



乐视网商业计划书

LETV BUSINESS PLAN

乐视·乐享一视

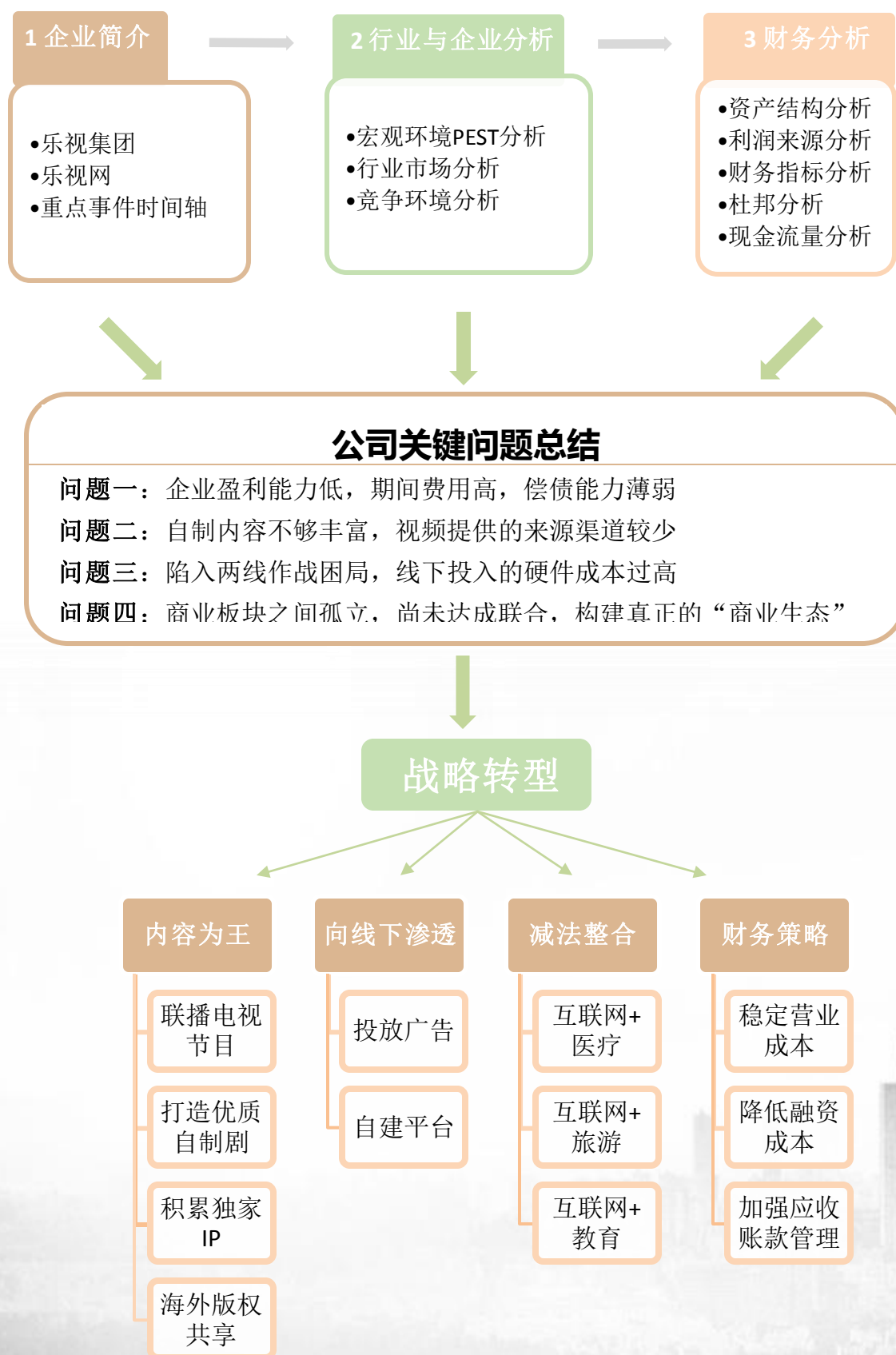
团队名称：贾布斯

团队编号：TU44

目录

第一章 概要.....	2
第二章 公司简介.....	3
一、乐视集团.....	3
二、乐视网.....	3
三、乐视集团结构图.....	4
四、重点事件时间轴.....	4
第三章 行业分析.....	5
一、宏观环境 PEST 分析.....	5
二、行业市场分析.....	5
三、市场格局.....	6
四、竞争环境分析——波特五力模型.....	7
第四章 企业现状分析.....	8
一、战略布局.....	8
二、SWOT 分析.....	10
三、核心竞争力.....	11
四、竞争对手分析.....	12
五、存在问题.....	18
第五章 公司治理.....	21
一、治理缺陷.....	21
二、治理建议.....	21
第六章 财务分析.....	22
一、资产负债结构分析.....	22
二、利润来源分析.....	23
三、财务指标分析.....	24
四、杜邦分析法.....	26
五、现金流量分析.....	27
六、财务总结.....	27
第七章 问题总结与策略提出.....	28
第八章 策略计划与实施.....	29
一、产品策略：内容为王.....	29
二、渠道策略：向线下渗透.....	33
三、整合策略：“减法思维”，化零为整.....	35
四、财务策略.....	41
五、人力资源管理策略.....	42
第九章 财务预测.....	43
附录一：参考文献.....	44
附录二：财务公式说明.....	46
附录三：乐视会员形象调研.....	47
附录四：问卷调查.....	53

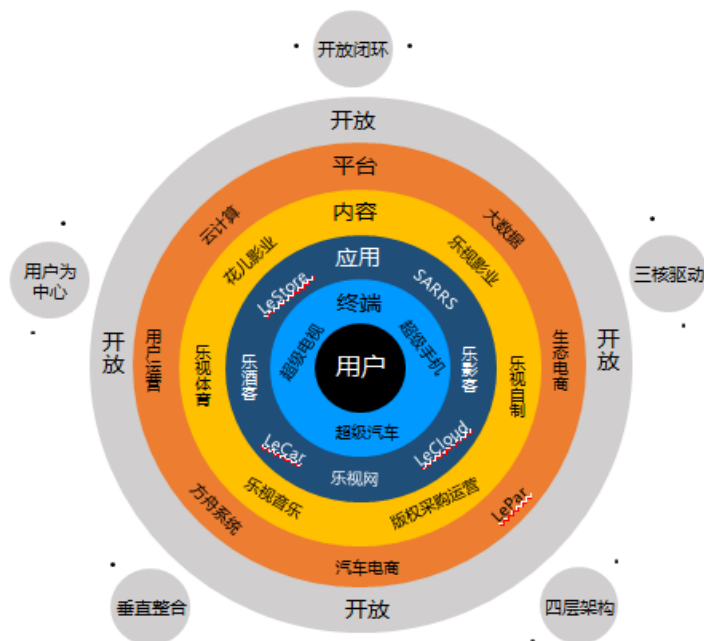
第一章 概要



第二章 公司简介

一、乐视集团

乐视集团成立于 2004 年，创始人贾跃亭，致力于打造基于视频产业、内容产业和智能终端为一体的“平台+内容+终端+应用”的完整生态模式。乐视垂直产业链整合业务涵盖互联网视频、影视制作与发行、智能终端等。旗下子公司包括乐视网、乐视致新、乐视体育、乐视影业、乐视投资管理、乐视移动智能等。

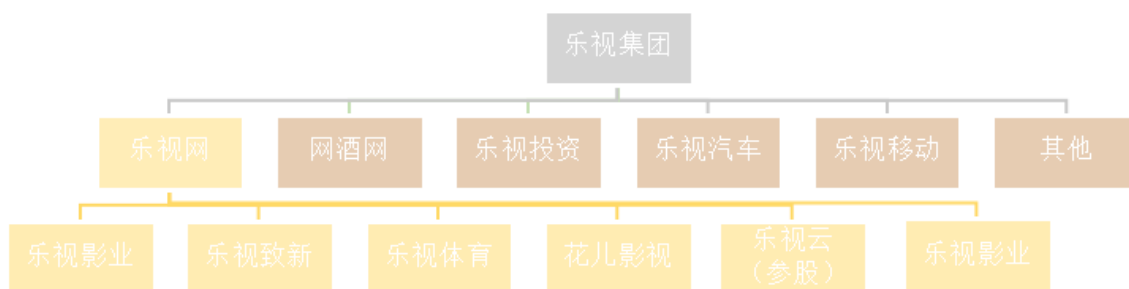


二、乐视网

乐视网（股票代码 300104.SZ）是乐视控股集团旗下的上市公司板块。目前乐视网影视版权库包括 100000 多集电视剧和 5000 多部电影，并在加速向自制、体育、综艺、音乐、动漫等领域发力。



三、乐视集团结构图



四、重点事件时间轴

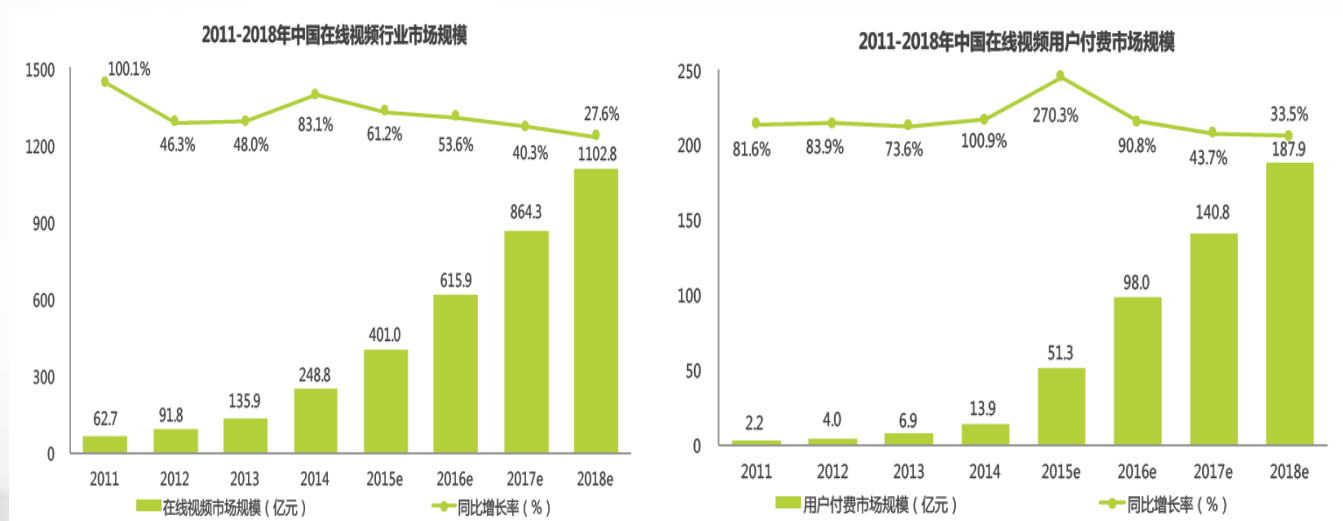


第三章 行业分析

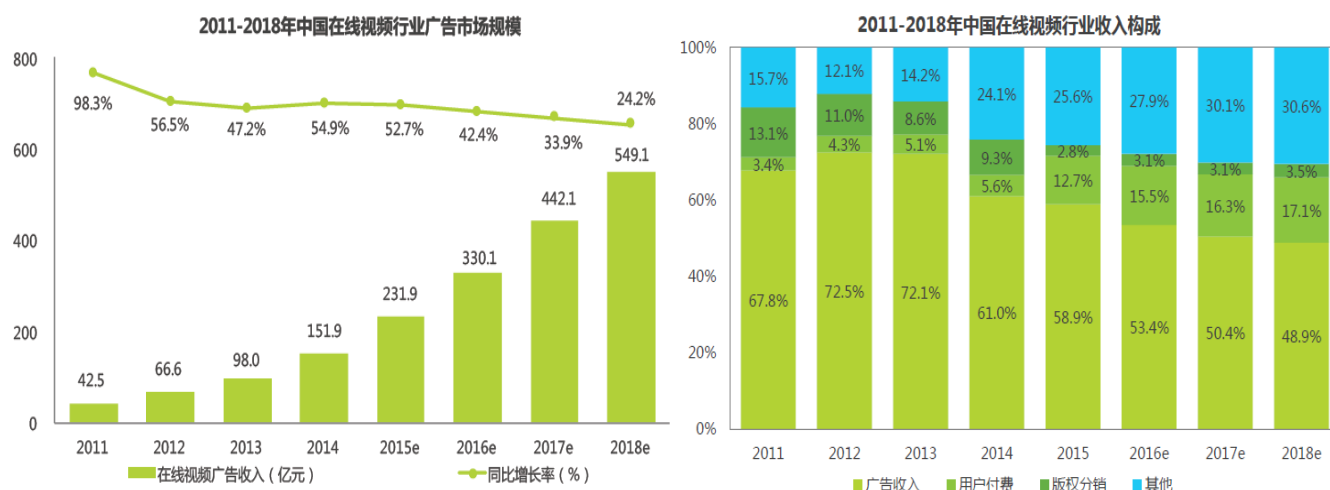
一、宏观环境 PEST 分析



二、行业市场分析

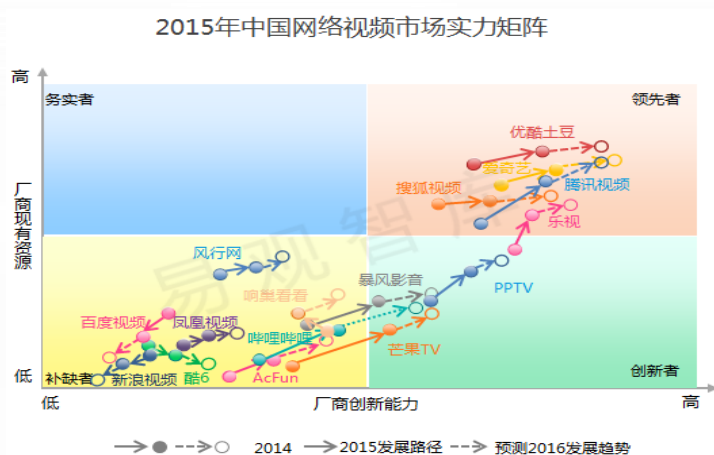


分析：2016年中国在线视频行业规模为615.9亿元，同比增长53.6%。其中付费用户市场规模为96.2亿元，同比增长率为90.8%。这主要得益于移动端用户流量的增长及2016年核心在线视频企业移动端的商业化的进一步强化，2017年及未来几年中国在线视频市场规模预计仍将保持高速增长态势。



分析：2016 年，中国在线视频广告市场规模为 330.1 亿元，同比增长 42.2%，在线视频广告市场已经进入稳定增长期，未来几年将继续平稳增长，但增速将有小幅放缓。2016 年的在线视频收入当中，广告收入占比为 53.4%，用户付费收入占比为 15.5%。2016 年用户付费市场实现了爆发性增长，2017 年这一态势会继续保持，各视频企业的会员规模可能实现新的突破。未来几年仍是付费用户的爆发期，市场环境已经发展成熟，在各视频企业的推动下，视频增值服务将逐渐发展为与广告同等重要的收入来源。

三、市场格局



分析：网络视频行业逐渐走向整合，该行业的竞争格局已经基本显现，乐视在生态构建方面持续布局，厂商资源不断丰富，形成了跨越互联网及云生态的七大基础生态，进入网络视频平台领先者之列。

2016 年第 3 季度中国网络视频广告市场份额



分析：2016 年第 3 季度中国网络视频广告市场收入份额中，腾讯视频占 21.6%，爱奇艺占到 21.3%，优酷土豆占到 19.7%，分别位居市场前三位。而乐视网以 10.9% 的份额暂居第四位。

2017年2月中国移动综合视频活跃用户规模TOP 10 APP



APP名称	月活跃用户(万)	活跃用户环比增幅
爱奇艺	24561.10	0.38%
腾讯视频	23919.60	3.44%
优酷视频	15087.70	-1.37%
乐视视频	5538.03	0.24%
芒果tv	4740.11	-13.96%
搜狐视频	4165.66	8.52%
暴风影音	2635.87	-2.02%
PPTV聚力	2336.90	0.58%
土豆视频	2243.08	-4.18%
咪咕视频	2114.62	7.15%

