



特约记者 贺丰波

记者与武汉沃尔浦科技有限公司董事长刘卓栋交谈，他的脸上总是洋溢着亲切的微笑，为人谦和，眼中充满着激情与活力。他是一个懂生活、爱生活、会生活的人，他希望自己的员工也成为这样的人。他说：“做经营的人首先要懂得欣赏、懂得生活。”

记者采访刘总时感受到，工作中，他为人真诚、重注实干；生活中，他笑容可掬、为人谦虚。谈自己对事业付出的努力，他的话不多，可谈到梦想及提到公司的团队和产品，他却侃侃而谈。

在飞驰的火车上换轮子，焦虑但刺激

马钺

乐视体育 CEO 雷振剑约了全球最大的体育营销公司之一的创始人在国贸三期顶楼聊天。那天是 5 月 13 日晚上，站在北京最高处，那位大佬告诉雷振剑，CBA 很可能 10 年后就会超过 NBA。雷振剑的第一反应是：这稍微有点夸张。但他随即纠正了自己的想法：“从整个行业发展的轨迹来说，中国市场那么大，这是很有可能的。”

哪怕是对中国篮球信心最坚定的球迷，对这样的判断恐怕也只能付之一笑。但身处目前这个时代，选择“不相信”，在很多时候意味着你可能会与商业机会失之交臂。乐视体育的母公司乐视就是最好的例子，它只卖了 150 万台超级电视，却让几乎所有电视行业的大佬患上了焦虑症，节节上升的股价更是令无数人跌碎眼镜拍青大腿。和母公司一样，乐视体育也是一家具有鲜明时代感的公司。它的前身是乐视网体育频道，自从 2014 年 3 月拆分出来独立运营后，一直在通往未来的快车道上狂飙突进。

现在，乐视体育宣称，他们基于体育产业的生态链已经接近完成，赛事运营+内容平台+智能化+增值服务四块业务全面落地；版权数量全球领先，赛事经营初具规模，智能硬件方面，已经开了三家公司，产品包括智能自行车和运动摄像机，还收购了一家无人机公司。落在乐视体育身后的不仅是对手，也包括经验和传统。

这辆体育产业的 F1 赛车的发动机是商业模式，加速器则是资本。资本相信他们，而且趋之若鹜。就在雷振剑俯瞰北京夜景那天，乐视体育在国贸大饭店召开发布会，宣布完成首轮融资，万达、云峰基金、东方汇富、普思投资等九个投资机构向乐视体育投资 8 亿元，获得共约 30% 的股份，乐视体育首轮的估值达到 28 亿人民币。这是目前为止，国内体育产业最大的一笔融资。但在雷振剑看来，28 亿的估值其实是自己刻意控制的结果，“28 亿是去年 9 月份的估值，我后来一直没涨，但乐视体育现在的体量和过去已经完全不一样了。”

刚刚结束首轮融资，B 轮融资马上被乐视体育提上了日程。雷振剑透露，B 轮融资将在 7 月初正式启动，争取在今年年底完成，估值比 A 轮融资了数倍，高达 20 亿到 35 亿美元

之间，“所以 28 亿其实是非常便宜的。”

选择云峰和万达、普思作为投资方，乐视体育显然看重的不止是资金，更是资金背后的资源。

云峰能够带给乐视体育的，是背后阿里系的海量用户资源，乐视体育毕竟是一家互联网公司，对于用户和数据永远都处在饥渴状态，而阿里显然是一片取之不竭的水源。

万达则是一座无法绕过的高山。去年 2 月，万达豪掷 10 亿欧元，收购了盈方体育传媒集团。盈方手中的赛事资源丰富无比，其中包括 2015 至 2022 年足球世界杯转播权的独家销售权，并且与冬奥会的 7 个大项组织保持长期合作，盈方中国还掌握着 CBA 联赛的独家代理权。收购盈方，意味着万达找到了撬动中国体育产业 5 万亿产值的支点。

在融资发布会上，雷振剑说自己对万达的资源“垂涎欲滴”：“我高度认可万达在体育 IP(知识产权)上的资源。万达收购盈方之后，它手里有三个几乎可以改变中国体育市场格局的重大 IP，第一是世界杯，第二是冬奥会，北京马上就要办冬奥会了，第三是 CBA。”

