

## 互联网电视玩的不仅仅是机顶盒

## 执著娱乐生态 乐视网“颠覆”之旅能走多远

□本报记者 姚轩杰



CFP图片

## 扩张的边界在哪里

在广电总局重拳整治互联网电视后,商业视频网站只能把内容放到牌照方,不允许绕过牌照方直接连接互联网上的内容,这使得乐视网对内容运营的控制权减弱。“我们正在向广电总局申请内容服务牌照,有了这个牌照,现在遇到的问题都不是问题。”乐视网副董事长刘弘7月18日公开对投资者和媒体表态。

5天过后,7月23日午间,乐视网发布公告称,乐视战略入股重庆广电控股的重庆有线,并与重庆有线共同出资设立新的子公司开展互联网电视业务。新成立的子公司将作为各方面向全国共同开展互联网电视业务的经营主体,由乐视主导运营。当天,乐视网股价因此大涨。

互联网电视领域有两大牌照,内容播控牌照和内容服务牌照。目前,内容播控牌照只有7张,且不再发放;而内容服务牌照已经发放了14张,都掌握在各省级广电机构的手里。乐视是一家商业视频网站,没有广电系的“干爹”或“亲爹”,独立申请内容服务牌照难度较大。业内人士称,乐视联合重庆广电申请,意味着找了一位广电系靠山,获批的可能性大一些。

除了申请牌照外,乐视网也不止甘心花钱买正版内容,而是在自制内容方面迈出了一大步。比如乐视影业,去年收购的花儿影视,以及乐视网的“自制剧”。

从公开资料看,乐视影业与乐视的主体公司乐视网没有任何股权关系,属于同一控制人旗下的兄弟公司。乐视影业前身是乐视娱乐,2008年由贾跃亭投资成立。原光线影业创始人张昭受贾跃亭之邀,于2011年加盟合作成立乐视影业。经过这几年的迅猛发展,现已成为国内民营电影发行公司的翘楚。

贾跃亭在今年初的一封信中指出,乐视影业要力争成为中国第一大电影公司,2014年投资发行15部电影,票房力争达到30亿元,建立成熟的互联网电影公司运营模式。《小时代3》上映第一天票房就过亿了,创造了中国2D电影首日票房的新纪录。今年乐视影业成为行业第一的目标或能实现。”贾跃亭表示。

乐视网的自制剧战略也成为今年的发力重点。据刘弘介绍,去年乐视制作了大致300多集自制剧,投入的资金只占到影视剧采购资金的10%左右,预计今年会增长20%,自制剧的量也将增加到700多集左右。这个数字已经达到电视剧龙头华策影视年产量1000集的七成了。

平台方面,乐视有四个:云视频开放平台、大数据平台、广告平台和电商平台。“这几个平台,毫不夸张地说,我们比任何一个专业的,或者是仅仅专注在某一个平台业务领域的公司,做得都不差,甚至更好。云视频平台无论从节点的数量,带宽的数量,还是用户体验和技术能力,已经是全球最优秀的;大数据平台,我们有一个强大的团队在全力以赴地推进,但现在还没有进入传播期;广告平台,完全能够支撑我们广告业务的发展,而且是多屏广告的高需求;电商平台也创造了奇迹,仅仅一年的时间就冲到了行业前十。”贾跃亭对支撑乐视生态的几大平台的发展信心满满。

尽管乐视一直在执行大屏战略,超级电视也引爆了市场热点,但乐视也在终端产品上向移动端领域拓展。乐视下一步或将推出智能手机。业内人士称,乐视做手机是在模仿小米。但贾跃亭认为,小米本质上还是简单的硬件公司,没有大量互联网服务,没有平台和内容,也没有大量的互联网应用。而乐视是互联网硬件2.0公司,把互联网硬件软件平台和互联网内容结合并垂直整合。

互联网内容领域的一大发展趋势就是多屏融合,移动为先。不可否认,智能电视确实是乐视打通硬件与互联网,取得用户与开展服务的一个很好的结合点,但目前中国年轻家庭电视的打开率已经在下滑阶段,智能电视的用户规模与黏性远不及智能手机。乐视进入智能手机领域也是顺应潮流,让用户可以在PC、手机、PAD、电视等屏幕消费视频内容,使乐视生态链更稳固。