来源：易观2017

分析：在移动综合视频活跃用户规模排行和综合视频类 APP 排行方面，乐视暂居第四，用户总量和 APP 使用低于前三甲的腾讯视频、爱奇艺视频和优酷视频。

四、竞争环境分析——波特五力模型

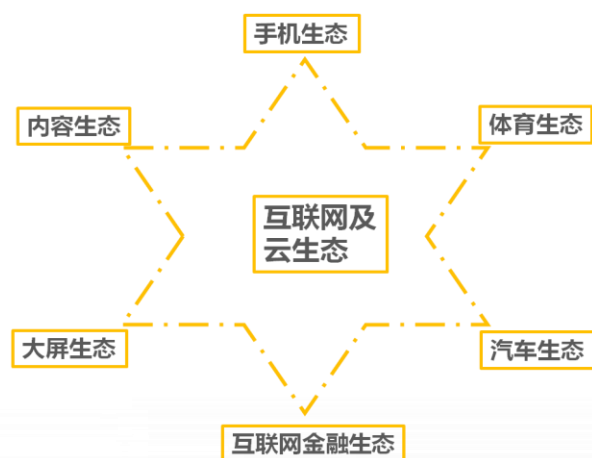
潜在进入者的威胁	在网络视频领域，行业进入的难度主要体现资金壁垒和技术壁垒，故潜在进入者较少。全球化发展和“翻墙”技术下需关注国外网络视频网站 YouTube、Break.com 等开始进入国内市场的威胁。
替代品的威胁	网络视频最直接的替代品为传统的电视频道以及影院等可以实现观影功能的产品，随时间推移威胁变小。替代品威胁较小，因为网络视频所具备的技术和设备对于传统视频行业具有很强的替代性。
购买者议价能力	网络视频产品的主要购买者：视频需求者（网民）和广告主，视频网站对用户资源争夺尤为激烈，针对用户的竞争主要体现在注册用户量和付费用户量的争夺。故视频企业与客户的议价能力相对较弱。
供应商议价能力	网络视频产业的供应商主要是电视台、传媒公司、影视公司等，而目前网络视频形成了数家巨头公司，行业集中度的提高，加之其向上游并购和生产自制剧会增加行业企业与上游内容提供商的议价能力。
同行业的竞争	网络视频公司战略布局均大同小异，导致产品的差异化程度不足、盈利模式类似，消费者转化成本较低，同行业竞争激烈。

第四章 企业现状分析

一、战略布局

（一）乐视集团生态系统的构建

乐视集团构建的生态系统“平台+内容+终端+应用”的垂直整合生态已经初现雏形，相较于其他视频网站的横向加法联合，乐视网的垂直产业链整合相当于乘法效应，统领上下游，将产业链各节点的效能加倍释放。乐视在做的是进一步将其垂直生态模式复制到各个独立的垂直行业，例如：乐视汽车、乐视致新等。而这一切的基础，是乐视目前布局中的七大基础底层平台。



1. 乐视平台

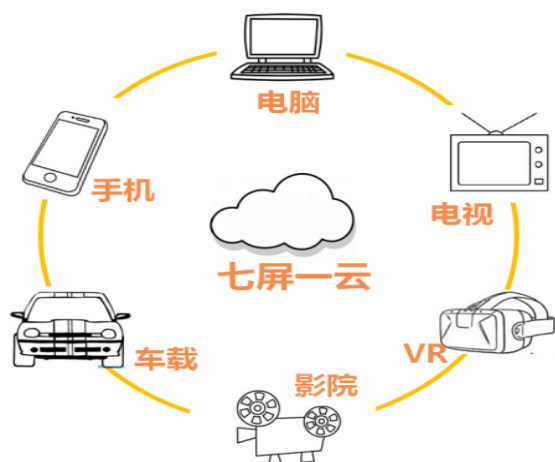
乐视公司构建起云视频开放平台和电商平台，其中，云视频平台具备业界最大的带宽储备规模，总量超过 2Tb/s，平台总存贮数量 100PB，超过 400 个节点遍布全球各个角落，率先实现一云多屏、多终端互动，为用户打造清晰、流畅、极致的视频播放体验。

2. 乐视内容

在内容端，乐视生态拥有乐视网、乐视影业、花儿影视等内容公司，乐视网影视版权库涵盖 100000 多集电视剧和 5000 多部电影，并正在加速向自制、体育、综艺、音乐、动漫等领域发力。在内容运营方面，乐视网月度覆盖用户超过 3.5 亿人、日均浏览量超过 2.5 亿次，其中移动端日均播放量超过 1 亿，大屏日均播放次数超过 1000 万。其中，乐视影业是一家互联网模式下的电影公司，拥有张艺谋等众多大牌主创。而花儿影视是一家专业电视剧公司，拥有郑晓龙等著名导演，其著名作品包括《渴望》、《编辑部的故事》、《金婚》、《北京人在纽约》、《甄嬛传》等电视剧。

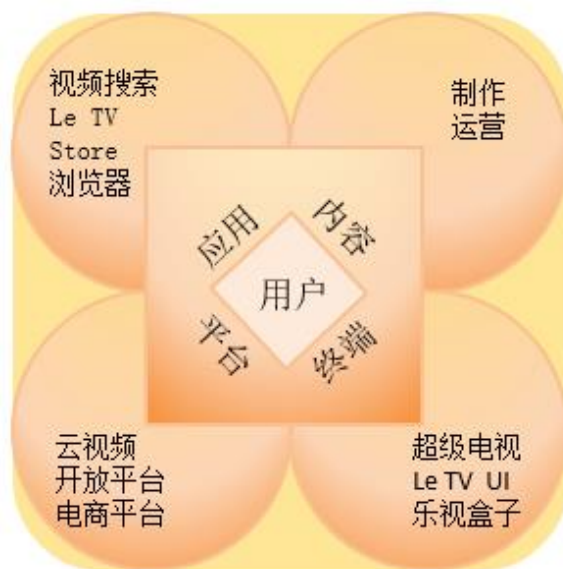
3. 乐视终端

乐视智能终端由超级电视、乐视盒子、LeUI 及 Leme 等组成，分别占据了消费者日常生活以及移动端的入口。而各个产业的生态终端（例如：乐视体育、乐视投资）是在各个垂直领域的末端入口。



4. 乐视应用

乐视打造的 Letv Store 专为智能电视打造的智能电视应用市场，是国内首个面向开发者开放的智能电视应用开放平台。拥有 3000 多款电视应用；并已与众多智能电视厂商进行了合作。Letv Store 为用户提供健康、影视、游戏、购物、KTV、教育等多个类型的应用。



（二）乐视网商业模式

KP 重要合作	KA 关键业务	VP 价值主张	CR 客户关系	CS 客户细分
1.影视剧出品方及发行方 (获取庞大的视频资源) 2.爱奇艺、优酷、腾讯视频等同行 (共享视频资源) 3.富士康、华为、中兴、青牛、思华、爱立信、贝尔等设备制造商 (设备制造) 4.电信、移动和联通等移动互联网运营商 (获得牌照并进军电视手机业务)	1.网络视频基础服务 2.视频平台增值服务 KR 核心资源 1.版权资源 2.客户资源 3.广告资源 4.资本资源	以用户价值为核心,专注于网络视频技术研究、开发和应用,致力于成为全球最大网络视频服务商。 实现企业盈利和用户享受双重价值,为人类生活更加舒适快乐做出贡献。	1.差异化内容服务 免费用户、付费用户、多平台定制用户 2.一站式售后服务 客服人员上门服务 CH 渠道通路 1.自有渠道(平台、销售团队、客服) 2.合作伙伴渠道	1.视频用户 高视频品质体验的高价值用户;中青年白领用户 2.版权需求用户 对版权有需求的同行视频网站。 如:爱奇艺、腾讯视频、优酷土豆等 3.广告用户 数量多、行业覆盖广、品牌知名度高
C\$ 成本结构 1.内容分发网络(CDN)和带宽 4.提摊费用 5.业务招待费 8.播放机成本 版权成本 9.硬件成本 10.软件成本 11.专利成本			R\$ 收入来源 1.付费收入 2.影视版权分销收入 3.广告收入 4.终端产品收入	

二、SWOT 分析

外部要素 战略选择 内部要素	S (内部优势)	W (内部劣势)
0 (外部机会) <ul style="list-style-type: none"> 行业出现整合趋势 互联网电视蓬勃发展 移动 2.0 时代和 5G 时代到来 	S0 战略 <ul style="list-style-type: none"> 打造乐视生态垂直产业链,打通上下游市场。 发挥技术、硬件和版权优势吸引用户并增强粘性。 	WO 战略 <ul style="list-style-type: none"> 向上游整合,并购视频内容提供商,避免版权分销劣势。 抓住移动 2.0 机会,创新乐视平台的用户互动,扩大流量。 推出高价优质型超级电视,以获得盈利来缓解资金压力。
T (外部威胁) <ul style="list-style-type: none"> 行业竞争激烈 政府监管力度加大 传统媒体进入互联网,取消版权分销。 	ST 战略 <ul style="list-style-type: none"> 发挥生态优势和超级电视等硬件来开展差异化竞争。 利用先发者优势,扩大技术和设备领先迎战传统媒体。 	WT 战略 <ul style="list-style-type: none"> 快速渗透策略,用低价格和促销来占领市场份额。 生产优质自制剧,积累独家 IP,实行海外版权共享。

组合策略选择: 在现金流、终端流量和版权分销等劣势相对明显,而行业机会难得的情况下,我们应该选择 **WO 战略**: 利用机会避开劣势,通过上述策略解决目前乐视面临的危机与难题。

三、核心竞争力

通过对在线视频行业的分析以及对乐视集团的了解和 SWOT 分析，我们发现乐视网的核心竞争力在于母公司乐视集团的战略布局基本完成以及自身的版权、内容优势。

（一）乐视生态模式的构建

乐视生态中，各大业务在研发、技术、人才等各个方面的资源共享。乐视集团拥有产业链的各个环节，可以实现多个环节的联通与变现，盈利能力会显著高于非生态公司。并且生态模式会给予乐视集团一个灵活的定价模式，得以应对任何竞争，立于不败之地。

（二）乐视网产品和内容的整合研发

乐视在全球布局了 300 个 CDN，这个数据在视频行业是第一，保证了乐视的传输能力，使用户能流畅地观看高清视频。内容方面，乐视网拥有全行业最丰富的版权。

（三）企业领袖

贾跃亭毕业于长江商学院，是乐视集团 CEO，可凭借个人魅力获取大量融资，并带领乐视集团持续有力地在商业战场上开疆辟土。他自身作为企业形象代言人，在乐视集团几次危机公关事件处理上发挥着重要作用。同时，他作为乐视集团的第一大股东，拥有绝对的主导权，扮演着乐视集团最高，位置的代言人、领导者、联络者、监督者、传播者、发言人、运营者、资源分配者、冲突管理者和谈判者等多重角色。



四、竞争对手分析

（一）综合对比

国内视频行业巨头综合对比			
视频网站	会员费用	广告时长	优势
优酷土豆	持平	中等	用户量大，多元互动
爱奇艺	持平	相对较长	网络综艺领先，自制剧较多
腾讯视频	持平	相对较长	流量基数，社交支持
乐视网	持平	相对较短	版权优势，战略布局

（二）战略与策略比较

1. “爱奇艺”发展战略



爱奇艺会员策略的差异化特征



2. “腾讯视频”发展战略



3. “优酷视频”发展战略



扶植网生内容

优酷凭借着自制节目、PGC和UGC三大力量，向广大观众提供更加丰富的节目内容，据优酷数据，来自自制节目、UGC、PGC内容的流量占网站整体流量的50%以上。优酷大力培育PGC内容，为第三方的内容生产者提供扶植，并帮助其建立自身品牌，通过优酷平台获得利润。这样的生态决定了优酷能够吸引到更多的内容生产者，同时也为用户提供丰富的内容。未来这些内容能够很好支撑会员的付费订阅，为会员提供丰富的内容选择。

大数据

优酷与阿里巴巴在视频电商上有合作，双方还进行了与消费者，产品和广告业务相关的大数据合作，因为公司拥有视频消费方面的数据，而阿里拥有电商消费和支付方面的数据。借助与阿里巴巴系统数据的打通，优酷能够获得用户更为丰富的数据维度，帮助其更深刻地了解用户及其消费习惯，进行会员运营。同时对于现有的会员，在电商方面能够进行更多价值挖掘。

首页

发现

订阅

会员

我的

资讯

质量榜 订阅榜 阅读榜 更多>>

1		罗辑思维	订阅
2		米米传媒	订阅
3		成真恋爱学	订阅
4		新城商业	订阅
5		紫桐传媒	订阅

4. “乐视视频”发展战略

2016年乐视整体战略



2016年乐视“七屏一云”战略



2016年乐视“互联网及云生态”战略



（三）创新营销比较

2015年中国视频企业创新营销产品盘点		
企业名称	创新营销产品	分类
爱奇艺	一搜百映	精准营销
	众里寻TA	精准营销
	群英荟	精准营销
	闪植	视频+电商
	随视购	视频+电商
凤凰视频	All in one	优化广告主体验
	原生广告制作	精准营销
合一集团 (优酷土豆)	启明星	精准营销
	享看广告	优化用户体验
	边看边买	视频+电商
	.Shop品牌体验店	视频+电商
乐视网	乐视购	生态类营销
	选择性贴片广告	优化用户体验
	TVC剧情广告	优化用户体验
芒果TV	灵犀	视频+电商
搜狐视频	完美风暴	精准营销
	先声夺人	优化用户体验
	慧眼识TA	精准营销
腾讯视频	腾讯视频DMP	精准营销
	摇一摇升级版	优化用户体验
	以一递三	优化用户体验
	原生广告系列	优化用户体验

1. “爱奇艺”创新营销



悦享品质

通过产品、技术、内容、营销等全方位创新，为用户提供丰富、高清、流畅的专业视频体验；构建包含电商、游戏、电影票等业务在内、连接人与服务的视频商业生态

品牌定位

品质

青春

时尚

营销理念

iJOY悦享营销

通过多屏触点、创意内容、技术优化、互动参与、实现购买等路径全面提升ROI，让客户享受到创新营销带来的成功与快乐



一搜百映



众里寻TA



群英荟

2. “优酷土豆”（合一集团）创新营销



3. “腾讯视频”创新营销



致力于打造中国领先的在线视频媒体平台，以丰富的内容、极致的观看体验、便捷的登录方式、24小时多平台无缝应用体验以及快捷分享的产品特性，满足用户在线观看视频的需求

核心优势

8亿

拥有海量多样化的数据，背靠包括微信、QQ在内的超过8亿月活跃帐户

90%

艾瑞数据显示，2015年12月底，腾讯公司拥有超百亿流量，覆盖中国90%以上的网民

2000+

2000余个用户标签类别，帮助广告主进行精准营销

营销理念

在保障用户体验的基础上，帮助广告主提高广告信息对目标人群的触达、传递与互动

腾讯视频整体有30余款视频产品，而此次案例重点介绍**互动营销**及**原生广告**两类营销产品

广告主营销需求

更精准

更年轻

更互动

代表产品

摇一摇

以一递三

声控红包

双屏互动

天气贴片

贴片广告分享点赞

摇一摇升级版

核心优势

跨屏

评估

灵活

利用覆盖面广的全民化腾讯账号体系，进行屏幕间连接

根据点击率进行评估，使得效果监测更加直接有效

互动形式多样，可根据广告主需求进行相应改进和创新

4. “乐视视频”创新营销



- 垂直产业链整合业务涵盖互联网视频、影视制作与发行、智能终端（智能电视、手机等）、应用市场、电子商务、互联网智能电动汽车等
- 旗下公司包括乐视网、乐视致新、乐视移动、乐视影业、乐视体育、网酒网、乐视控股等
- 主要业务：版权分销业务、视频广告业务、会员付费业务、终端销售业务、创新型业务