乐视体育之于万达，同样具备吸引力。两家一拍即合。按照雷振剑的描述，双方敲定合作只用了不到 20 分钟。“他问了我三个问题，我问了他三个问题，然大家都说 ok，就拍板定了。”

被乐视吸引的不止是老王，还有小王。王思聪听说万达有投资乐视体育的意向后，主动找到雷振剑，要求投资。两人在万达索菲特酒店 6 楼的餐厅约饭，见到雷振剑，王思聪劈头就问：“我想投，让不让投？”一顿饭的工夫，两人敲定合作，乐视体育笑纳了王公子的 1 亿元投资。

“make sence 很重要，”雷振剑说，“一个项目你谈个三天、谈个三轮五轮，在这个时代通常就没什么价值了。”

时间，或者说时机，对于雷振剑和乐视体育来说，是个特别重要的字眼。“互联网公司最大的成本就是时间。”乐视体育之所以被投资人如此看好，很大程度上是由于贾跃亭和雷振剑在战略上抢先一步。

2013 年，乐视网体育频道发展速度很快，但身为乐视网总编辑的雷振剑，当时却颇为头疼。尽管用户数环比在成倍增长，但卖广告的速度却赶不上成本费用的飞速上升，“我那

的英语水平，在一家合资企业干起了专业翻译。

尽管收入不菲，但这样的一份工作，对于刘卓栋来说，过于驾轻就熟，也实在没有什么挑战性。“1997 年，当时的上海正值国家大开发的时候，机遇很好，自己也非常自信，于是就到了一家专门做涂料的世界 500 强外资企业做销售。”刘卓栋回忆。这是一次重要的人生选择。从此，他便与涂料结下不解之缘。

很多成功的企业家都是从成功的销售员开始自己的事业的，比如李嘉诚。刘卓栋的事业也是从销售起航。在人生地不熟的上海，想要拓展业务何其艰难，但凭着胸中的热血和不懈的努力，刘卓栋很快开拓出一片市场。“那个时候每天都不停地拜访客户，有时一天最多拜访了 10 家客户，就是靠毅力和精神，打动了很多客户。”正是有了销售员的从业经历，让刘卓栋对于企业、产品和品牌有了深入的接触和思考。“当我出去面谈客户时，他们对我们公司存在一种敬畏感，而我知道，这是因为公司的品牌效应。”

“如果我也能创建一个属于自己的品牌该有多好。”这样的念头一旦萌生，就开始在刘卓栋的心里深深扎根。他知道，自己又一次到了选择的路口，继续做一个业绩斐然、收入丰盈的销售员，还是放下已有的成绩，自己创业，迎向一个前途未知的挑战？答案不言而喻。2000 年，刘卓栋辞职回到武汉，决定正式创业，锁定的，正是他熟悉的涂料行业。在四处寻找厂房的过程中，刘卓栋得知，在汉阳区四台工业区，有一家濒临倒闭的保温材料生产工厂低价出售，厂房设备都是现成的，刘卓栋立马决定接手。签约时，该厂的老板对刘卓栋说：“这个行业没前途，希望下次你还能找到愿意接手的人。”刘卓栋却信心十足。“当时国家倡导建筑节能的概念，房地产的形势也不错，我们定位于环保建材，未来的市场前景会十分广阔。”在他看来，有了厂房做“根据地”，自创品牌的梦想才可以生根发芽！

事实证明，刘卓栋又一次做出了正确的选择。4 年之后的 2004 年，他的公司正式命名为沃尔浦，开始了在涂料行业的“弯道超车”。

团队，是他的财富

刘卓栋告诉记者，以前公司最大的问题就是团队搞不定，虽然公司只有 20 来人，但是思想难以统一，后来通过学习、改革，慢慢调整过来了。如今，沃尔浦团队有 80 多人，更重要的是，大家的心在一起，把公司当家，公