乐视移动公司今年5月6日正式成立,该公司主要是面向手机的研发与销售。乐联想和魅族系的手机工作人员成为乐视手机业务的主要组成成员。据媒体报道,乐视手机的上市时间表已经基本确定,预计将于第三季度正式发布乐视手机,上市时间定在第四季度。但乐视官方对相关进展依然保密。

不为外界熟知的还有,贾跃亭投资了一家定位于高端葡萄酒消费品的电子商务网站——网酒网。贾跃亭认为,乐视的生态整合不仅是多屏联动的视频内容,而是要以用户为中心,打造品质乐迷生活圈,为用户提供带有明显互联网基因的优质品质生活和全新消费思维。

“用户回到家中,躺在沙发上,喝着红酒,看着超级电视里正在播出《小时代》”——这样的生活场景,是贾跃亭为乐视网圈定的奋斗目标。

## 贾跃亭称“没有富爸爸”

拥有44.42%股份的贾跃亭是毋庸置疑的大股东,拥有绝对话语权。如今,超级电视居然成功了。

对于外界的“背景说”,贾跃亭回应称,“乐视一没有背景,二没有富爸爸,完全是孤军作战,必须要比别人看得远,起步早、走得快。”

到了今年,贾跃亭不满足乐视仅在国内发展,想走出国门。“今年是乐视全球化的扩展年,上半年是筹备阶段,下半年就进入全面的实施阶段了。我们的业务主要分为两个部分,一是乐视生态的业务在海外的全面复制;二是把很多海外的技术、海外的内容资源、海外的人才,和中国元素能够非常好的整合到一起,继而反向推动乐视生态在国内的竞争力。”贾跃亭自嘲,乐视生态这种商业模式在全球具有一定的独特性,目前的时间点有可能成为乐视走向全球,甚至能够在全球范围内超越日韩企业的一个重要的机遇期。“海外业务对乐视战略的重要性是不言而喻的,比当年进入硬件领域还重要。”

为推动海外业务的进程,贾跃亭还挖来了前魅族副总裁莫翠天,并带他一起到美国开拓业务。“我的技能是多元化的,并不只是在智能手机上面。我会全力以赴来担负起海外业务。我们海外的计划已经规划了一段时间了,现在到了落地实施的阶段,可能在未来一两个月会有更多的好消息向大家公布。”坐在贾跃亭右边的莫翠天,面对所有投资者向新老板表决心。

这几年,贾跃亭从联想、京东、魅族等公司挖来了多名高管。如今,贾跃亭麾下已经有超过20位副总裁,这种架构有几分奇怪。其实,如果仅论乐视的实力、知名度,或者贾跃亭的外形和言谈,这些高管们是不太可能被说动的。

乐视TV的总经理梁军曾在严谨有序的联想工作了20年,是典型的IT技术男。梁军比贾跃亭大三岁,在贾跃亭找他面谈后,他

## “颠覆者”底气何来

高通,这样的组合生产出来的电视品质是有保障的。据说,贾跃亭打动富士康的老板郭台铭只用了5分钟,原因是他找到了郭台铭的痛点——打败三星。

还有个插曲,彼时乐视想增加超级电视的应用,找到了创新工场的CEO李开复。乐视原来只是想引进创新工场的一些应用,但没想到李开复认可乐视的这种模式,最终投资了乐视致新公司(乐视TV的运营主体)。

关于乐视没有电视品牌的顾虑,贾跃亭认为,这其实更是优势。“无论对三星也好,还是其他品牌也好,消费者会根深蒂固地认为你就是个硬件品牌,如果你现在推出一个生态系统级服务的话,客户会担心你不具备这个能力。”但乐视没有这样的包袱,反而可以轻装上阵,只要做好服务,更容易获得客服认可。

没有销售渠道,这也是传统企业的包袱。互联网电商时代,产品的销售可以放在线上销售。乐视把超级电视的销售放在乐视商城上,去年底一款40吋的超级电视发售1万台,5分钟左右就被抢光。X系列和S系列产品均成为行业销量冠军。

关于资金链的质疑,也还是在用传统的工业时代的方法做分析。贾跃亭认为,乐视的模式是全流程的直达用户,没有第三方的渠道,营销成本较低,也没有账期。在

互联网电视的天突然变了。经过两年“野蛮”生长后,互联网电视迎来史上最严监管风暴:新闻出版广电总局7月以来连发禁令,要求互联网电视播控牌照商不得与视频网站建立合作专区,未经批准的盒子不得上市销售,未经审核的影视剧一律下线等。