主要优势

基于视频产业、内容产业和智能终端的
“平台+内容+终端+应用”完整生态系统

营销理念

基于公司完整生态体系的生态营销模式

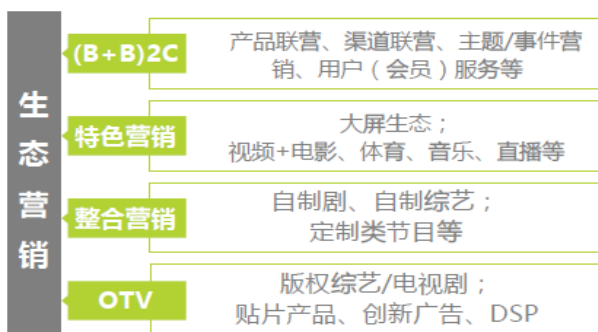
内容战略

内容服务生活

代表产品

乐视内容联营

视频创新营销产品案例 乐视视频生态营销模式



创新营销案例一：《睡在我上铺的兄弟》

用户联营	双方（乐视与康师傅）基于共同用户（年轻受众）对IP进行合作研发
渠道联营	多渠道复合运营：乐视自身视频网站、影院等渠道+康师傅饮品本身的渠道。如买电影票送康师傅饮品、在康师傅饮料瓶装上进行电影的信息露出等等
品牌联营	举办线下活动：校园音乐PK赛等；主演同时签约为康师傅饮品代言人

创新营销案例二：“414”、“919”营销

事件跨界营销	4-14 超级手机发布会、乐视 9-19 乐迷节。 通过前期预热，发布会增温，盛典红包，线上抢购等一系列营销手法，在售卖乐视超级产品的同时，以捆绑销售、新品抢购、众筹秒杀等方式拉动广告主产品的售卖
--------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------

乐视视频内容联营概况



具体内容

版权-电视剧 电影 综艺 体育 好看	好美 时尚节目
体育竞技赛事+户外综艺 好玩	好听 音乐 音乐综艺
	好吃 自制美食节目

未来的（乐视）视频将成为一种生活方式，视频内容将冲破娱乐化藩篱，其发展方向是生活化，跟旅游、教育、医疗等垂直行业相结合

五、存在问题

总体上来看，乐视生态目前存在的问题一方面是高速扩张以及由此带来的资金压力，另外一方面，高速扩张所带来的经营风险也与日俱增。

（一）总括

在视频内容提供方面，乐视相比爱奇艺视频、优酷视频和腾讯视频等主流线上视频网站在自制剧方面投入较少，更依赖于版权分销。而现今众多线下媒体开始自主运营互联网视频平台（如湖南卫视的“芒果TV”），取消了与在线视频网站的版权分销业务。

乐视网在网络视频市场的战略错误在于未能区分并划分好互联网和传统制造业之间的差异而混淆经营，奔忙于两处战线而未能及时调整战略。相比其竞争对手爱奇艺、优酷土豆和腾讯视频，这三家主流视频网站专注于互联网领域的精耕细作，对线下业务更多采取合作与参股的方式，避免投入过多成本而陷入两线作战的泥潭。这点值得乐视未来在线下运营方面借鉴和考虑，尤其是在线下渠道用户渗透方面。

通过与爱奇艺、优酷土豆和腾讯视频的创新营销方式的对比，可以发现乐视目前的精准化营销运营不足，对“乐视云”的应用有限，这侧面反映了乐视目前各业务版块之间的孤立，尚未构建起真正商业生态，并未发挥“生态化反”作用。

综上所述，乐视网目前面临的问题主要在三方面：（1）轻视内容，提供视频的来源渠道较少。（2）陷入两线作战，一边在线上市场争夺未能超越前三，一边陷入线下硬件投入泥潭。（3）商业板块之间的孤立，尚未达成联合而构建起真正的“商业生态”。

（二）问题分析

2017年4月17日，易到CEO及二股东周航公开爆料了“乐视挪用易到13亿资金”。挪用子公司的钱，给上市公司来花，是乐视不得已的选择，但也是必然的选择。乐视的根基在股市、在故事，这故事要依靠不断增长才能说圆了。当乐视网能够维持增长的时候，其他业务也蓬勃发展，一旦上市公司倒掉，其他业务都很难独立支撑。乐视常常被调侃为“PPT驱动型”公司，是说它发布会多，擅长在发布会上吹泡泡。不过内里，乐视还有一手漂亮的做账功夫，能灵活利用会计原则，挪移乾坤，上市公司始终能维持盈利，不至于摘牌。

吹泡泡，赚钱，继续吹泡泡，有这样的生态循环支撑，乐视越来越大。从视频网站，到手机，到电视，到汽车。乐视网只能依靠不断增长来维持增长，一旦增长停滞，乐视生态的危机自然到来。以乐视的野心和能力，能够支撑到2016年11月才资金链断裂，已经是个奇迹了。这个奇迹自然有赖于乐视上下的共同努力。乐视网创造了众多拿钱的方式，包括贾跃亭套现股票借给公司，也包括从子公司拿钱。

没人否认贾跃亭和乐视的精明。这家公司抓住了不少风口，并以惊人的效率快速烧钱推进。但乐视一味求快，在这过程当中造成了大量的资源浪费，尽管抢占了市场，但没能好好巩固阵地，便迅速投入下一场战争。总体上来看，乐视生态目前存在的两大难题：一方面是**高速扩张和由此带来的资金压力**，另外一方面是**高速扩张所带来的管理、财务和市场风险也与日俱增**。



归根结底，上述两大难题都是由乐视的战略定位错误造成的。我们认为乐视最核心的问题，就是**战略问题**。它在战略定位上出现了最为致命的错误，因此如果乐视公司不大幅调整战略，将无法走出眼前的泥潭。

1.从互联网角度看，乐视的战略定位没有问题，最初的战略定位也是恰当的。其战略定位为互联网视频内容提供商，并通过 PC、电视入口提供各种视频内容。

乐视可能在和互联网视频公司，如爱奇艺、优酷等竞争中感觉到自己无法争夺第一、第二的可能，因此在战略选择中逐步进入入口环节，如电视、手机。因此后来战略定位一方面加大、扩展各种视频内容，但另一方面加大突出自己的入口定位，即 PC、电视、手机以及汽车，乐视试图打造成全环节的入口、平台、内容与支付的生态体系。

总体上，乐视在视频内容的整体战略上应该说是没有问题的。

2.然而，乐视最大的问题是**混淆了互联网和制造业的核心区别**。

我们看到乐视确定了入口、平台、视频内容以及支付的生态体系，但是乐视为了更好的控制整个生态系统，在战略定位上选择了直接自己进入用户入口的手机、电视以及汽车产业。至此，乐视生态体系中最致命的战略问题就出来了，混淆了互联网和制造业的区别，**从互联网产业进入了制造业，因此给公司带来巨大的麻烦**：

- (1) 互联网是轻公司，而制造业是重公司；
- (2) 互联网产业最核心的事情是模式、营销，而制造业最核心事情是资金、生产。
- (3) 互联网强调的是快，而制造业强调的是质量。
- (4) 互联网是短流程，而制造业是最为典型的长流程，周期特别长。

对比一下，我们可以清楚的看到互联网和制造业的核心区别。而乐视最大的问题就在此，即从互联网产业进入了制造业，目的也很明确，试图自己控制互联网的入口，而且是彻底的控制，从根儿上控制，但是同时也带来了巨大的问题。

3.那么，这样的战略会给乐视带来什么样的问题呢？

（1）**资金问题：**汽车、电视、手机属于资金密集型的企业，因此乐视必然无法有效支撑，非常可能导致它集团的资金链断裂。目前看，这个情况已经显露。

（2）**管理问题：**由于制造业和互联网行业的差异带来巨大的管理问题。制造业是规模经济，而互联网处于速度经济，因此乐视目前的管理模式无法有效支撑制造业和互联网。

（3）**巨大的文化差异：**乐视难以弥合制造业和互联网的巨大文化差异问题。

（4）**运营问题：**即销售、营销、生产、管理、渠道等系列问题。

4.目前大家紧紧盯住乐视的资金问题，实际上这仅仅是问题之一。

我们更担心的是乐视的文化、模式、运营、管理等系列深层次问题，乐视即使解决了资金问题，但是后续这些问题会给乐视带来更多的问题，再次被陷入泥潭。

因此建议：

（1）首先从产业角度看，建议乐视彻底放弃自己进入制造业，这不是互联网公司玩的事情，不要提“互联网+”，那是制造业改造自己的手段之一而已。

（2）**建议尽快剥离重资金、重流程、重生产的汽车生产、研发制造**，而手机、电视制造我们认为也应该走参股的模式，而不是自己控制和控股。

（3）**建议专心做好自己的入口、平台、内容与支付的模式**，即全互联网模式。在入口上和各种终端企业合作、参股，而更核心的事情是平台、内容和支付，实际上未来得支付者得天下。

（4）**建议重新审视自己的文化、流程和管理**，目前乐视已经被撕裂过，因此必须尽快重新整合和重新统一自己的文化体系、管理体系、价值观，否则后续问题会更多。

5.在资金允许的情况下，乐视可以彻底分裂为两个公司：

（1）智能制造；

（2）互联网。全部放到乐视集团下绝对不是最好的选择。

第五章 公司治理

一、治理缺陷

1. 乐视的企业文化体系正在形成一种现实扭曲立场。
2. 乐视集团在最高峰的时候有 70 多位副总裁、200 多位总经理，并未形成良好的化学反应，成为一个强强联合。
3. 乐视所做的是消费电子，并且依赖于潮流推动力，却缺乏同经营团队的沟通，以及消费者的意见。每一次的发布会，贾跃亭都在说：“我要怎样”，而非“我们可以怎样”。

二、治理建议

1. 坚持打造优质产品，拓展自身的核心竞争力

企业领导人应该多反思，改变目前“烧钱-讲故事-抬高股价”模式，聘请优质人才，打造自身的“杀手级”应用，做出专属自身的顶尖产品，真正打造成刚需、痛点、高频的优质产品。

2. 注重企业文化发展，健全合理薪资绩效测评

乐视人才搜罗能力较强，但管理层与各领域事业群执行者未全部达成有效共鸣，很可能导致指东向西的反效果，因此应高度统一人力资源，合理分配人才资源，回归常识，回归研发，回到产品的发源地，重铸自身的企业文化，品牌精神，而不仅仅只是拼凑一帮高人。

(1) 文化方面：企业从上至下高度培养和凝聚“颠覆者”精神与主人翁意识，鼓励每一个人表达自己的意见。

(2) 薪酬方面：在对员工实行 KPI 考核时，采用多维度保持基础工薪与项目提成，坚持适当给予股权激励，两级管理者全力发展业务线，努力克服“人浮于事”的现象。

3. 鼓励自主创新与经营，精耕细作现有生态领域

管理者应多听听消费者的声音，努力摒弃“奶妈”思维，大胆放权，鼓励旗下项目负责人自主经营，放缓业务领域扩张速度，深耕现有子生态业务，夯实营业收入，努力发展正向现金流。

4. 股权结构多元化，建立科学决策防火墙

领导者应有“防范于未然”的意识，应更多引入外部权益性融资，弱化一股独大、股本结构单一、控股股东占绝对统治地位的现象。健全全球合伙人制度，建立公司内部管理层尽职调查制度。优化股权结构，一定程度上加强股东间决策权牵制，保护公司与股东乃至投资者等各方面权益。

第六章 财务分析

我们以乐视网信息技术股份有限公司（以下简称“乐视网”），和暴风科技股份有限公司进行比较。通过对比 2013-2015 年的年报，并结合相关指标，做出以下分析。

注：由于爱奇艺和腾讯视频没有单独的财务数据，同时优酷土豆在 2015 年退市，也缺乏财务数据，故没有加入作对比分析。

一、资产负债结构分析



（一）特征

1. 相比暴风科技，乐视网的所有者权益占比更低，负债比率相对更高，杠杆风险高。
2. 乐视网的非流动资产比率更高，而货币性资产的占比相对较低。
3. 乐视网的流动负债占比大于自身的非流动负债占比和暴风影音的流动负债占比。

（二）产生原因

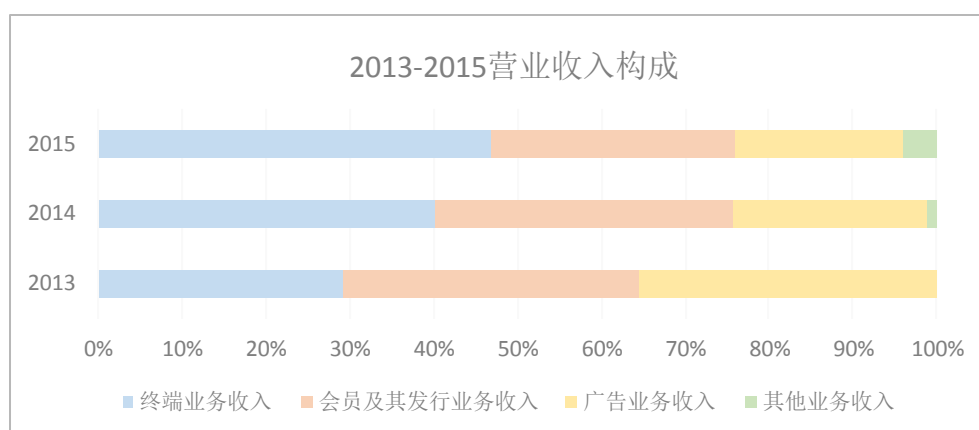
1. 2012 年以后，乐视网进行了三次发债融资，并大量借款。在 2014 年下半年开始，不仅仅融资频率加快，而且融资手段也越发繁多，股权质押、定增、发债、VC/PE 等途径开始充当乐视网的融资手段。在 2016 年 11 月接连爆出的乐视拖欠供应商货款，间接落实了乐视网负债占比高的事实。

2. 乐视网之所以非流动资产的占比较高，是因为乐视网拥有在线视频网站中最大的版权库，无形资产占非流动资产的比率为 62%（2015 年数据）。

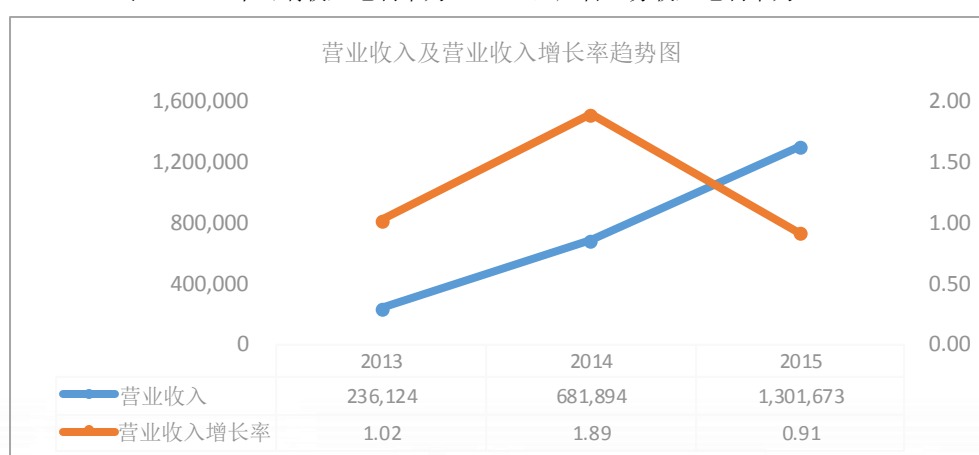
（三）对策

从财务角度出发，乐视网应适当减少融资，降低自身的负债占比，从而降低杠杆，因此，我们建议乐视网可以定向增发股票，以面对现在高杠杆的局面。利用相应的营销手段，增加乐视网自身的市场占有率，以及用户粘性。（根据易观智库 2016 年 Q3 调研报告显示，乐视网的市场占有率为 10.3%，远低于爱奇艺，优酷土豆，腾讯视频）。

二、利润来源分析



注：2015 年终端收入毛利率为-34.44%，广告业务收入毛利率为 81.4%



注：2016 年收入数据来源于乐视网 2016 年度业绩快报

（一）特征

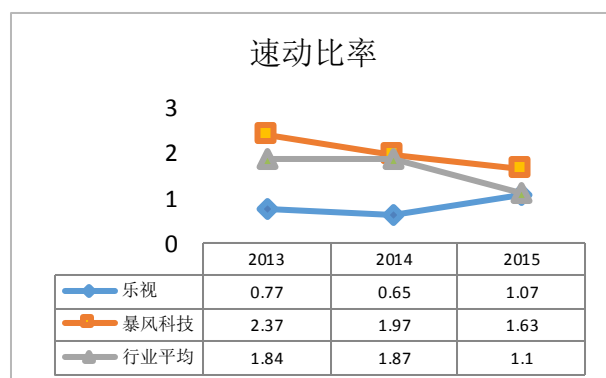
- 1.营业收入多元化：2015 年其他业务收入占比达到了 2.77%。
- 2.营业收入高增长率：2013-2015 年的年增长率均在 90%以上。
- 3.终端业务扩大化：终端业务收入占比在 2015 年达到了 46.78%。