时候蛮煎熬，也蛮迷茫，”对这种用做视频网站的办法来做体育的模式，雷振剑产生了怀疑，“视频服务里，电影电视剧肯定是最吸引流量的，如果用同样的投入来换取流量，还不如去买部电视剧呢，电视剧的流量更高。”

从 2013 年七八月份开始，雷振剑开始觉得，不能再这样做体育。

他同时也在思考体育与互联网的关系。“当时整个体育产业没什么互联网公司在做，新浪、腾讯等门户网站和传统媒体没任何区别，甚至比传统媒体更传统，包括央视还不时来种新的交互方式。门户做视频根本不行，无非是接个流给用户在电脑上看而已，跟你在电视上看也是一模一样的，包括国外也是，ESPN、SKYT V 等等，都是电视媒体做主导。”就在这一片空白地带中，雷振剑找到了自己的蓝海：做一家基于体育产业的互联网公司。但是，具体的商业模式在哪里呢？

他在纸上把体育产业的整个链条拉成一条直线，从最上游的赛事内容到最底层的增值服务，列出每个重要环节，然后再思考这些节点里，哪些是以往做得不好的，哪些是跟互联网没有交集的，哪些是能够借助大乐视生态加速发展的。找出这些点，然后再研究哪些点之间可以相互促进，就这样，逐渐形成了四大模块。乐视体育的商业模式初现雏形。

2013 年底，在乐视集团的年终战略会上，雷振剑正式提出：能不能把体育从上市公司里拆出来，独立做产业化发展？

这正中贾跃亭下怀。将某个频道拆分出来独立运营，在乐视网内部并非没有先例，乐视影业当时就是如此，而且发展势头不错。

贾跃亭和雷振剑都是超级体育迷，雷振剑说自己的大脑就是足球和篮球领域的数据库，而贾跃亭则是科比的粉丝，外号“贾科比”，擅长中投，“当然也可能是别人不敢防他，”雷振剑开玩笑说。同时，对于贾跃亭的战略，雷振剑也非常认同，“他是个 dream maker，我是小 dream maker。”2013 年底，两人都敏锐地感觉到，国家可能要出台利好体育产业的政策，发展体育产业的东风来了。

万事俱备，贾跃亭拍板：做！2014 年 3 月 22 日，乐视体育正式成立。同年 9 月，第一轮融资开始启动。“在 2013 年底决定做，2014 年战略卡位，2015 年一下就成了中国这个领域最大的公司，”雷振剑再一次强调，timing 很重要，要顺势而为，“这一年半给了我们非常重

司也由此开始了快速发展。

在您眼中，怎样的人才能够得到你的欣赏？他告诉记者，销售行业是一个完全对人的行业，除了要拥有丰富的专业知识和技能，良好的态度是至关重要的。我们每天都要面对不同的客人，我们的一言一行都代表了我們的一种素养，对细节的把握等等都是必需的，我们还需要时时刻刻的保持一颗学习的心，每天都要不断的学习新的知识，所以那些拥有良好的学习态度的人是我最为欣赏的。

记者在采访中获悉，现在您的很多员工，跟您在一起工作了很多年，这是一笔非常珍贵的财富。“是啊！这笔珍贵的财富是用金钱买不到的。很多员工都是我亲自面试精心挑选的，我希望打造一支高效并且拥有良好做事态度的专业队伍。在对人的管理上，始终坚持用心对待公司的每一位员工，在工作中指导他们的工作，在生活中去关怀他们的生活。我也很高兴的看到公司的每一位员工现在个个都充满活力、非常团结。”他自豪地告诉记者。对于员工的素质，他自信地说，“打造学习型团队是公司永恒不变的追求。文体活动、‘沃尔浦大讲堂’，学习考察等，这些举措不仅给公司员工的思想注入了新鲜的血液，同时也有利于员工个人能力的提高。”

墙体保温行业快速发展，竞争与日剧增，在这样一个行业工作压力大吗？他说：“拥有一个有激情的团队，就拥有了公司前行的力量。目前的各行各业都面临工作压力，墙体保温行业不外乎如此。工作的压力对于心理素质良好的团对而言，很快会转换成动力。其实在行业竞争中，不进则退已经成了共识，促使职业人不断学习进步，保持与市场同步，才能让自己脱颖而出。”