牌照商、视频网站和盒子厂商都受到不同程度影响,乐视网股价更是连续两天封住跌停板。乐视有盒子、超级电视,还有和牌照商合作的视频专区,被视作互联网电视领域的“先锋”。政策突然转向,一时间,乐视成为所有人关注的焦点。中国证券报记者调查采访发现,机顶盒子在贾跃亭布局的乐视生态中只是很小的一部分,自称没有背景没有“富爸爸”的贾跃亭有着一颗“颠覆者”的心,想让乐视网在大屏电视端复制苹果iPhone的成功。

尽管乐视网紧急停牌并召开投资者交流会,被传跑路的董事长贾跃亭也通过视频现身发声,但业界和投资者仍存担忧:因为在互联网电视领域走得太快、太远,乐视会不会从“先锋”变成“先烈”?乐视生态最终能改变什么,其“颠覆”之旅又能走多远?

## 乐视生态接受考验

7月18日下午,股价连续三天累计下跌超20%的乐视网紧急召开投资者说明会。乐视副董事长刘弘、董事会秘书张特、政府事务部总经理刘淼、副总经理袁斌、副总经理雷振剑等众多高管出现在公司总部17层会议室,接受投资者提问。现场座无虚席,气氛显得紧张凝重。

在近两个小时的交流会上,中国证券报记者发现,所有人关心的问题都是:严厉的监管政策对乐视影响几何?乐视的商业模式和盈利模式会不会改变?乐视管理层给出的回答是:短期来看,乐视会受到一定的影响,但长期来看,政策监管有利于行业规范,对乐视绝对是利好。

“总局的目的是为了让这个行业健康有序的发展,所以要打击非法的山寨的机顶盒,严格监管后的盒子,还是要以内容和产品体验为第一。消费者买盒子,必须能看到大量的内容,而且必须有很好的消费体验。乐视在这两个方面一直是处于行业的领先地位。”乐视网副董事长刘弘说,乐视进军互联网电视后,这两年来不断强化“平台+内容+终端+应用”四层架构的商业模式,即全球首创“乐视生态系统”,这也是乐视在资本市场获得高估值的关键所在。

针对市场有关政策会否真冲击到乐视商业模式的担心,乐视政府事务部总经理刘淼很自信地说:“我们有大量的正版内容,基础很扎实。虽然有些牌照商现在暂停了与我们的合作,但是他们普遍表达了一个观点,就是他们想发展互联网电视就必然要与乐视合作,因为乐视有内容。从终端硬件来讲,只要符合国家关于电视机的相关行业标准,就可以合法销售。从平台来讲,乐视拥有国内最大的云视频平台,可以给合作伙伴提供强大的产品。对于应用来讲,更加没有限制。也就是说,从乐视生态的四层架构来讲,不管是内容层,还是到最后的终端应用层,整个模式没有发生任何变化。”刘淼曾担任工信部电信管理局法规处处长,具有丰富的政府资源和人脉。

任何商业模式是否会改变,最终是市场说了算。乐视网董秘张特称,“我们的模式存在的依据是因为有强大市场需求。传统有线电视,无论是机顶盒,还是其他形态,开机率已经非常低了。乐视推出了自己的产品之后,应和了市场需求,我们每个礼拜开机率可以达到92%到95%。这就是市场需求。”那么,改变的究竟是什么?一是乐视专区和独立的LOGO会取消;二是乐视盒子暂停销售。乐视高管均承认了这些变化。据悉,目前乐视的整改方案已经报给了央视,等待总局检查。刘弘表示,整改完成后,乐视将继续和牌照商合作,盒子销售也将恢复正常。

一个被大家忽视的细节是,乐视的商业模式最重要的载体是超级电视,而不是盒子。“盒子是一个过渡产品,用户黏性也不高。就算乐视今后停止销售盒子,对其整体业绩也不会有太大影响。而超级电视几乎承载了乐视‘平台+内容+终端+应用’生态的所有要素,若政策对超级电视有不利影响,那才是毁灭性的。”一家参与投资者交流会的基金经理告诉中国证券报记者。