（二）产生原因

- 1.2015 年乐视网的日均 UV 指数，月度播放量均位列行业第一。
- 2.乐视 TV 超级电视和乐视手机的销量增长促进了终端业务的快速增长。
- 3.乐视云视频平台业务的发展带动了乐视网利润多元化。

三、财务指标分析

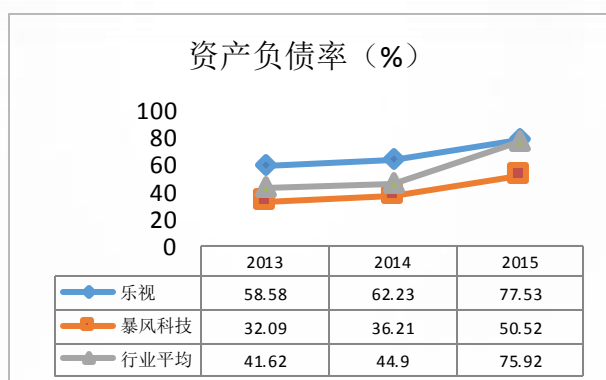
(一) 财务管理效率分析



短期偿债能力：速动比率表明企业偿还流动负债的能力，用于计算企业实际的短期债务偿还能力。公认的标准是 1，但是具体根据各个行业的情况而变化。

(1) 纵向时间轴对比：乐视网的速动比率在 2013-2015 年间基本处于 1 以下，仅 2015 年稍高于 1。表明了乐视网用流动资产偿还债务存在一定的压力。我们分析这是由于乐视网的经营策略所产生，乐视网在 2012 年以后经历过三次发债融资，导致了 2013,2014 年的速动比率受到影响。在 2015 年以后，公司拓宽了融资手段，更多地采用了股权融资，逐渐减轻了流动资产偿还债务的压力。

(2) 横向企业间对比：由上图可见，两家企业中，乐视网的速动比率低于行业平均值以及暴风科技，这表明了在该行业中乐视网的短期偿债能力较弱，虽然公司通过调整融资方式逐渐改变了趋势变化，但是乐视网相比行业内其他企业依然存在着较高的财务杠杆风险。

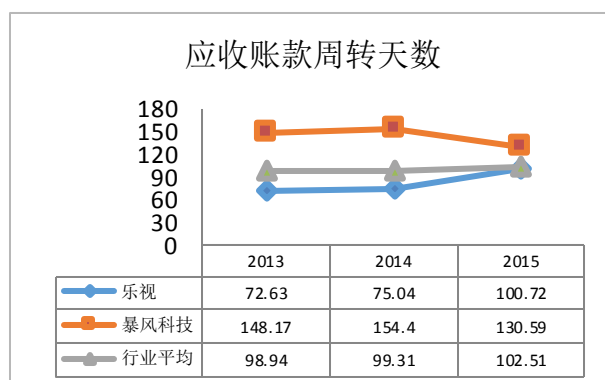


长期偿债能力：资产负债率反映了总资产中借债筹资所占据的比例，评价公司负债水平的综合指标。

(1) 纵向时间轴对比：乐视网近三年资产负债率呈线性上升趋势。在 2015 年为 77%。我们小组分析，这和乐视集团不断从乐视网中抽取资金，并作为债务融资的条件有关，导致了乐视网的资产负债率高，财务风险大，长期偿债能力弱。

(2) 横向企业间对比：但是乐视网的资产负债率高于行业内其他企业，增速更快，有更大的财务风险。我们小组建议乐视集团适当调整经营策略，并且改变乐视网现在的高负债率的状况，降低财务杠杆风险。

（二）资产管理效率分析

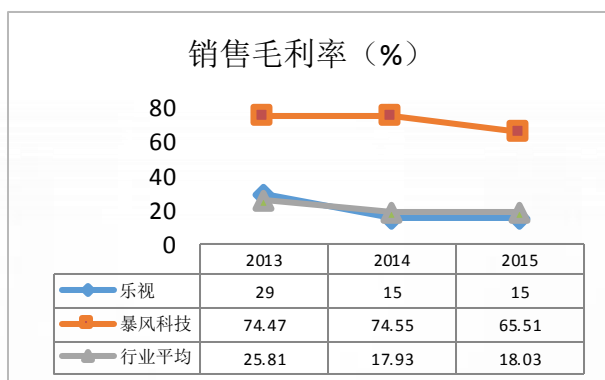


营运能力分析：应收账款周转天数指企业去的应收账款的权利到收回款项的时间，周转天数越短，说明流动资金使用效率越好。

（1）纵向时间轴对比：乐视网应收账款周转天数整体维持在 70-100 天内，较为稳定的。

（2）横向公司间对比：乐视网的应收账款周转天数在行业内是最低的，可以说是公司为数不多的优势之一。我们小组分析这与乐视网在硬件方面的补贴政策有关，并不代表着其产品的市场认可度。应收账款的回收速度快，有利于企业资金周转。

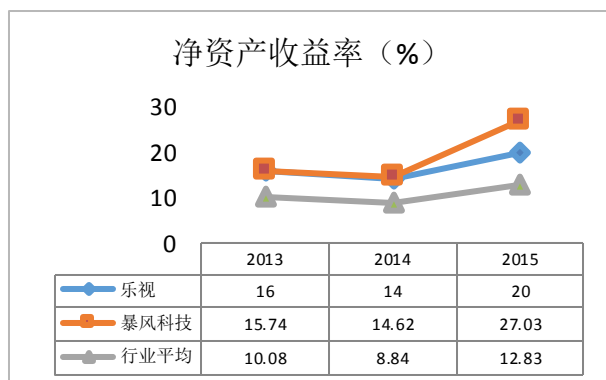
（三）经营管理效率分析



盈利能力分析：销售毛利率是企业销售净收入与产品成本的差，反映企业经营活动过程中流转额的初始获利能力，对于企业选择投资方向，预测企业发展，有指定性意义。

（1）纵向时间轴对比：乐视网近三年的销售毛利率呈现下降趋势。我们小组分析，乐视网的营业收入呈现上升趋势，但是由于营业成本的上升速度更快，导致了销售毛利率的整体下滑。

（2）横线企业间对比：乐视网相比行业内其他公司来说，其销售毛利率并不高，仅与行业平均水平持平，作为互联网科技公司，企业的销售毛利率较低，是存在一定原因的，乐视网需要根据自身的情况，适当调整营业成本，增加营业收入。



盈利能力分析：净资产收益率又称股东权益报酬率，该指标体现了自有资本获得净收益的能力，衡量股东资金使用效率。

(1) 纵向时间轴对比：乐视网近三年的净资产收益率变化较大，整体呈现出上升趋势。我们小组分析发现，这是由于乐视网在经营过程中大量举债，导致了净资产收益率上升。

(2) 横向企业间对比：公司对比中发现，暴风科技的净资产收益率高于乐视，究其原因我们分析暴风科技是由于 2015 年上市的需要导致的净资产收益率的显著提升，但整体而言，乐视网的净资产收益率还是高于行业平均，这间接说明乐视网前景不错。

四、杜邦分析法

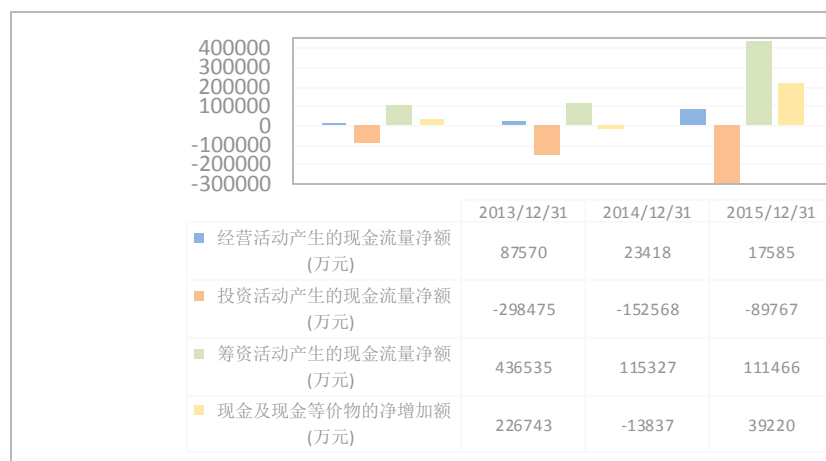
指标	销售净利率	总资产周转率	权益乘数	净资产收益率
2015				
乐视	4.40%	100.78%	4.45	19.75%
暴风科技	26.58%	72.38%	2.03	38.96%
2014				
乐视	5.34%	98.32%	2.65	13.89%
暴风科技	10.86%	94.90%	1.57	16.16%
2013				
乐视	10.80%	59.62%	2.41	15.54%
暴风科技	11.87%	101.50%	1.47	17.74%

1. 乐视网 ROE 大大低于暴风科技：对比 2015 年的数据，我们发现乐视网 19.75% 的 ROE 接近仅为暴风科技的 1/2，同时我们与统计数据对比得出，公司的 ROE 还是明显高于行业平均值的 16.2%，这说明公司的盈利能力还是相对可观的。

2. 影响乐视网的 ROE 的主要问题是其销售净利率：暴风科技销售净利率是乐视网 6 倍，我们发现乐视网的终端收入占比营业收入是最高，但该项收入毛利率却为负值，而公司主要利润来源靠的是此外的收入来源，是广告业务收入。

3. 乐视网在总资产周转率方面具有一定的优势，公司的权益乘数过高：乐视网总资产周转率比暴风科技高 30%，但是这与公司在硬件方面的补贴政策有关，并不代表着其产品的市场认可度。同时在 2013 至 2015 年公司的 ROE 经历了 2014 年的短暂下降后迅速反弹上升，这是以权益乘数几近翻倍为代价得到的结果，说明公司在其财务市场上的运用十分充足，说明了公司的财务风险较高。

五、现金流量分析



1. 经营活动产生的现金流量净额在逐年上升：
说明公司自身的盈利能力在逐步提升，反应公司的未来还是十分可观的。

2. 公司的筹资活动产生现金流量净额远高于投资活动以及经营活动：这说明公司在急速地扩张，但经营活动产生的现金流量净额远远不能满足公司扩张的需求，只能依靠外部的力量来承担，这样将带给公司潜在财务危机。

六、财务总结

乐视网的总体收益率还是相对可观的，但依然存在以下几点问题：

1. 乐视网的毛利率偏低：综上可知，在乐视网营业收入中占比最高的终端业务其毛利率却为负值，也就是说公司依靠着其他业务收入的利润来弥补最主要业务的亏损，这是导致公司整体业务的毛利率水平十分低下主要原因。

2. 乐视网财务杠杆率过高：由数据对比可知，乐视网 2015 年的资产负债率高达 77%，该指标平均 3 年以来比行业的均值高出 20%，同时，在与暴风科技权益乘数对比上，乐视网也是它的两倍，加上最近公司爆出的一系列债务危机，都反应出存在着潜在的财务危机。

3. 乐视网资产周转率还不错，但由于销售净利润低下，降低了乐视竞争力。

我们小组综合分析认为：乐视的前景不容乐观，想要获得长足的发展，一方面，它需要解决近期的偿债危机，另一方面，公司需要利用自身的“生态链”战略产生协同效应，为乐视网在其尚已成熟的产品市场上“野蛮生长”。

第七章 问题总结与策略提出

问题一 企业盈利能力低，期间费用高，偿债能力薄弱

问题二 自制内容不够丰富，提供视频的来源渠道较少

问题三 陷入两线作战，一边在线上市场争夺未能超越前三，一边陷入线下硬件的泥潭。

问题四 商业板块之间孤立，尚未达成联合而构建起真正的“商业生态”，达到“生态化反”。

战略转型

产品策略

渠道策略

整合策略

财务策略

人才策略

乐视网未来三年的战略目标为：整合资源，整合文化，优化产品，塑造品牌，打通渠道，解决财务，建设人才队伍。通过整合产业链，将乐视网打造为在线视频行业的龙头企业。

我们小组在分析乐视会员形象资料（详见附录三）的基础上，针对具体问题展开了问卷调查（详见附录四），其中有效问卷 964 份。这为我们制定相关策略提供可靠依据。

第八章 策略计划与实施

一、产品策略：内容为王

通过前面的分析，可以发现乐视现在问题众多，危机重重。市场占有率不高、财务状况不好等是乐视当前的主要问题。

通过对比其他几家视频网站（爱奇艺、腾讯视频、优酷土豆）可发现，他们的网站设计等差异性不大，而影响用户选择的主要是视频网站的丰富度、内容更新的及时性和用户的个人习惯。

因此我们提出两个方向的战略目标：**内容优化+吸引用户**

乐视网界面



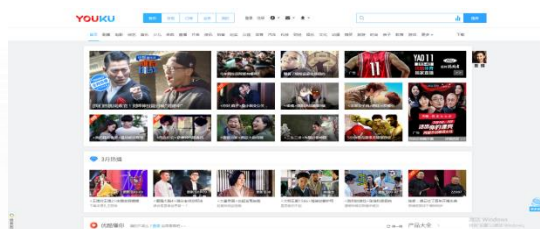
爱奇艺界面



腾讯视频界面



优酷界面



通过艾瑞咨询行研报告和问卷调查数据，我们小组分析认为：在各个视频网站盈利模式、运营模式等均类似的情况下，用户相对更关注的在于视频网站的内容。故乐视网应加大在版权上的投入，加快自制剧的制作保证优质内容的不断供应，在特定的场景下，也可以通过外购版权的方式与其他视频网站共享内容。



（一）联播电视节目

乐视网与各地卫视合作，联播综艺或选秀类节目，如近年来备受欢迎的湖南卫视《快乐大本营》以及浙江卫视的《中国新歌声》、《奔跑吧兄弟》等人气节目。乐视网争取优质综艺节目的线上联播权。

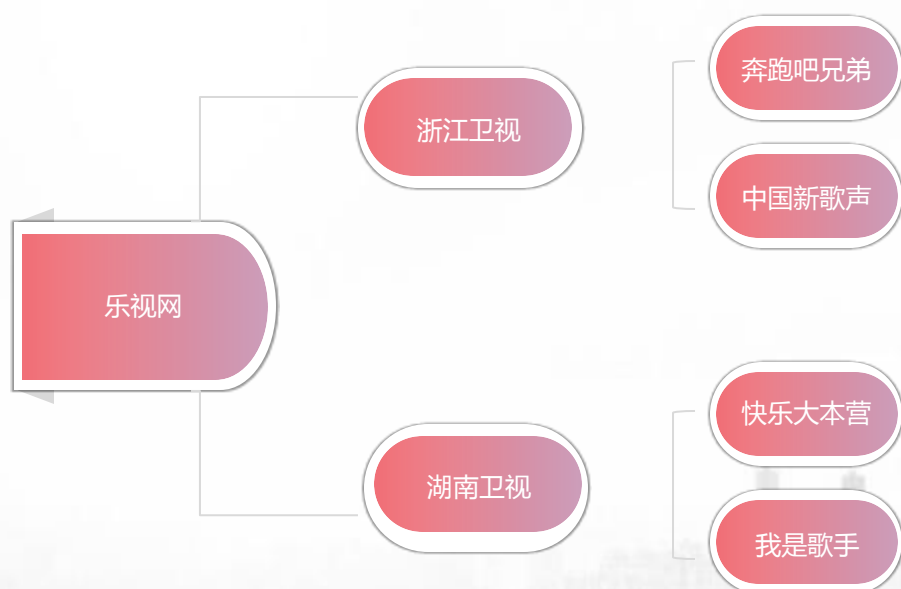


优势：

①利于乐视网进一步低成本的引入优质影视作品内容；

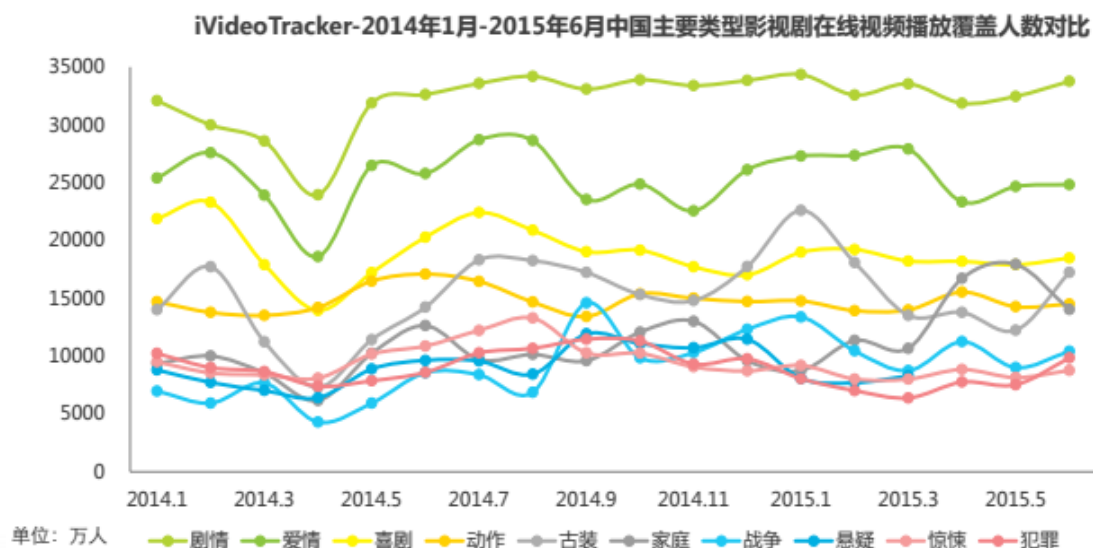
②也有利于共享乐视网的巨大用户流量给各地卫视，双方在此利益基础上达成战略合作。以利益共同体的形式实现强强联合，整合传统线下资源和互联网影视平台，将双方的“零和竞争”关系转为“互利共赢”。