事业，是他的追求

2013 年 7 月，公司新厂区在武汉汉南产业园奠基；2014 年 7 月，公司新厂区建成投产，项目获得了国家一千万元的免费支持。“我们的产业方向是国家支持，符合国家建筑行业的发展战略，另外一点就是沃尔浦专利技术过硬。”刘卓栋表示，实际上国家对民营企业的政策非常好，作为中小企业要了解国家政策，与政府形成合作，产业方向符合国家发展大势，还要内功深厚。

记者走进武汉沃尔浦科技有限公司办公楼大楼和厂区，记者的感受是刘总对待自己的事业，总在默默的付出中创造“奇迹”。他告诉记者：“这个‘奇迹’归功于沃尔浦员工。”如

要的行业卡位周期。”

对于初创公司来说，最困难的任务大概就是招人。过去一整年时间，雷振剑做得最多的一件事就是找人，不过令他自豪的是，目前的团队成员都是各自板块中最顶尖的人才：首席内容官是央视著名解说员刘建宏，原新浪体育频道合作总监于航担任海外市场及版权事业部副总裁，前 NBA 中国高管邱志伟担任赛事运营副总裁，原搜狐体育频道总监金航担任增值业务副总裁、北京智能视界科技前 CEO 李大龙担任智能硬件副总裁，原奥美集团体育营销总监强伟担任首席营销官。

天意也并非总是垂青乐视体育。2014 年 6 月份开始，贾跃亭滞留国外数月，乐视体育也受了拖累，最直接的影响，是原计划 2015 年 1 月份进行的第一轮融资被迫推迟到了今年 4 月份，雷振剑本人也从 130 斤瘦到了 110 斤。

不过，雷振剑说，现在看来，那半年既是自己特别争气的半年，也是乐视体育成长最快的一段时间，尽管心脏经受了考验，但能力得到了历练，“扛过来了”。令他欣慰的是，乐视体育的高管大都是去年下半年加入，他们没有受到传闻的困扰，“整个乐视集团高管没有一个人离职。”

随着贾跃亭回国，乐视体育的危机随即解除。贾跃亭滞留国外期间，一直和乐视体育团队保持密切联系，每周一的视频会议他都会参加。去年 11 月初，雷振剑时隔五个月后再一次见到贾跃亭，当时贾在香港医院里休养，穿着病号服，两人在开口前先来了个拥抱。

然后就是大家都知道的故事：乐视体育继续高歌猛进了。

这看上去很像是结尾，但事实是：乐视体育才刚刚开了个头。

正如雷振剑所说，他们做的是别人没做过的事业。乐视体育创造了一个看上去很诱人的商业模式，这个商业模式看来也正在落到实处，但说到成功，还差得远。

今年年初，乐视体育就经历了一次挫败。腾讯以 5 年 5 亿美元的价格，获得了 NBA 赛事的中国数字媒体独播权，雷振剑证实，下赛季乐视体育将不会直播 NBA 赛事。雷振剑轻描淡写地表示，这其实是腾讯替乐视省了 5 亿美元，NBA 只占了内容比重一小部分，失去转播权对乐视体育并没什么影响。

今的沃尔浦，不仅已成为一家集特殊建筑干粉建材研发、生产、销售和工程服务为一体的高科技公司，而且与保利地产、恒大地产、华润地产等知名地产企业和上市公司建立了区域战略合作关系，崛起为华中地区数一数二的行业品牌。

能介绍一下公司 Wallpro 的含义吗？他说：“非常有必须介绍，通过介绍其含义，让更多的顾客了解沃尔浦、认识沃尔浦、熟悉沃尔浦。公司 LOGO 图形如流水盘旋而上，既充满活力又能够预示出企业的生命源远流长；同时也是‘精益求精，不断超越’企业品质观和价值观的准确传达。”记者采访中获悉，沃尔浦公司非常注重企业文化，主要表现在那些方面？他快人快语地告诉记者：“沃尔浦致力于企业和员工的和谐发展，为员工创造良好的工作环境，搭建良好的成长平台，公司定期举办羽毛球赛，篮球赛，春游秋游等文体活动，不仅投入资金为员工进行外训，而且在内建立了‘沃尔浦大讲堂’，帮助员工成长。沃尔浦将引领全体员工体验新的人生旅程。”记者真切感受到，沃尔浦公司在注重企业文化中促进员工在学习中、在学习中成长、在快乐中工作的优越氛围。