乐视的公告数据印证了这一观点。7月21日,乐视发布复牌公告提及了盒子与超级电视的销售数据。截至2014年6月30日,乐视盒子累计销量(含订单)约为175万台,已确认收入的累计销量约为163万台,对应金额约为4.3亿元,其中2014年1-6月的销量(含订单)约为125万台,已确认收入的销量约为113万台,对应金额约为2.7亿元;超级电视累计销量(含订单)约为90万台,已确认收入的累计销量约为72万台,对应金额约为20.38亿元,其中2014年1-6月的销量(含订单)约为70万台,已确认收入的销量约为57万台,对应金额约为14.8亿元。超级电视的销售金额是乐视盒子的5倍。

刘弘表示,超级电视还在正常的销售,没有受到任何影响。具有政府背景的刘淼补充说:“从国家法律、行政法规来讲,没有任何针对电视机的限制性规定,销售是放开的,而机顶盒主要是用在有线电视网里面,需要受到广电总局的监督。”

“我们与中宣部合作的党建频道,7月18日晚上已正式在超级电视的轮播频道出现。这是中宣部把乐视网当作一个主流宣传阵地的一个重要标志,可以打消很多人认为监管部门与乐视网关系不好的疑虑。”刘弘说。

在投资者交流会的后半段,乐视网董事长贾跃亭通过视频现身说法,澄清了“跑路”传闻。“在海外待了一个月了,也有一些流言蜚语,相信有些明白人也会知道背后的原因,竞争对手这些不良的行为对我们来讲无所谓,我们自己的步伐不会受任何竞争对手包括外界的干扰。”贾跃亭的话语中似乎不介意这样的恶意攻击。

贾跃亭极少公开露面,以至于“江湖”有很多关于他的传闻。有人说贾是“官二代”,还有人说他是“煤二代”。贾跃亭曾跳出来对媒体自证清白,说传言都不靠谱。他来自山西一个普通教师家庭,曾经是地方基层公务员,后辞职做起了通讯设备生意,创建山西西贝尔通信科技有限公司。2003年,贾跃亭来到北京,将“山西西贝尔”改成“北京西伯尔”,4年后这家公司在新加坡上市。

西贝尔的无线事业部在2004年独立为乐视网。到2005年、2006年,视频网站投资进入爆发期,很多著名的网站比如优酷、土豆、56网等都在这个时间诞生。彼时,中国的互联网盗版泛滥,版权价值处在低谷,贾跃亭低价买下很多影视剧版权。到2009年,乐视网拥有了9万多集电视剧、5000多部电影网络版权,成为国内拥有影视剧版权最多的视频网站。这一年,监管部门对版权管理加强,大网站的盗版视频被迫下架,为留住人气,它们必须去买热门电影电视剧版权,这时才发现收钱的竟然是自己的同行贾跃亭。百度、PPTV、优酷、搜狐和迅雷这五个主要客户的版权购买费用曾占乐视分销业务的62%、总收入的37%。

此后几年,当主流视频网站都开始重视版权积累,开打价格战时,贾跃亭又奔向下一座金矿——内容制造,投资乐视影业以及乐视网的“自制剧”。2012年下半年,乐视又出人意料地进入电视硬件制造领域。尽管遭遇高管集体反对,舆论也是一片质疑声,但

很多人可能还记得2012年9月19日那个被乐视渲染成“颠覆日”的发布会——在播放过“好莱坞”式的开场片之后,一向极少公开露面的贾跃亭,身穿黑色T恤和牛仔裤,站在台上宣布:乐视将进军智能电视,研发生产乐视TV——超级电视,并在未来1-2年中投入5-15亿元巨资。

实际上,乐视是想要利用其在互联网内容、技术和应用等高地的势能去冲击传统电视这块洼地,其逻辑大体上与苹果在智能手机领域的路线差不多,这听起来实在像是个“不可能完成的任务”。

这两年来,业界对乐视进入家电市场的质疑似乎没有间断过,主要表现在:乐视的产品品质、供应能力是否可靠;乐视的品牌,并不是硬件品牌;乐视的销售能力是否跟得上,TCL、海信有几万名直销人员,几千家店面,上万家代理商,乐视没有;乐视资金链的压力。

按照传统电视厂商的思维,这几个问题是无法解答的。但贾跃亭曾对媒体一一回应过上述疑问。“如果用互联网的思维,除了第一点是有道理的,其他三点不但不不是劣势,反而是优势。”

乐视超级电视找到了苹果的代工富士康,并采用全球唯一拥有十代线堺工厂的夏普的屏,芯片用的也是全球最专业的厂家