方式：这一方案中，乐视视频的“联播各地卫视节目”的方式并非停止储备内容，而是用更弹性的方法参与内容分成，给生产内容的各地卫视让渡一部分权利并导入线上流量。平台与各地卫视合作，在基本保底情况下，版权方除了拿版权销售费用，还享受保底价格以外的收入分成。而乐视作为互联网视频内容提供商也将在线上视频内容领域进一步深耕。



（二）打造优质自制剧

2016 年乐视网同时开播了两部自制剧《心理罪 2》上线 53 小时播放量破亿；《女神的选择》提供了湖北卫视以及黑龙江卫视，上线 48 小时播放量也突破 2600 万。由此可见自制剧正迎来一个新的时代，在接下来的几年，视频网站大自制时代成为了大势所趋。故乐视网应当继续大预算投入到优质自制剧，网罗一线团队，夯实自制能力。根据市场调研结果，乐视网可以优先投入剧情类和爱情类的自制剧，这两类剧型，受众年龄跨度较大，覆盖人数也更高。

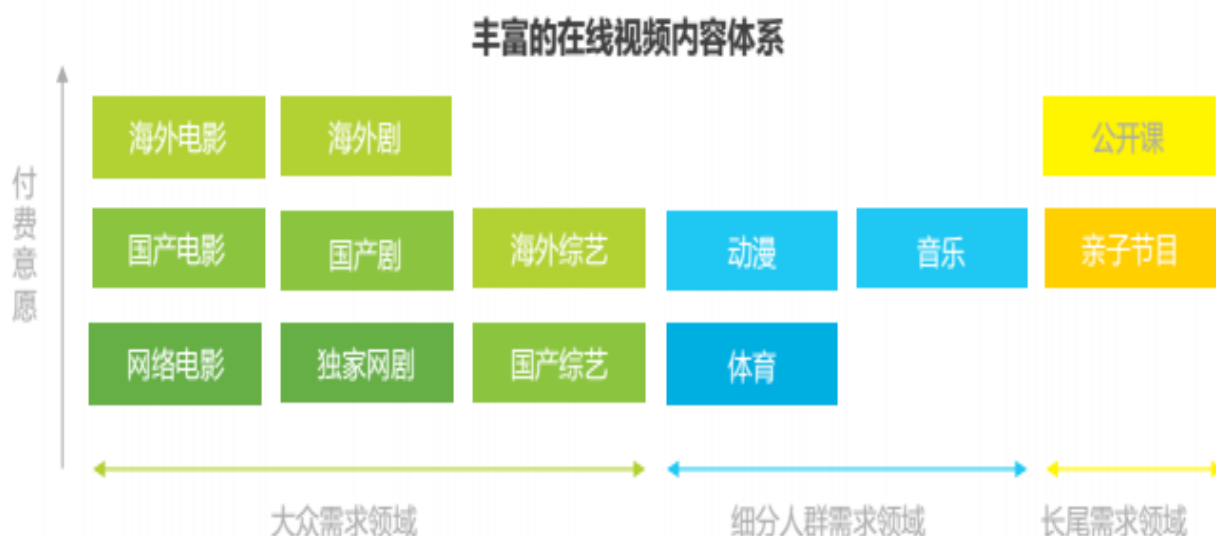


（三）积累独家 IP

积累 IP 主要有三个优势：第一、为自制内容提供选材，由于网络文学题材的丰富性，并且许多内容本身就是在网络上呈现，也更适合网民的口味。第二、热门 IP 改编本身就属于“粉丝经济”的一部分，IP 本身就拥有大量的关注者，改编之后更容易形成爆点。第三、独家的热门内容能够帮助视频企业吸引更多的用户，并且促进付费会员的转化。乐视网可以通过资本运作积累大量独家优质 IP，为自身的未来投资。



（四）海外版权共享



由上图不难发现在在线视频内容体系中，大众需求领域较广并且愿意付费的内容主要在于海外电影和海外剧。因此，乐视网可以同美国在线视频企业 Netflix 合作，版权共享，在内容上满足用户的需求，并且吸引用户付费观看。

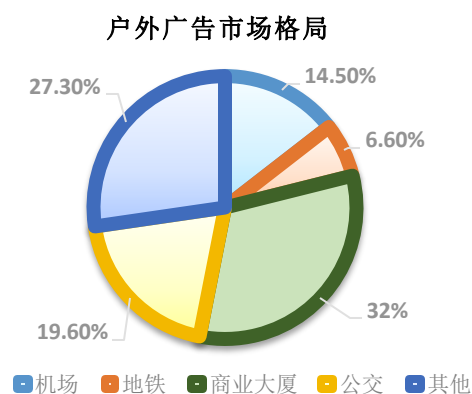
注：Netflix 公司是一家在线影片租赁提供商。Netflix 在版权内容上每年投入 20 亿美元，并且在自制内容上投入 2 亿美元，并且自制内容的占比也在不断上升。



在保障了自身拥有的优质内容后应当扩大自己的用户数量，增加自身的影响力，在扩充用户方面，我们提出了以下渠道策略方案。

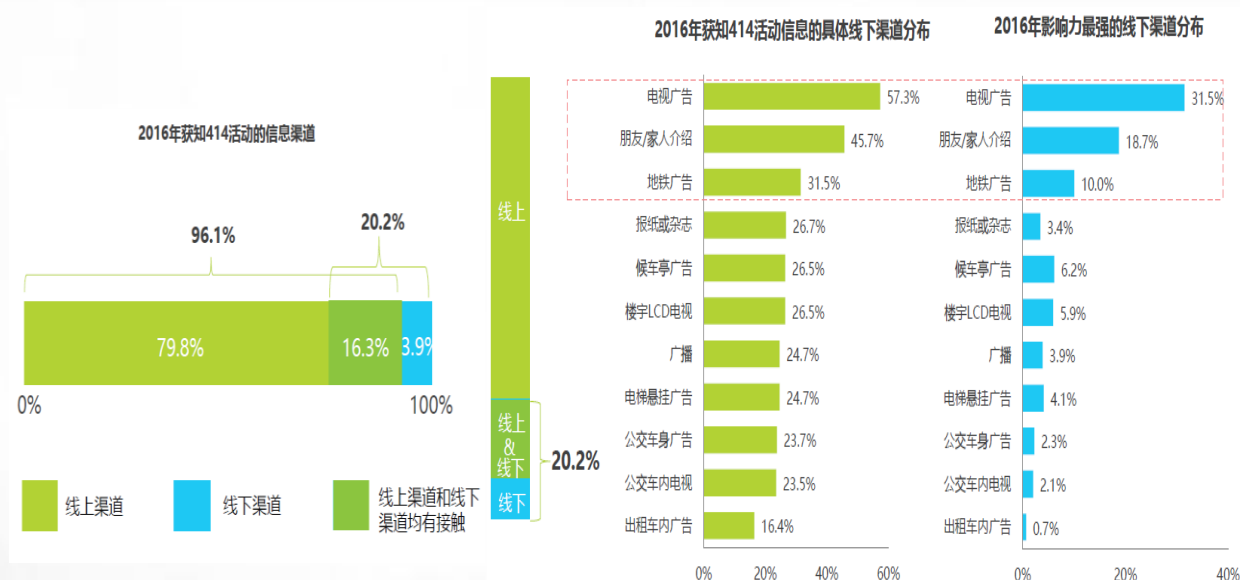
二、渠道策略：向线下渗透

（一）户外电子屏布局情况



分析：由上图可知，户外电子屏市场规模呈线性上升趋势，稳定增长，说明当前在线下各场景的户外电子屏布局已经非常广泛普遍。

同时结合上述的行业分析，我们发现目前网络视频网站的核心在于用户，目前各大主流视频网站在线上的用户争夺基本已成定局，难有太大突破。但目前优酷土豆、爱奇艺、乐视、腾讯视频等视频网站对于线下渠道的构建十分有限（下图以 2016 年乐视“414 活动”渠道为例），若乐视网能够找到一个正确的线下渗透渠道并将其导流至线上，将会进一步拥有更庞大的用户量，这有利于对影视作品的推广和广告方面收入的增加。



我们小组总结后认为：目前视频网站户外广告传媒市场已经趋于饱和，各细分领域的竞争对手强劲，已不适合进入该市场自主铺设户外广告屏。而应采取与国内主流户外广告传媒公司建立战略合作的方式，将各场景户外广告屏与乐视网的线上资源相对接。

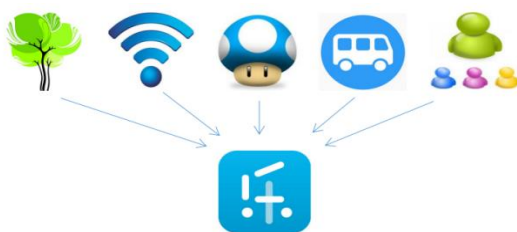
（二）线下渠道策略

用户渗透模式 = 投放广告 + 自建平台

1.投放广告：宣传主营业务乐视视频，同时搭配乐视商业板块中的新兴潜力业务。

以“分众传媒”为例，通过其电梯和楼宇等场景广告屏投放乐视网近期热播视频剪辑或公司宣传广告。该广告投放方案还可以覆盖到公共交通（地铁、公交、公交车站）、运动与娱乐场所（健身房、影院、KTV）和休闲场所（咖啡厅、酒吧）等多种公共场景，根据各类场景的不同用户细分，针对性地开展精准营销。在通过多样化的线下广告屏场景投放广告宣传，并充分吸引线下用户后，可用关注微信公众号、新浪微博或乐视视频门户网站的形式来捆绑这些线下用户，实现导流并增加用户量，最终可实现将用户引入乐视闭环商业生态圈。

2.自建平台：户外传媒的主要场景分别为公交（19.6%）、地铁（6.6%）和机场（27.3%）（数据见上页）等公共交通场所，都具有共同的“交通”属性。所以我们认为可为线下用户提供交通综合增值服务以增强用户粘性与忠诚度：自建“乐视公共服务平台”与“乐视娱乐客户端”。主要以独特的服务设计和平台内容，加入同车社区、互动游戏等极具创意的用户体验模式来为线下用户服务，并增强用户粘性，从而进一步吸引广大新用户。



产品名称	功能描述	
乐视公共服务平台	交通查询、到站提醒、实时路况	
	天气预报、美食推荐、全景地图	
乐视娱乐客户端	屏幕 Wifi 化	改进技术使传统屏幕具有 wifi 站点功能，用户可免费用乐视 wifi 网络。
	优质节目播放	免费播放优质节目，吸引用户离开公交站点后继续使用乐视网观看节目。 Eg. 播放电视剧《芈月传》的其中几集，或乐视独家的综艺节目的非完整版，给用户留下悬念，吸引客户继续使用乐视观影。
	屏幕弹幕互动	用户在公共场合观影时，可随时通过手机内的乐视 APP 连接大屏幕，可进行小屏幕观看外，可实时发送弹幕。
	互动游戏化	在特定场景下，可运行“乐视游戏”功能，用户通过手机连接“乐视公共屏幕”，与朋友完成互动游戏，增加屏幕体验。Eg：“你画我猜”小游戏。
	同车交友	根据用户需求，可加入“乐视同车交友”网络社区。此功能基于局域网，在“社区”内可以相互打招呼、聊天、查看信息等，提供移动线下社交功能。
	线路定制化	通过地理信息定位分析、大数据分析，精确的为不同区域，不同线路的主要用户提供不同的功能。Eg：大学城主要提供“游戏”、“社交”等功能；在老年社区等地区，要提供“电视剧”、“新闻播报”等功能。
	环保屏幕	当手机连接到“公共屏幕”局域无线网，即可记录每次出行，随时查看与比拼通过公共交通出行带来的环保收益；通过积分累计兑换乐视网会员。

三、整合策略：“减法思维”，化零为整

针对目前乐视网布局过多的业务版块而导致资金链出现断裂的问题，我们认为解决之道在于以“减法”思维来做整合策略：“减法”所指的并非壮士断腕般割去现有战略布局中的任何一块具有潜力的业务，而是有机结合一些孤立分散的业务版块，建立相关业务版块间的内在联系，将原本零散的商业模块整合成为闭环的商业生态链，发挥乐视“生态化反”的整体效益并实现盈利。

基于上述“减法”思维，同时遵循乐视“平台+内容+终端+应用”的完整生态系统，我们整合出了以下三种商业模式：

1. “超级电视+医院+商城+乐视云”模式：

通过为医院和诊所“免费”提供超级电视屏，招收药品生产制作商为广告主，在平台上宣传其药品广告，并引入乐视“大屏购”服务，将用户导向商城进行购物，结合“乐视云”提供保健医疗信息与咨询等综合服务。

2. “VR/AR+旅游+社区”模式：

整合乐视目前在 VR&AR 领域应用、乐迷社区、内容制作、智能手机、超级电视、穿戴设备与明星经纪等现有资源，并与实体旅游业展开战略合作，向线下旅游业景区游玩、饮食、住宿和购物等综合服务渗透。通过将线上用户导流到线下的方式创造新的价值空间，参与利润分成，并为用户提供 O2O 旅游服务。

3. “乐视视频+教育+商城+硬件”模式：

改造“乐视视频”平台教育频道，将其由原本的教育视频内容提供方变为“乐视视频+教育+商城+硬件”新模式：以乐视视频为教育内容上传与分享平台，融入线下乐视教育设备（商城出售），开办“互联网+教育”。

（一）“VR/AR+旅游+社区”模式

1. 现有业务情况

（1）乐视 VR/AR

乐视已经成立了 LeVR，主要通过 APP 平台体验 VR 视频，如全景互动视频（场景代入和独特互动视频）、360° 立体极致体验的 3D 全景视频、拥有海量全景视频资源独家内容以及为用户提供了沉浸式体验，使其身临其境，仿佛置身于虚拟世界。VR 硬件方面，主要在乐视商城预推 VR 头盔 LeVR COOL1，体验价仅为 149 元，立足于打造“乐视 VR 内容平台+乐视云服务+COOL1”的体验模式。未来乐视将抱着开放心态，致力于打造 VR 生态，为会员不断带来优秀的 VR 内容。借助乐视云和丰富的拍摄经验，吸引更多合作伙伴参与其中，对他们提供支持，创造更多精彩内容。