“企业的终极是通过产品让人生活幸福，做人的终极就是获得尊重。我们企业的魂，就是让建筑更加节能、保温。”刘卓栋告诉记者，早在创业初期，他们就与高校实施了产学研合作，很多研究课题可以快速攻关，实现技术上的突破。目前武汉沃尔浦已经有 5 项国家发明专利，还有两项在申请。技术创新、团队升级，对于一路向前的沃尔浦来说是前进的核心动力。2013 年沃尔浦被评为“国家高新技术企业”。刘卓栋自豪地告诉记者，国家对于高新技术企业是很重视的，能够拥有这一称号，是国家对沃尔浦的肯定，也是沃尔浦努力的结果。如今，沃尔浦公司定位于建筑节能装饰一体化专家，致力于成为外墙产品系统供应商，开辟了以“沃尔浦”为品牌的墙体保温节能材料和以“沃彩石”为品牌的外墙建筑涂料两大领域。

对于未来，刘卓栋有着清晰的战略，但始终离不开“品牌”二字。这是他事业的初心，也是他梦想的支点。“坚持自己的梦想，不放弃。只要坚持往前走，就一定会有路。”刘卓栋说，对于沃尔浦，他有一个梦想：未来在全国主要城市都有沃尔浦的分支机构、工厂，把“沃尔浦”公司发展成国内墙体保温行业技术领先者，成为建筑行业主流品牌供应商。

不过，据《第一财经日报》报道，乐视体育的竞价比对手要有诚意和优势，据传达到了 6 亿美元。这次挫败后，乐视随即调整了版权策略。贾跃亭建议，避开竞争激烈的转播权竞争市场，进入受关注较小的赛事市场。这是公司面对上涨的成本和核心赛事缺失作出的妥协。

乐视体育高管宣称，公司现在“拥有超过 150 个项目的体育赛事直播权”，赛事转播权涵盖了足球、篮球、网球、赛车、高尔夫等赛事。雷振剑和刘建宏不止一次表示，哪怕是 ESPN 拥有的版权数量都不能与乐视体育相比，后者已经成为覆盖面最广的赛事播出平台。

在融资发布会上，刘建宏自豪地宣布乐视体育覆盖范围遍及全世界后，开了一句玩笑：“就把南极洲留给企鹅吧！”

不过，雷振剑倒是没有排除与腾讯合作的可能性。他表示，体育产业超级大，就一家公司怎么也做不大，所以乐视体育特别欢迎腾讯这样的企业进来，一起把产业做大。“而且腾讯这样体量的公司，不是你能提防得了的，它肯定会进来。”

对于雷振剑和乐视体育来说，最重要、最稀缺的资源，还是时间。5 月 13 日融资成功后，直到 5 月 25 日，雷振剑才抽出时间，跟小伙伴们去大董吃了顿庆功宴。而早就跟 FA 伙伴约好的撸串活动则被一推再推，至今没能实施。事实上，整个乐视集团都在飞速运转。接下来乐视体育的 B 轮融资情况，雷振剑想找贾跃亭聊聊，但一直没能约到，因为后者全身心扑在汽车和手机上，压根没有时间，“就像根本没有(融资成功)这事。”

公司发展如此快速，雷振剑觉得也有问题，“可能有些基础的部分得夯得更牢固”。雷振剑自己经常形容，“乐视体育是在飞驰的火车上换轮子”，他觉得很刺激，也很焦虑。焦虑归焦虑，雷振剑对前景没有丝毫怀疑。有人拿乐视体育和 ESPN 相比，这本应是一种赞誉，但雷振剑嗤之以鼻：“如果 ESPN 值 500 亿美元，那么乐视体育未来会值 1000 亿美元！”