

互联网企业并购动机及 并购匹配度探析 ——以腾讯并购搜狗为例

林波 郑琳倩

2013年9月16日,腾讯宣布以4.48亿美元入股搜狗,并将自有的腾讯搜搜、QQ输入法和和其他相关资产并入搜狗。此次交易后,腾讯占搜狗扩大后股本权益的36.5%以及投票权益20.6%,之后又升至40%和24%。腾讯投资后,搜狐依然是搜狗的控股股东,并且搜狗仍将独立运营。笔者拟从腾讯战略投资搜狗这一典型案例入手,探析互联网企业的并购动机和并购匹配问题。

一、并购动机

并购动机分为两种:一种是由企业自身发展而产生的内驱力引起的动机;另一种是由企业的外部环境诱因而引起的动机。笔者分别从内外两个方面入手,对腾讯战略投资搜狗的动机进行归纳。

1. 由内驱力引起的动机

(1) 增加移动端的流量

消费者网络对用户效用和互联网产品的价值都有较大的影响。比如,对于一个用户,身边有五十个人使用微信给他带来的效用肯定大于身边只有五个人使用微信给他带来的效用,这是直接网络效应。因为微信用

户规模的不断扩大,有更多基于微信的第三方应用产生,使得微信的功能更加完善、价值更高、用户体验更佳,这是间接网络效应。根据梅特卡夫定律可知,一个网络的价值等于该网络内的节点数的平方,而且该网络的价值与联网的用户数的平方成正比。网络内的消费者效用随着网络内新用户的增加而增加,网络内的用户使用有正的外部性。并且由于操作习惯的形成、个人数据的累积等原因,网络内的用户难以转换到别的网络中,也就是说网络内的用户有很高的转换成本,从而被锁定在原有的网络中。此外,网络效应的形成需要前期平台的搭建,而之后用户数量的剧增会迅速分摊掉前期的资金投入,形成规模经济。

腾讯的微信作为一个移动端平台,它需要不断增加新用户、新功能来增加原用户的效用。而在移动互联网领域,搜狗手机输入法已经成为仅次于QQ和微信的第三大入口级产品,并且搜狗除了手机输入法外,还拥有搜索、地图、手机浏览器、号码通等产品。所以,无论从流量还是功能上看,搜狗都是腾讯打造微信平台

最不可或缺的战略资源。

(2) 提高流量变现能力

在与搜狗合作之前,腾讯通过免费商业模式,在PC端依靠QQ软件,在移动端依靠微信积累了巨大的用户群。但腾讯除了通过游戏渠道和B2C商务平台,还没有找到更好的渠道将这些流量高效地转化成收入。而搜索引擎具有成熟的商业化模式,流量变现能力较强。

搜狗拥有的是一套被称作“三级火箭模式”的商业模式。通过输入法带动浏览器,再带动搜索,最后在搜索变现。但搜狗的这一商业模式比起三大巨头阿里巴巴、腾讯和百度,欠缺的是流量。搜索引擎的收入取决于流量、点击率和每次点击的单价三者的乘积。以搜索领域的龙头百度为例,百度的客户数多,更能够展示出精准的广告,提高点击率,同时客户竞价更充分,提升每次点击的单价。流量对收入的影响不是线性的,在网络效应的作用下,它还影响点击率、点击率的单价,流量的增加与收入甚至可能会呈现指数型的增长。对搜狗而言,获得可观的流量是其搜索业务进一步发展的关键。

由此可以看出,腾讯拥有巨大的流量,却缺乏流量变现的渠道;搜狗所擅长的搜索业务流量变现能力强,但却缺乏巨大的流量支撑。腾讯战略投资搜狗之后,可以通过搜狗的搜索业务将自己的流量变现,而搜狗也可以依靠腾讯流量的导流获得收入的增长。2014年第二季度,搜狗实现营业收入9100万美元,比上年同期增长82%,并首次实现了900万美元的规模性盈利。同时,搜狗的移动搜索业务发展迅猛,较第一季度流量增长30%以上、收入增长50%。腾讯持有搜狗近40%的股份,将搜狗以联营企业纳入合并报表,分享了搜狗的利润增长,将拥有的流量转化为现金。事实证明,腾讯对搜狗的战略投资达到了令双方都满意的效果。

(3) 拓宽产品线

在互联网行业中,企业之间相互争夺的是用户有限的注意力资源。拓展产品线不仅可以让腾讯其他产品分担在即时通讯(QQ、微信)上的成本投入,还可以在用户需求瞬息万变的互联网行业分散风险,获取可持续的竞争优势。