乐视网目前 VR 技术的应用情况

高品质 VR 内容

乐视网于全球率先支持 360° 全景及 VR 点播、直播，无需下载，即点即看。

乐视 3D 影院

乐视网 VR 头盔与手机结合后将变身便携 3D 视频播放器。

01

02

03

04

乐视 VR 专属 APP

乐视丰富的 VR 内容将通过专属 APP 乐视 VR 进行呈现。

完美设计与适配

VR 头盔设计考究，制作精良，可与超级手机完美组合。

可见，乐视网在 VR 领域的布局已趋于完善，可作为商业模式基础。而在 AR 领域，乐视则尚未开发出相关产品或服务，所以 AR 技术及其应用情况仍为空白。

(2) 乐迷社区

乐迷社区是乐视网现有的官方粉丝互动交流平台，是一个为乐迷服务的平台，乐迷能在社区获得更好的服务体验，更好地交流想法，看到更多有趣的内容，同时为乐迷发放很多福利，在乐视官方社区，乐迷可以这里交流手机、电视等乐视产品的使用心得，了解影视、体育、娱乐及官方最新动态和参与官方活动，是为乐迷打造的优质的互动交流平台。乐迷社区集合了“用户群组、超级手机、超级电视、同城会、乐迷学院、乐迷集市、活动中心和产品反馈”等模块化的网络社区服务。从 2014 年运营以来，乐迷社区目前累积了 55737743 位用户。



（3）乐视旅游

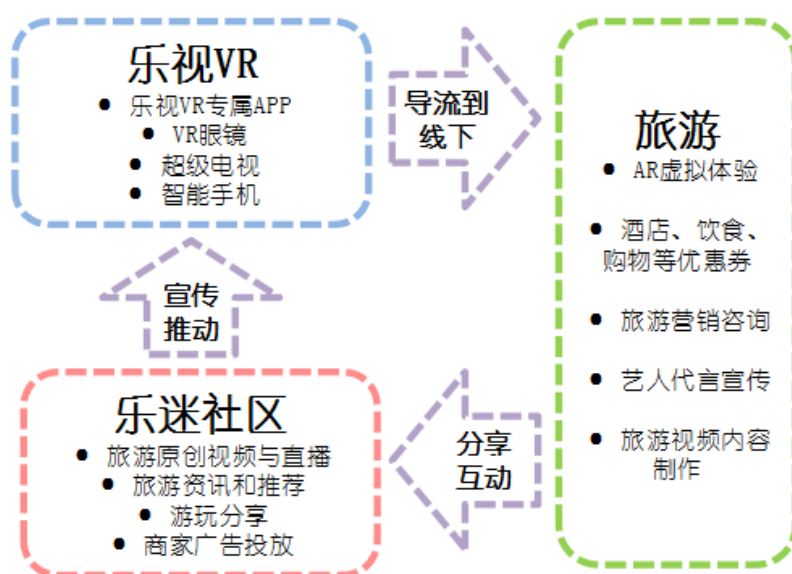
乐视旅游 频道

- **简介：**乐视旅游频道是乐视视频下版块之一，现有 3.5 亿用户；
- **内容：**“星旅行”、“100 秒食趣”、“欢乐地图”、“城市海岛”、“美食购物”、“乐酷地图”和“美酒”等；
- **业务：**主要是版权分销、视频广告、会员付费、终端销售、创新型业务。

2. 商业模式及盈利

我们小组分析认为：基于上述乐视网“VR/AR”、“旅游”和“社区”三个版块存在的零散布局、不成一体的情况。我们对三个商业版块“**做减法**”，遵循内在关联并整合为统一联系的三角闭环，构建一种“VR/AR+旅游+社区”商业模式。重点在于整合乐视网在 VR/AR 领域应用、乐迷社区、内容制作、智能手机、超级电视、穿戴设备与明星经纪等现有资源，并与实体旅游业展开战略合作，由乐视在自身网络平台上进行旅游宣传与推介，将平台用户引导向线下旅游，如景区游玩、饮食、住宿和购物等综合服务，以优惠券的形式统计用户来源并参与利润分成。

（1）商业模式



（2）盈利模式

- ① 超级电视、穿戴设备（VR）等硬件销售收入的增加。
- ② 乐迷社区广告收入、旅游视频内容制作收入和明星代言收入。
- ③ 将乐视用户引向线下旅游业后产生消费的利润分成。

3. 场景描述

场景一：以福建大嵛山岛为例

(1) 共享美景拍摄

乐视网旗下花儿影视和乐视影业合作帮助大嵛山岛拍摄一些艺人旅行视频（其中，网红做一些简短的介绍）/其他用户实地旅行后也可以上传自己拍摄的美景视频。

① 乐视自制旅行短片

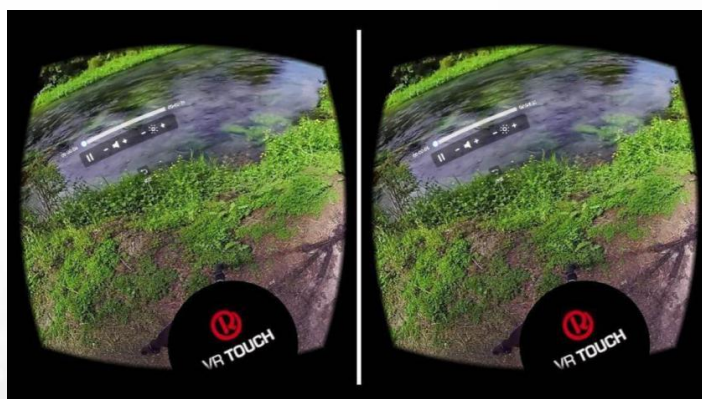


② 用户自行拍摄短片



(2) 乐迷社区的用户观赏

艺人或者游客拍摄大嵛山岛的旅行视频在乐迷社区可供用户免费观看，用户可以通过乐视网的 VR 眼镜以及乐视手机，乐视的超级电视，体验虚拟现实场景中景区的风景。



（3）用户实地旅行

通过乐视 VR 视频的预览，用户可以初步了解这个景区，如果喜欢，则可以实地过去旅行，旅游过程中（住宿，饮食，购物等）为了确认用户来源，使用电子优惠券。

AR 应用：在具体旅游景点寻找宝藏（扫描固定风景获取电子优惠券）集齐五个，则可以获取一定金额的满减优惠。



场景二：VR 极限挑战

利用 VR 技术，乐视网可以做热气球、蹦极、滑翔、跳伞、过山车、虚拟飞行等极限运动的视频，体验虚拟极限运动。同时去游乐园游玩的同时，也可以搜集乐视的电子优惠券得到价格优惠。



（二）“超级电视+医院+商城+乐视云”模式

我们发现公共医疗是当下的一个热点，而公司现有的医疗信息资源还未完全利用，以及乐视云医疗解决方案未得到宣传。因此我们提出，能否基于乐视现状，从“大屏医疗”上为公司获取新的盈利增长点？

我们提出了“超级电视+医院+商城+乐视云”的整合模式。



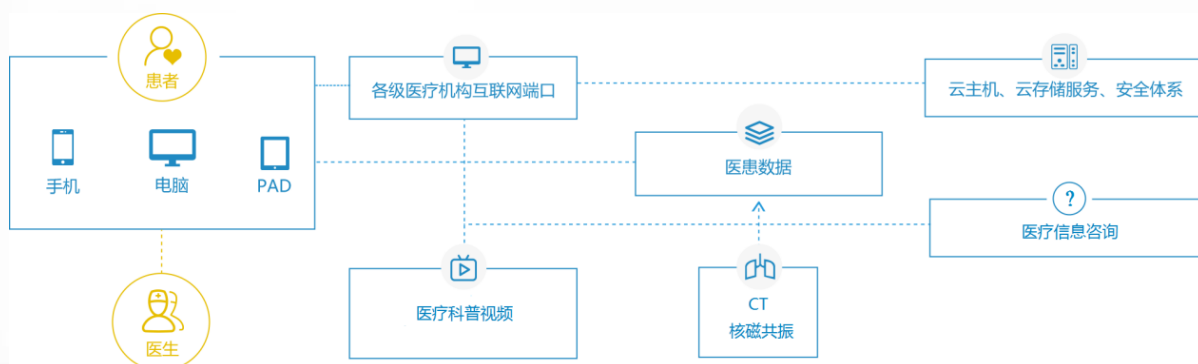
1. 商业模式

(1) 铺设“乐视大屏”：首先我们与各大医院展开合作，以公司提供免费的硬件设施作为主要筹码，在医院的一些一直尚未十分重视的场所铺设“乐视大屏”。例如：挂号处以及输液室，患者在挂号时排队等候，在输液室打点滴时人流量巨大同时等候时间长，同时患者在这些场所下还不利于使用移动设备，加强了我们“大屏”的观看率。



(2) 医疗科普视频：依靠乐视网的本身视频资源优势，在铺设好的终端设备上投放医疗科普视频，使患者更好的预防和了解疾病以及疾病的治疗手段，侧面帮助医患双方更高效冷静的相互沟通，缓解医患矛盾。

(3) 互联网医疗咨询平台：我们以乐视云的技术为依托，将其现有的医疗解决方案与投放在医院的终端设备相结合，以乐视大屏为媒介，用户可以在电视上了解乐视云现提出的医疗解决方案后，扫描二维码后医生和患者进入各自的入口，为患者提供一个线上医疗咨询平台。



2. 盈利模式

(1) 广告收入：根据大屏生态的主要理念，该策略的主要盈利点还是在于广告收入，我们可以与各大广告主进行洽谈，在医疗科普片播放的过程中，穿插着广告的播放。

(2) 大屏购物：与各大药厂合作，引入乐视的“大屏购物”模式，在科普片的播放之后进行相关的药品及保健品推荐，同时将消费者引入到乐视商城进行线上购物。

四、财务策略

通过对乐视网现有财务数据的分析，我们不难看出，在乐视网相对可观的总体收益率和稳定的营运能力下，依然存在着毛利率偏低、财务杠杆率过高和销售净利润低下这些不利因素影响乐视网偿债能力和盈利能力，而这些问题主要由下列因素导致：

1.毛利率低：乐视网的终端业务在营业收入中占比最高，但毛利率是负值，通过其他业务收入获得的盈利一部分用来弥补了终端业务的亏损。

2.财务杠杆率高：乐视网近三年的资产负债率皆高于行业均值的 20%，最近公司也被爆出存在一系列的财务危机。

3.销售利润率低：尽管乐视网的净资产收益率高于行业均值，但其销售净利率过低。因此，我们对于乐视网的财务问题提出了如下的解决措施：



（一）稳定营业成本，提高营业收入

1、适当调整硬件方面的补贴政策

乐视网终端业务的硬件补贴是其低价格战略的重要举措，然而在现今的市场格局中，乐视已经打开了知名度，终端业务的重点应该再次落在提高产品质量，提高用户体验上，硬件方面的补贴应该逐步降低，使产品价格回归正常，达到产品质量和产品价格的新的平衡点。

2、加强企业费用管理

前期乐视网通过低价格战略打开市场，提高销量，那么对企业费用的管理是企业盈利的必要条件，而在企业未来调整产品质量和产品价格的新平衡的过程中，我们仍然需要加强企业费用管理，在产品研发投入增加的同时仍然做到稳定成本。

（二）降低融资成本，逐步降低财务杠杆率

从财务分析的角度，企业在未来的营运过程中应适当减少融资，通过变更融资方式减少融资成本，企业也可以通过增发定向股票的方式调整资本结构，在优化资本结构的同时减少融资成本。



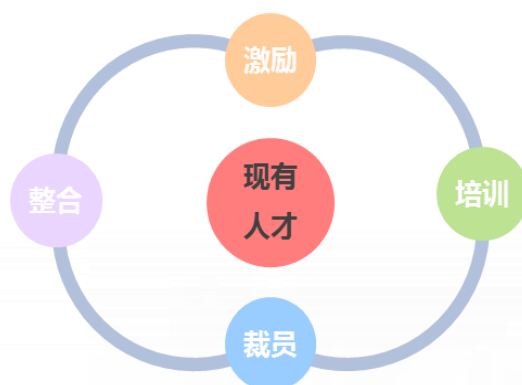
（三）注重应收账款管理

通过对乐视网的财务分析，我们发现乐视网有良好的应收账款管理能力，这与其在硬件方面的补贴政策有关，并不代表着产品的市场认可度。因此在企业未来的营运过程中，我们需要加强应收账款管理，建立客户信用档案和应收账款预期收取机制，同时建立赊销审批机制，加强销售部门和财务部门的合作，甄别客户信用情况，控制风险。

五、人力资源管理策略

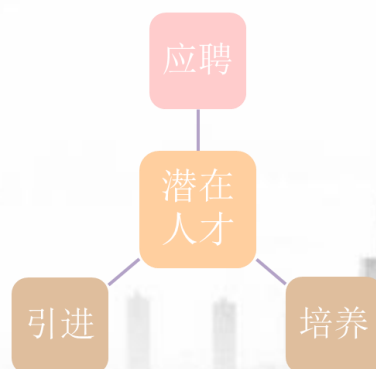
（一）对现有人才的人才策略

激励	对现有人才实行人员持股计划，根据员工业绩等指标增加股份持有量，增加员工的工作积极性和集体荣誉感。同时，改善薪资结构，增加与业务有关的薪资占比。
培训	对乐视网的员工进行专业考核，分批次分级别进行员工培训，提高员工整体素质，进而整合并提高企业文化。同时，对于不同的业务板块，建设人才培养体系，提高人才的专业知识和技术水平。
裁员	结合现有的人才配置现状，在裁员之前进行人才整合，培养复合型专业人才，增强企业底蕴，提高员工积极性。
整合	根据乐视网现有的业务规模，结合未来战略和行业预期，适当精简人员规模。



（二）对潜在人才的人才策略

应聘	结合乐视网企业战略招聘员工，重点招收面向行业风向前端的技术人才和销售人才。
引进	根据乐视网的具体人才规模，与猎头公司合作，有选择地引进行业顶端人才。
培养	组建乐视网自己的人才培养机制，完善企业人才储备，打造企业内部人才库，使人才供给速度满足企业发展规模。



第九章 财务预测

策略计划的可行性同时需要数据的佐证，在这里，我们从乐视网近三年的经营情况出发，结合本计划书提出的战略与策略的实行，预测乐视网未来三年的盈利情况。

一、营业收入预测

通过策划方案的实施，我们得到未来三个年度的预计营业收入如下表所示：（单位：万元）

年份	2014	2015	2016（预测）
营业收入	681894	1301673	2236510
预测年份	2017	2018	2019
预计增长率	65%	65%	70%
营业收入	3690241.50	6088898.48	10351127.41

二、营业成本总预测

采用销货百分比法，根据乐视网三年财务报表。营业成本、三项费用占营业收入的比例分别为：85.26%、13.27%，结合财务策略以及产品营销策略，我们预计未来三年，营业成本会有所上升，因此我们推测未来三年营业成本如下图：（单位：万元）。

假设：不考虑非常规性项目，如：资产减值损失等未考虑。

年份	2017	2018	2019
营业成本	3146299.903	5191394.844	8825371.23
三项费用	489695.0471	807996.8283	1373594.607
营业利润	54246.55005	89506.80766	152161.5729

三、利润表预测

假设：1、不存在纳税调整事项，即利润总额=应纳税所得额；

2、不考虑税收优惠，所得税的适用税率 25%；

3、不考虑营业外收入支出。预测结果如下表：（单位：万元）。

年份	2017	2018	2019
营业收入	3690241.50	6088898.48	10351127.41
营业成本	3146299.903	5191394.844	8825371.23
三项费用	489695.0471	807996.8283	1373594.607
营业利润	54246.55005	89506.80766	152161.5729
净利润	40684.91254	67130.10575	114121.1797

附录一 参考文献

- [1] 乐视网. 乐视网信息技术(北京)股份有限公司 2013 年年度报告[EB].北京: 2016.
- [2] 乐视网. 乐视网信息技术(北京)股份有限公司 2014 年年度报告[EB].北京: 2016.
- [3] 乐视网. 乐视网信息技术(北京)股份有限公司 2015 年年度报告[EB].北京: 2016.
- [4] 暴风影音. 北京暴风科技股份有限公司创业板上市招股说明书[EB].北京: 2015.
- [5] 暴风影音. 北京暴风科技股份有限公司 2015 年年度报告[EB].北京
- [6] 2016—2022 年中国在线视频行业市场现状分析研究报告[R].北京:2016.
- [7] 易观国际. 2017 中国网络视频市场生态图谱 [R]北京: 2017
- [8] 艾瑞咨询. 2016 年电商促销模式案例报告—乐视商城[R]北京: 2016
- [9] 艾瑞咨询. 2016 年中国视频网站付费用户典型案例研究报告——乐视影视会员洞察研究报告[R]北京: 2016
- [10] 艾瑞咨询. 2016 年电商促销模式案例报告—乐视商城[R]北京: 2016
- [11] 艾瑞咨询. 2016 年中国在线视频企业营销报告[R]北京: 2016
- [12] 申万宏源. 2017 年传媒&教育行业投资策略报告[R]上海:2016.
- [12] 国金证券. 互联网行业 2016 年日常报告[R]四川:2016.
- [11] 2016 年中国在线视频行业市场现状及发展前景分析报告 [R]上海: 2016
- [12] 2015 年乐视影视会员洞察数据报告 [R]上海: 2016
- [13]2015 年移动视频直播研究报告 [R]北京: 2016
- [14] 周斌. 解码乐视: 从跨界颠覆到构建互联网生态圈[M].北京: 机械工业出版社, 2016.
- [15]黄靖婷,程梁茵,陈海清,谢池明,周丽婷. 新媒体时代我国视频网站自制剧现状及发展策略[J]. 新媒体研究,2017,(05):93-99.
- [16]彭训文. 视频网站破解盈利谜题[N]. 人民日报海外版,2017-01-09(008).
- [17]王雨婷. 国内视频网站广告发展探究[J]. 视听,2016,(11):168-169.
- [18]阳倩倩. 我国视频网站自制节目的发展浅析[J]. 新媒体研究,2016,(21):89-91.
- [19]李峰峰. 乐视体育原创视频节目优势及趋势[J]. 西部广播电视,2016,(21):109.
- [20]闫宝. 视频网站的专业化定位与品牌打造[J]. 新媒体研究,2016,(19):69-71.
- [21]魏蔚. 视频网站付费策略何以为继[N]. 北京商报,2016-09-26(C02).

