是基本；三是不同行业的技术创新能力，这是核心。这些其实一直在影响着所有互联网企业的跨界扩张。”

视角



“蒙眼狂奔” 不是“生态战略”

■ 董克伟

有关乐视方面资金链“吃紧”的传闻已持续一段日子了。经过几天的公关危机事件发酵后，11月9日上午，乐视方面举行投资者交流会，向媒体和投资者解读乐视进一步的战略举措以及投资者关心的相关问题。深陷信任危机中的乐视，在一番官方表态后，是否会扭转局面，仍有待时间验证。

曾被寄望将成长为中国互联网“新模式”的乐视“蒙眼狂奔”，直至陷入前所未有的信誉和生存危机，以擅长“讲故事”著称的贾跃亭该如何有效化解危机，大概是这位乐视掌门人最近急需思考的问题。

作为近年来迅猛成长的互联网公司，乐视涉足多个不相关产业，并被贾跃亭以一个“生态”标签作为联系捆绑推出。

应当说，以创业板上市公司乐视网为核心的乐视在投融资领域展现出了颇为不俗的能力。自2010年上市以来，乐视网通过定向增发、发行债券、银行借款等方式，融资过百亿。

但在将融资能力发挥至极致的同时，乐视更擅长“烧钱”。同期，乐视在视频、电视、手机、云计算、汽车、金融等领域大笔投入已近千亿。在熟悉并购业务的投行人士看来，乐视最大限度利用融资能力无可厚非，密集投向新兴领域也并不为过，但多元化扩张过于激进，很容易遭遇资金链紧张的问题。公开资料显示，为了筹集资金，贾跃亭质押了大量个人所持“乐视网”股票，用于为乐视生态如智能手机和智能汽车提供资金支持。这种模式，使得乐视无时无刻不处于资金链危局之中。

透视涉足多个领域，志在以“生态战略”谋发展的乐视，其盈利模式主要是通过已成熟的业务拉动尚未成熟的业务，同时通过尚未成熟的业务吸引投资，整体业务之间又构成生态链，产生协同效应。这种商业模式的利处在于创新性较强，能够对投资者产生较大吸引力，促进品牌形象的提升；弊端在于对资金的需求量较大，容易导致资金链断裂的风险。

而反观国内外其他互联网公司的成功之道不难看出，这些成功的互联网公司也十分注重“生态”建设，但他们往往都有一个明星业务，如苹果以各类硬件为基础，构建了软件和娱乐分发的生态；谷歌以搜索为核心构建出相关业务集群，其他如阿里有自己的淘宝天猫业务、腾讯有QQ业务、百度有国内搜索业务等，这些企业都是在单个产品成功基础上逐步建立起自己的产品生态圈，主打业务基础十分扎实稳定，走的是循序渐进的路子。而乐视在疯狂扩张的同时，既有业务要么盘子大小，要么盈利能力太弱，无法为扩张提供内源融资，企业需要不停地寻求外部融资。

事实上，贾跃亭对于乐视眼下的危机也有所认识，在公开信中他表示，乐视在这两年的经营中有业务发展过快，资金有限，融资能力有待加强和人员扩张严重三方面不足，导致问题爆发。

亡羊补牢，犹未为晚。贾跃亭透露的聚焦目前已有的7个子生态，不再进行扩张；建立生态型自营销售平台；精简开支、强化成本管控意识和经营意识；加大对上市公司的关注等几点未来战略调整方案也许真的能将乐视带出全面危机的泥沼。

百舸争流的“互联网+”时代，机遇与风险相伴相随，精彩的故事总是值得人们孜孜以求，但还需脚踏实地，稳扎稳打。诚如网友留言称，“人生最痛苦的是，故事没讲完，钱烧完了”。好在故事未完之时，作为掌门人的贾跃亭还能清醒认识问题所在，及时改弦更张。故事也许会有更好的结局。而这，对其他互联网企业和决策者们而言同样也是很有意义的警示教材。

互联网造车 “资本劫”

(上接第一版)

“互联网行业外的人如今都喜欢说‘互联网+’，可汽车是世界上最复杂的工业产品之一。在我看来根本没有什么互联网+汽车，只有清晰地认识到本质是汽车+互联网，才有可能脚踏实地地走下去。汽车是基础，互联网是锦上添花和帮助提升效率的，先有高品质的车，其余的才有意义。”车和家创始人李想认为。

也有业内人士认为，不能否定的是互联网企业的介入让原本的工具更加智能，汽车智能化越来越成为消费者的购车需求，未来汽车与互联网的融合将逐渐成为行业趋势。

“对于互联网企业而言，选择以哪种方式切入汽车至关重要，一旦路线错了，后边的损失将会很严重”。应宜伦认为，博泰最早退出整车制造是明智的，但是对于还未“上岸”的互联网企业来说，想要成为最后胜出的“2+3家”，其烧钱之路才刚刚开始。

搭载智能语音行车系统 瑞虎3x本月15日上市

■ 本报记者 张晓梅/吴明 张晔

11月7日下午，奇瑞汽车联合科大讯飞举办了一场“4G智慧玩美瑞虎3x Cloudrive2.0智云互联行车系统玩转派对”，盛情邀请业内媒体一起探秘瑞虎3x“中国最强”智能语音行车系统，为上市预热。

近年来奇瑞汽车与科大讯飞一直保持着紧密合作。目前合作最成功的案例，始于奇瑞的重磅战略车型——艾瑞泽5，能深度定制语音技术的Cloudrive2.0车载系统也成为艾瑞泽5击败竞争对手最有力的差异化优势。

Cloudrive2.0系统由奇瑞汽车与科大讯飞强强联手打造，依托科大讯飞业界领先的智能与人工智能技术，可实现车内极速、流畅的实时语音交互，让用户享受极致的人车交互体验。为了进一步提升用户体验，奇瑞对这套智能行车系统提出了更加苛刻的技术需求，科大讯飞也不惜研发成本，对Cloudrive2.0系统全面优化升级，并把这套经过优化升级的Cloudrive2.0系统匹配在瑞虎3x身上。

瑞虎3x搭载的Cloudrive2.0车载系统较之前版本进步飞速，使用体验和便捷程度甚至超越了很多合资车

型，堪称“中国最强”智能车载语音系统。尤其语音搜索进步尤为明显，在车内噪音环境能轻松识别，语音识别率也大大提高。此外，通过科大讯飞与专业的导航软件深度合作，瑞虎3x的Cloudrive2.0智云互联行车系统实现了很多导航无法实现的高效搜索和导航能力，让智能用车体验真正随叫随到。

奇瑞一直以来都致力于为消费者打造更年轻、更智能的汽车产品不懈努力，瑞虎3x正是奇瑞汽车洞悉年轻消费群体内心而打造的一款真正智能互联的新车。瑞虎3x定位“4G智慧

SUV”，是奇瑞2.0时代第三款产品，目标客户是追求最新鲜、动感、时尚的群体。作为一款讨好年轻人的SUV，瑞虎3x不仅带来时尚潮流的年轻化设计，加上搭载“中国最强”Cloudrive2.0智能车载语音系统，是同级别唯一拥有4G互联的SUV，完美符合年轻人对有车生活的向往和希冀。

11月15日，瑞虎3x选择北京、成都、长沙三地联动线上全球直播上市，利用更加酷炫的上市发布秀传递瑞虎3x“玩的炫、玩的开、玩的转、玩的起”的品牌特性，掀起一场属于年轻人的风暴狂欢。