以搜狗与腾讯合作后推出的“微信搜索”服务为例,通过搜狗搜索,腾讯的微信公众平台的产品线得到了很好的拓展。在此之前,微信公众平台的内容一直以比较封闭的形式存在,而且仅存在于移动端。“微信搜索”支持搜索微信公众号和微信文章,可以通过关键词搜索相关的微信公众号及其推送的文章。通过搜狗搜索,微信公众号内容不仅仅能在移动端被搜索到,还使得原本与微信绝缘的PC端也可以看到公众号的文章,吸引了习惯于用PC看文章的用户。并且,通过公开搜索的方式,还会对一些虚假账号造成冲击,从而规范微

信公众平台的运作。搜狗的“微信搜索”盘活了微信中公众号的这一部分存量,引流到公开搜索,还可以获取可观的广告收入。

(4) 获取目标公司优势人才、技术

腾讯对搜狗的战略投资,正是因为看好王小川团队的能力、“输入法——浏览器——搜索引擎”的模式以及由此而衍生的数据积累与处理技术。互联网行业技术更新节奏快,产品生命周期短,使得新成立的公司可以在短时间内成为行业的领先者。移动互联网时代的来临给了众多创业者在短期内快速成长的机会。在企业通过内部扩张缓慢发展的时候,竞争者可能会快速作出反应,并占有市场;企业原来可能具有的优势就会随着时间流逝而消失,或者由于竞争者的行动而减少。因此,在激烈的竞争中,企业倾向于通过收购整合外部资源进行创新而非依靠内部研发。诞生于PC端的腾讯要在移动端继续保持优势,必须在短时间内完成这方面人才、技术的积累,而并购是较好的选择。

2. 由诱因引起的动机

(1) 移动互联网时代的到来

移动互联网的迅猛增长带来了巨大的商业潜力。根据美国KPCB风险投资公司的著名互联网分析师玛丽·米克尔(Mary Meeker)的《互联网趋势报告》,从2009年5月到2013年5月,在仅仅4年的时间内,全球移动设备占互联网的总流量从不到1%增长到15%。在中国,移动互联网的增长速度更为惊人。中国移动设备的互联网访问量在2012年第二季度后开始超过台式电脑的互联网访问量。此外,米克尔在对关于“智能手机让你在社交方面感觉如何”这一问题的调查发现,对智能

手机非常、较依赖以及一定程度上依赖的用户,即依赖指数(Relative Sentiment Index)大于2,认为智能手机让他们能够与他人保持联系,对生活充满热情、好奇,工作效率更高。这一定程度上说明,人们通过智能手机生活得更好,人们越来越离不开智能手机。通过2012年美国受众花费在媒体上的时间和厂商广告费的对比可以发现,传统的报纸、广播、电视、互联网的广告已达到注意力饱和,效率低下;而移动设备上受众花费的时间与广告费用还有8%的差距,说明了在移动设备上投放广告更有效率,基于移动互联网的广告业有更好的发展机会。

腾讯与搜狗的合作,将进一步加强腾讯在移动领域的优势。据艾瑞数据统计,2012年度搜狗手机输入法拥有接近70%的用户市场份额;截至2013年3月,搜狗移动领域用户数超过2亿。并且,搜狗的地图、号码通、语音助手、手机助手等移动创新产品将帮助腾讯在移动端以微信为平台,在竞争激烈的移动互联网时代巩固自己的竞争优势。

(2) 市场竞争的需要

对于互联网这种网络效应明显的行业,用户的集聚会渐渐地使市场呈现一种寡头垄断的状态。一旦企业不能够在形成寡头垄断竞争前积累到足够的用户数量,就会很快被淘汰。因此,一方面,腾讯必须通过不断并购,快速扩张流量规模来维持住现有的竞争地位,另一方面,通过加强网络效应来锁定自己的消费者并吸引竞争对手的消费者,从而赢得市场竞争优势。

二、并购匹配考察

1. 战略匹配

搜索只是手段,不是目的。对用

户来说,搜索的目的不过是找到更适配的信息。而要达到“更适配”,通常的解决方法是提高信息的广度和深度(精确度)。目前国内的搜索领域主要解决了信息广度的问题,但信息的精确度始终未得到有效解决。且不论商业利益干扰而降低信息的精确度,仅就目前这种没有个人针对性、去情景化的信息呈现方式而论,也会经常导致不良的用户体验。要解决这一问题,将社交信息融入搜索引擎会是一个很好的解决方法。