- [22]孙磊. 中国视频网站发展趋势展望[J]. 西部广播电视,2016,(18):1+10.
- [23]刘一鸣,郭斌. 视频网站利润点创新研究[J]. 中国出版,2016,(18):46-49.
- [24]李黎. 乐视视频生态内容链整合[J]. 视听界(广播电视技术),2017,(01):38-42.
- [25]本刊编辑部. 乐视视频内容生态全面爆发 百强片单风口前瞻率先布局[J]. 声屏世界·广告人,2017,(01):146-148.
- [26]. 乐视视频即将亮相 SHCC 动漫或成 IP 潮下个风口[J]. 玩具世界,2016,(11):47-48.
- [27]张冰宇. 从乐视网生态布局看网络视频行业发展[J]. 电子世界,2016,(15):8-9.
- [28]王文晶. 乐视体育视频运营特色研究[D].武汉体育学院,2016.
- [29]曹素妨,刘文清. 2016:找准 VR 视频发展的突破口 乐视 VR 影视制作中心负责人宋飞谈 VR 视频的发展创新[J]. 中国传媒科技,2016,(04):6-7.
- [30]郑磊. 从网络视频业分析“乐视网”的竞争战略与创意管理[J]. 教育教学论坛,2015,(42):69-72.
- [31]朱昊贇,史旖珺. 互联网视频媒介整合的策略分析——以乐视网为例[J]. 新闻研究导刊,2014,(09):61.
- [32]林津津. 关于视频网站发展模式的思考——以乐视网为例[J]. 商,2014,(17):134+131.

附录二：财务公式说明

计划书财务分析中应用的公式

速动比率=速动资产/流动负债

速动资产=流动资产-（预付账款+一年内到期投资+存货+其他流动资产）

资产负债率=负债总额/资产总额

应收账款周转天数=营业收入/应收账款平均余额

销售毛利率=（营业收入-营业成本）/营业收入

销售净利率=营业总收入/归属于母公司所有者的净利润

总资产周转率=营业收入/资产平均余额

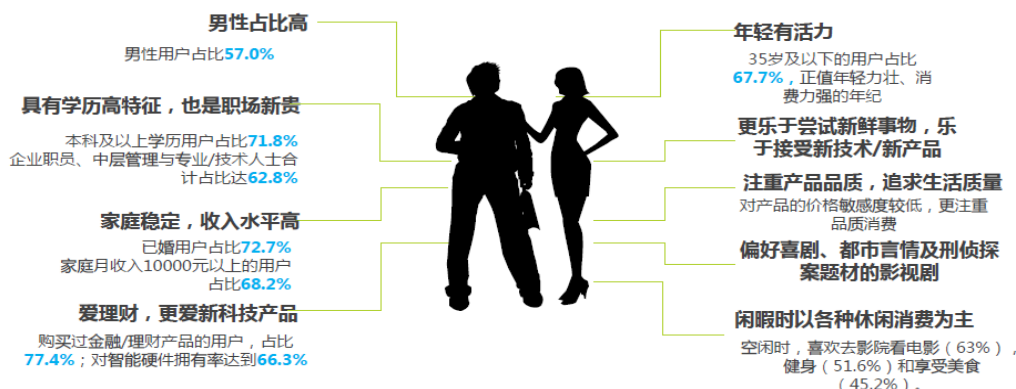
权益乘数=1/（1-资产负债率）

净资产收益率=销售净利率*总资产周转率*权益乘数

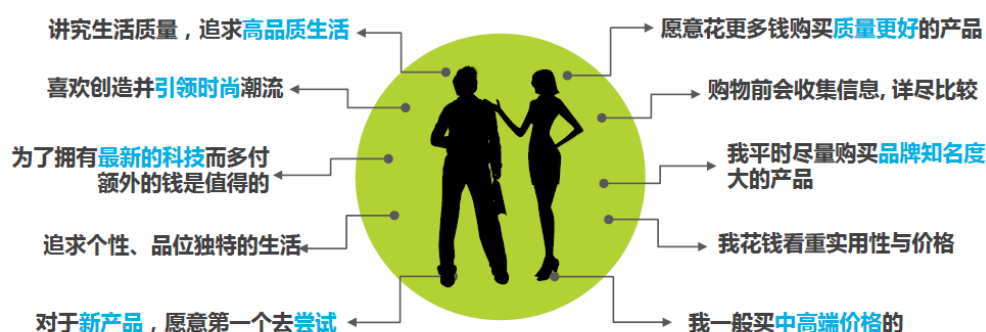
行业平均值=暴风科技和乐视网两家数据的算数平均值

附录三：乐视会员形象调研

2016年乐视影视会员画像

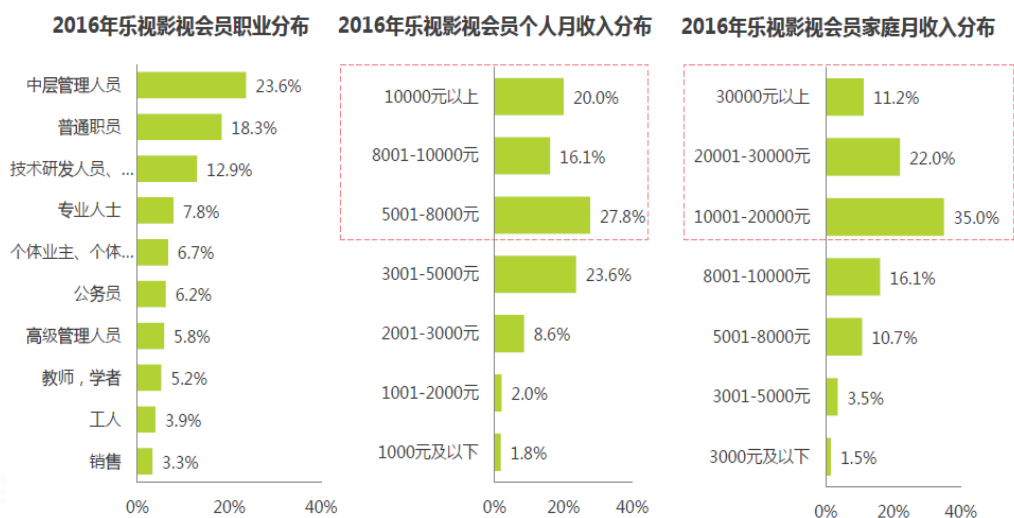
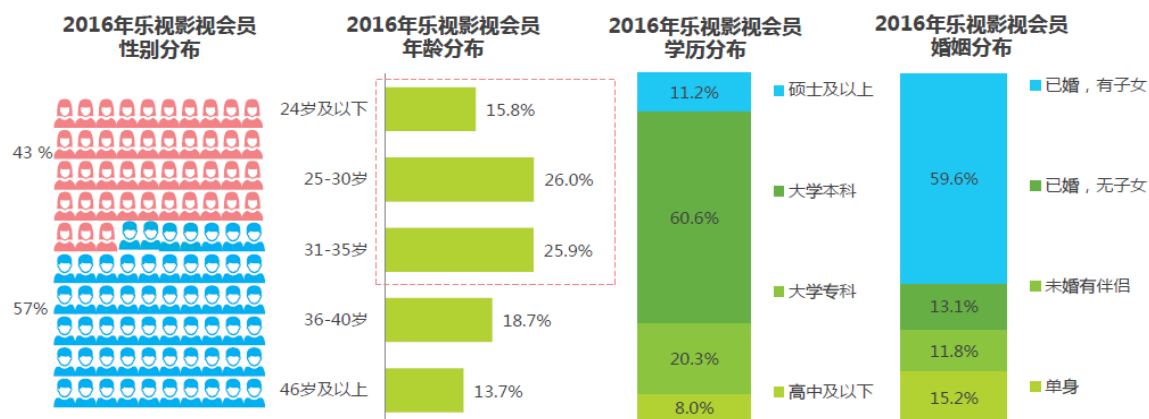


2016年乐视影视会员的价值观

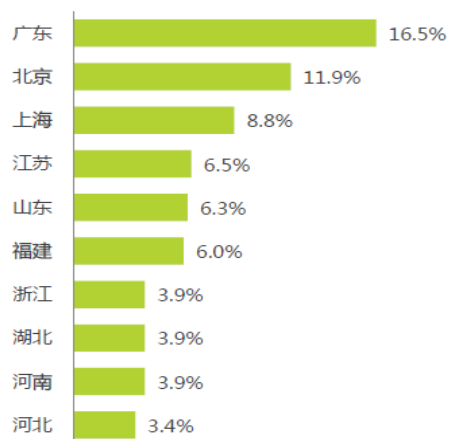


2016年乐视影视会员的生活态度

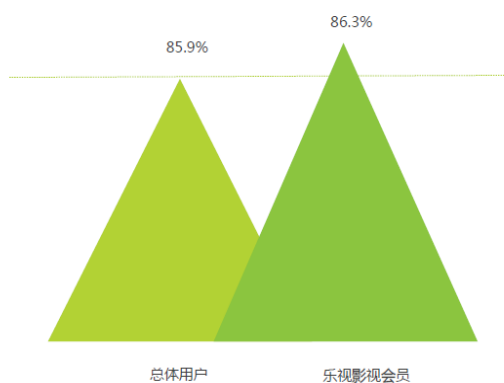




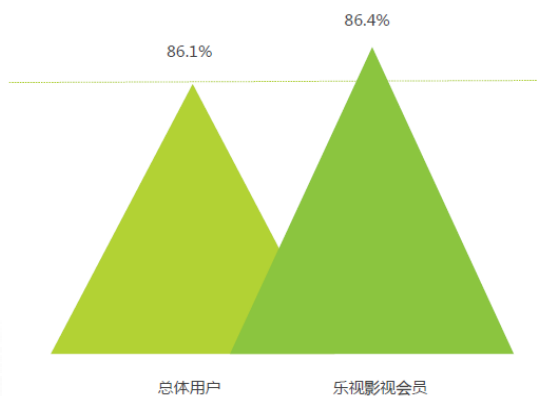
2016年乐视影视会员地区分布Top10



2016年影视会员的使用满意度

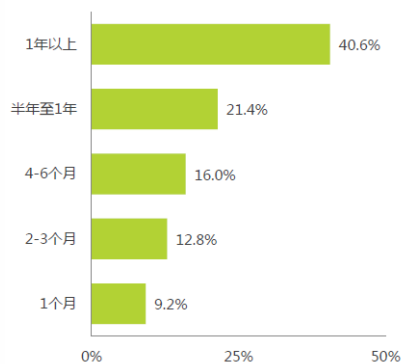


2016年影视会员的使用推荐度



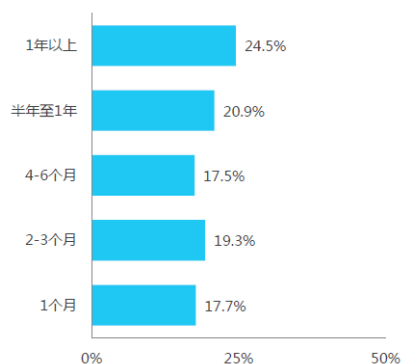
2016年乐视超级影视会员购买的服务时长分布

人均会员花费=376.8元



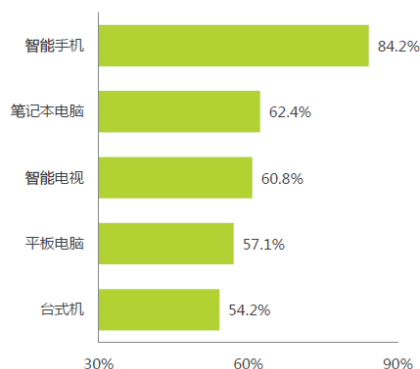
2016年乐次元影视会员购买的服务时长分布

人均会员花费=117元

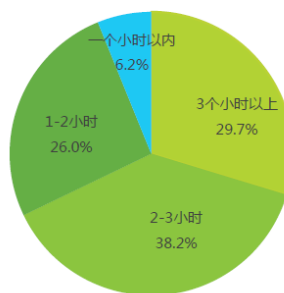


2016年乐视超级影视会员使用的观看终端分布

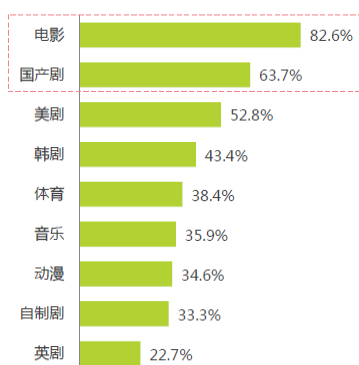
人均屏幕数=3.2个



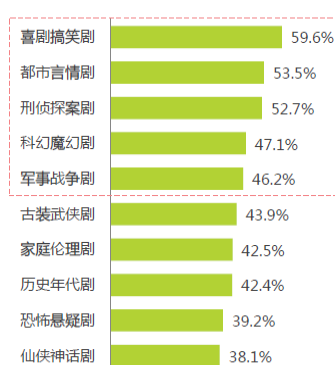
2016年乐视影视会员的观看时长



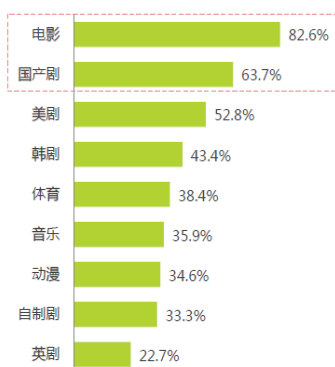
2016年乐视影视会员视频类型偏好



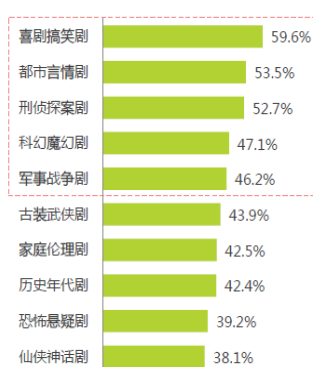
2016年乐视影视会员影视题材偏好



2016年乐视影视会员视频类型偏好

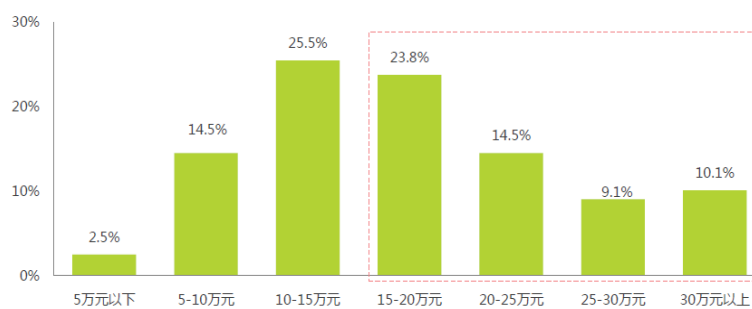


2016年乐视影视会员影视题材偏好



2016年乐视影视会员汽车价位分布

汽车平均价位=21.5万



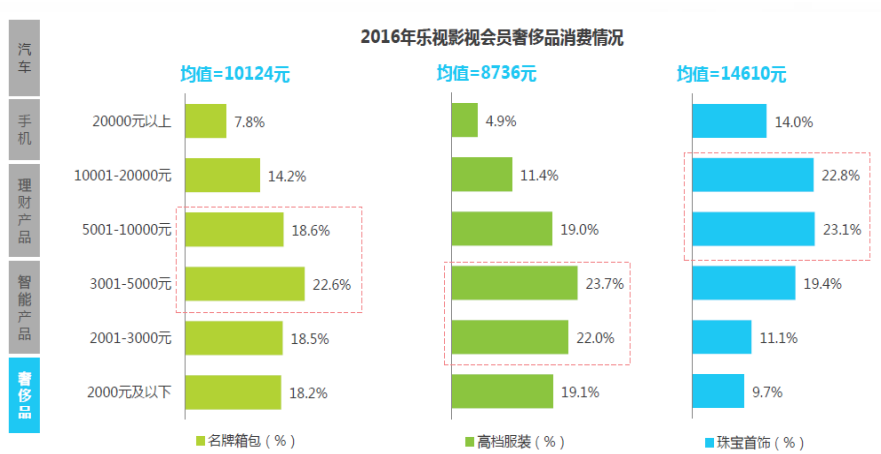
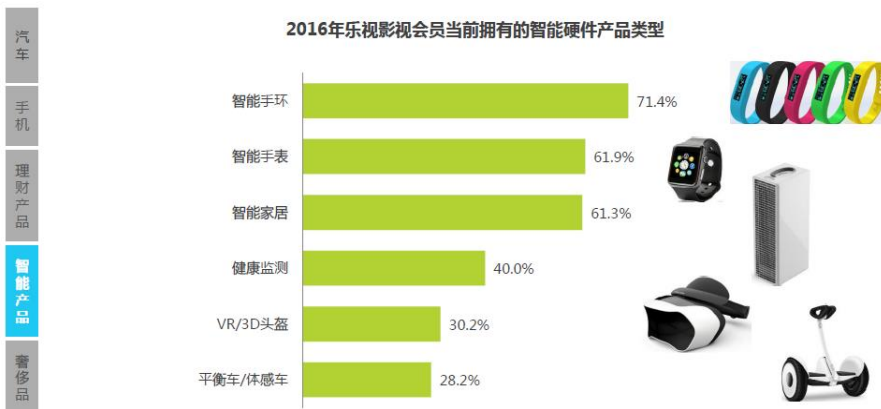
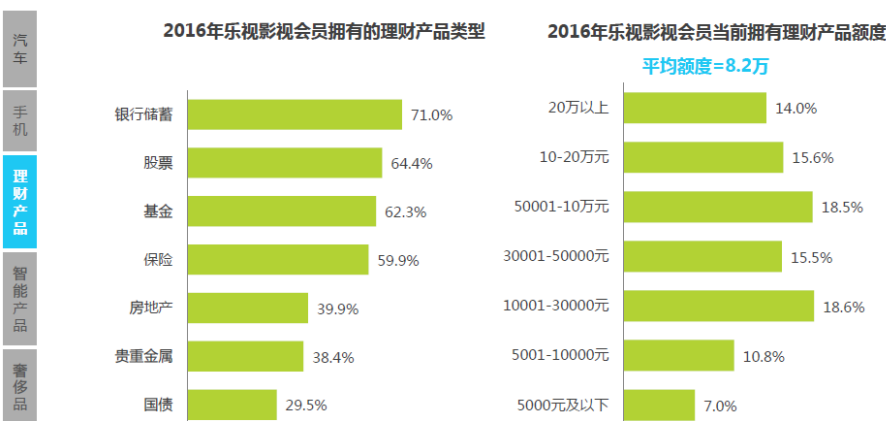
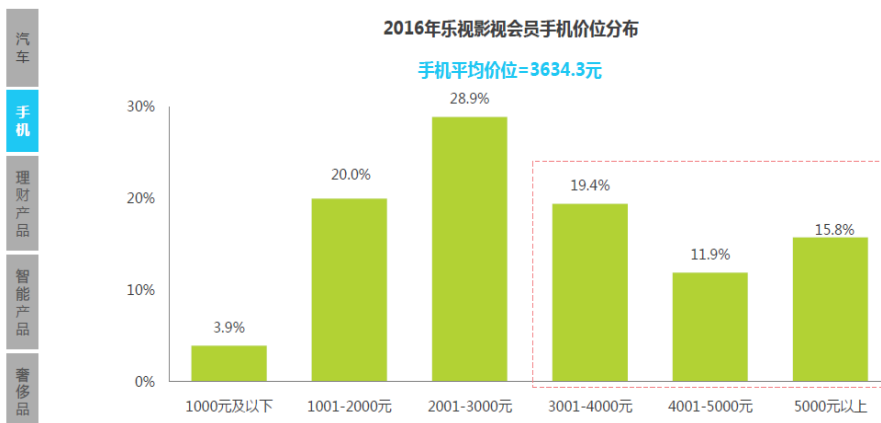
汽车

手机

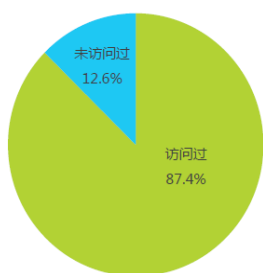
理财产品

智能产品

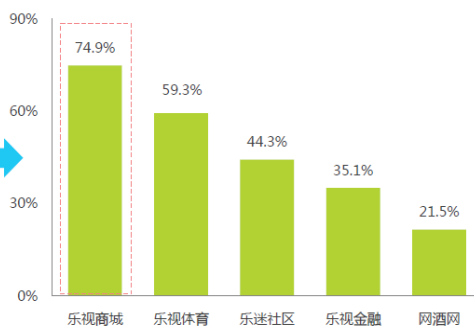
奢侈品



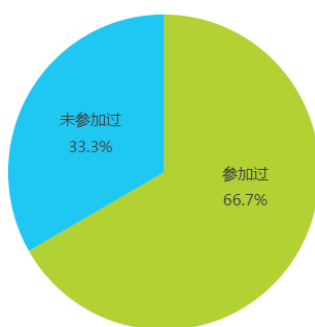
2016年乐视影视会员访问过乐视旗下网站的比例



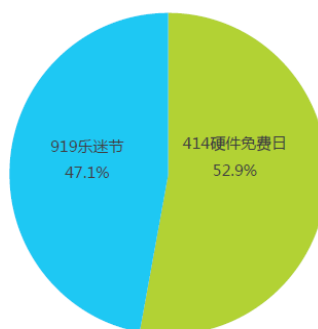
2016年乐视影视会员访问过的乐视旗下网站



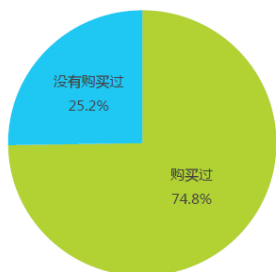
2016年乐视影视会员参与乐视网促销活动的比例



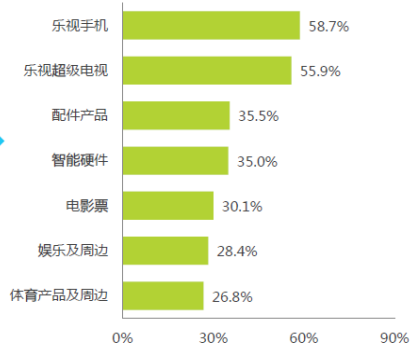
2016年乐视影视会员参与过的乐视网促销活动类型



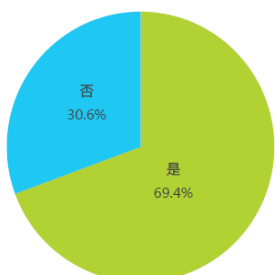
2016年乐视影视会员购买乐视产品的比例



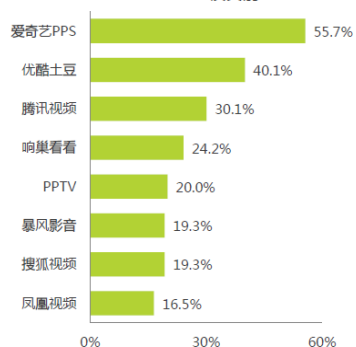
2016年乐视影视会员购买过的乐视产品类别



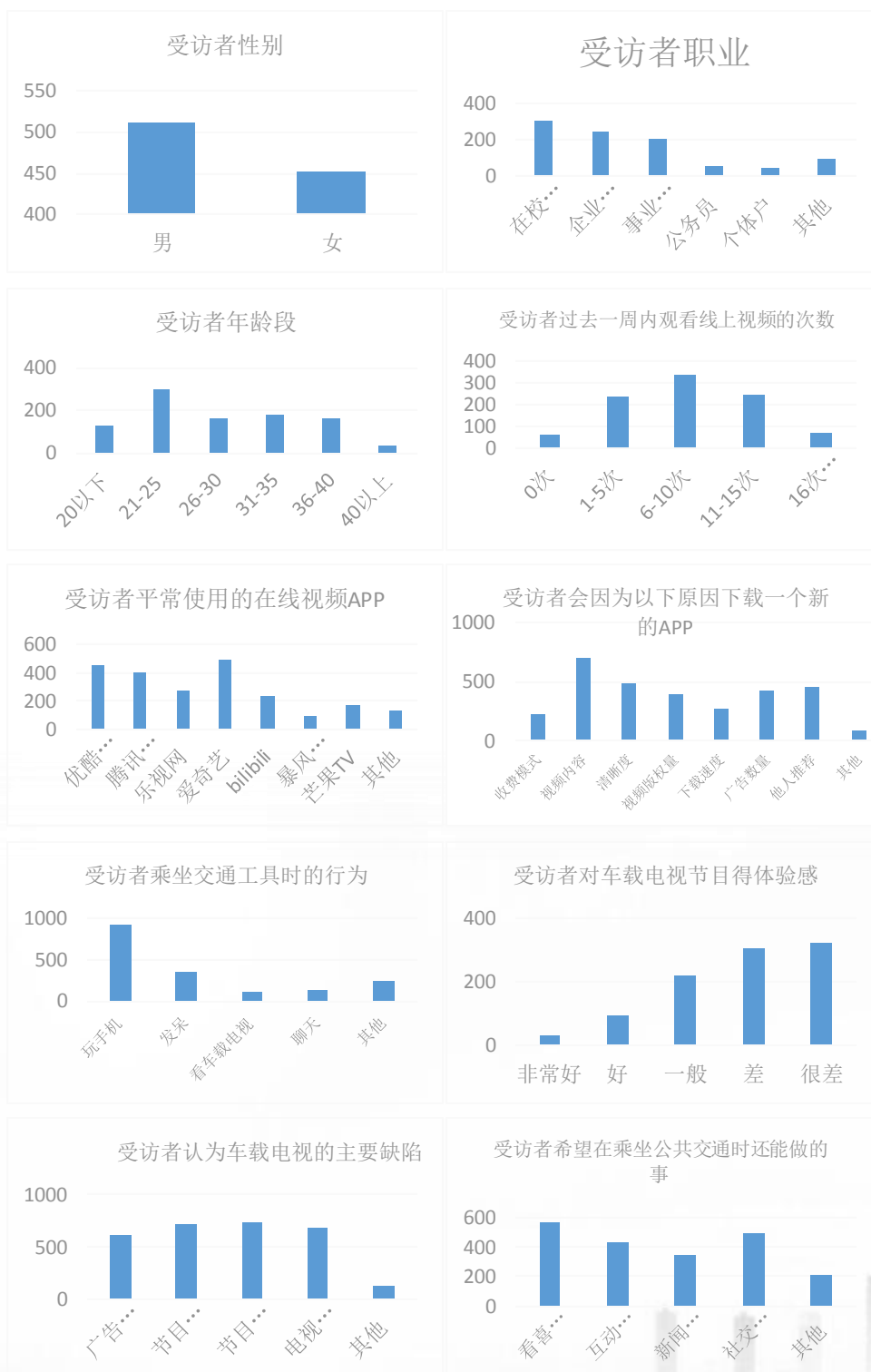
2016年乐视影视会员购买过其他会员的比例

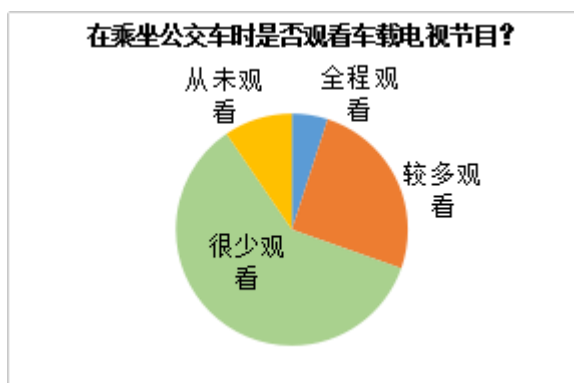
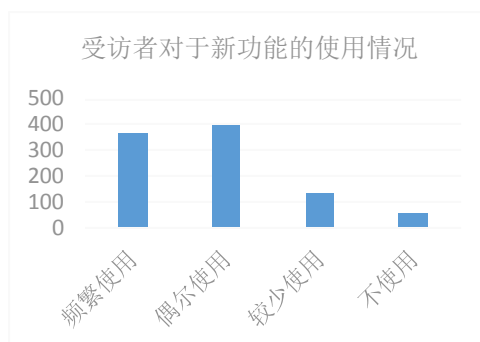


2016年乐视影视会员购买过其他会员的比例及类别

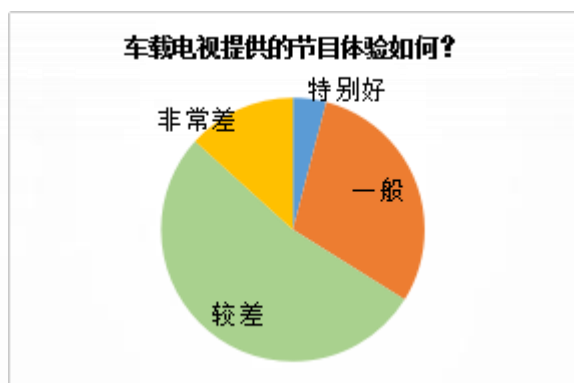


附录四：问卷调查

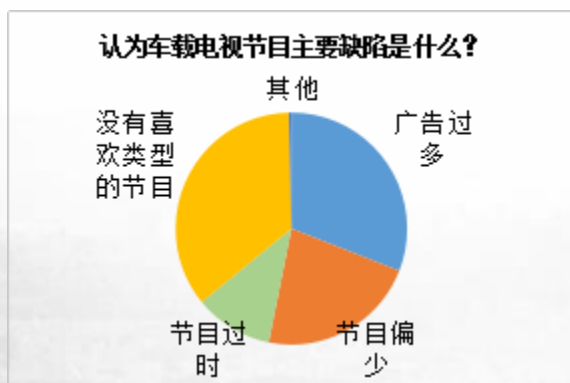




通过调查发现，超过一半的人很少观看公交车车载电视节目，较多观看和全程观看的人仅占三分之一左右，因此在公交车车载电视方面有较大的发展空间，是机遇也是挑战。



通过调查发现，超过一半的人认为车载电视提供的节目体验较差，大部分人不认可车载电视的体验感受。因此可以通过改善车载电视的使用体验。达到增加使用用户的目的。



可以看出，对于乘客来说，节目的丰富度和广告过多是车载电视的主要弊端。因此想要改善车载电视的使用体验，还是需要从车载电视的功能入手，通过创新、与高新技术结合的方式改善用户体验。