依靠“输入法——浏览器——搜索引擎”的模式,搜狗拥有先进的抓取和大数据分析技术,可以实现精准搜索。与腾讯合作后,延续这一思路,搜狗提出了“社交搜索”战略,即在移动端将搜索基因与社交基因结合起来,形成了一个“人+信息+人”的三角模型,创造出移动搜索领域的新模式。阿里巴巴凭借入股新浪微博获得了丰富的社交信息,而腾讯微信的移动社交信息无疑将是搜狗实现“社交搜索”战略的关键资源。

2014年3月,腾讯提出了“开放式平台”战略,即对于那些腾讯具有相应经验的领域,腾讯会选择自己来开展业务;但对于那些不熟悉的领域,腾讯将更多的采用开放式平台战略。投资搜狗以前,腾讯旗下的搜索引擎搜搜的市场占有率为3.41%,远低于百度和搜狗。可见,搜索对腾讯而言是一个不擅长的领域。搜狗是目前在搜索领域可合作的规模最大的公司,把微信公众号内容开放给搜狗通过“输入法——浏览器——搜索引擎”建立起来的生态系统,这些都充分说明了腾讯战略投资搜狗与“开放式平台”的战略相匹配。

2. 资源匹配

腾讯的并购与百度、阿里巴巴相比,最大的特色就是把自己原有业务

嫁接到目标企业中,比如搜搜、QQ输入法并入搜狗,易迅并入京东。腾讯在微信成熟之前是加法思维,抢占布局是第一要务;而在微信渐渐成熟之后,腾讯开始围绕这一平台进行资源整合,呈现出一种专业化的减法思维。

腾讯与搜狗的资源整合是一个相当成功的例子。腾讯旗下的搜搜严重依赖内部流量的推送,失去了拓展市场的积极性,限制了其发展。并且,腾讯规模大,资源多,以致不计成本地投入,投入产出比低下。比如,腾讯搜搜的市场占有率不及搜狗搜索的一半,但搜狗只有8000台服务器,腾讯搜搜却有1.6万台服务器。搜狗有出色的资源利用能力,以腾讯搜搜一半的成本获取其两倍的收入。腾讯将搜搜整合到搜狗不仅可以重新激发团队的活力,而且可以提高资产的利用率,节约成本。同时,二者的用户重合度较小,具有较强的互补作用。根据艾瑞咨询的数据显示,2013年7月PC端搜狗及搜搜的月度覆盖人数重合度仅为8.9%。反观与京东整合的易迅平台,二者聚焦的都是家电、通讯、计算机领域的产品,双方的重合度非常高,因而效果不理想。

3. 组织匹配

在腾讯投资搜狗后,从表面上看,搜狐加上张朝阳的持股比例比腾讯大,搜狐及其关联方仍然可以保持控股股东地位。但同时,腾讯加上搜狗团队的持股比例又高于搜狐及其关联方。从董事会席位看,原来5个席位均为搜狐的董事(包含搜狗的首席执行官王小川),目前搜狐占两席,腾讯占两席,王小川占一席。这形成了一个均衡的结构,对搜狗的发展独立非常有利。所以,目前搜狗的治理结构在实现腾讯的战略协同、资源整

合的意图之外,还保持了搜狗的独立地位、搜狐的控制地位以及创始人王小川对搜狗的掌控,是一个多方共赢的局面。

在腾讯原有业务的整合中,搜狗合并了原腾讯员工400多人。这些员工的安排分为两种情况,一种是原有项目保留,保持原建制,如QQ输入法;另一种是原项目取消,人员打散编入搜狗。搜狗对这些员工采取了不同的政策,施行不同的待遇。目前400多人中有大概95%的员工从腾讯解约,签约成搜狗员工,平稳地完成了人力资源的顺利对接。

动机促成并购,而并购的效果需看并购后各方面匹配程度。首先,并购要符合双方的战略构想;其次,二者的资源要能够互补;最后,双方要通过不断谈判,制定出适合企业发展的治理结构,妥善处理人事变动。只有这样,并购的成功才能得到保障。

(作者单位:厦门理工学院商学院 厦门大学会计系)

责任编辑 周愈博

参考文献:

1. 帕特里克·A·高根.2010. 兼并、收购和公司重组.北京:中国人民大学出版社
2. 沈乐平,童乾.2011.网络效应顾客分布不均匀的企业的兼并研究.系统工程学报,26(1)
3. 张秋生.2010.并购学:一个基本理论框架.北京:中国经济出版社
4. Katz M L, Shapiro C.1985. Network externalities, competition, and compatibility. American Economic Review,75(3)
5. Warren Thorngate.1990. The economy of attention and the development of psychology. Canadian Psychology,31(3)