

并购：从跑马圈地到转型升级

广告公司的并购重心应作出调整，从聚焦客户资源的获取到应对新媒体大数据的挑战，推动整个行业核心竞争力的升级。

厦门大学 陈培爱 罗志超



苏铭天（Martin Sorrel）爵士是广告业最有资格谈并购问题的少数人之一。他在1986年收购英国购物车制造公司（Wire & Plastic Products）并担任公司CEO后，通过一路风驰电掣的收购扩张，将WPP发展为世界上最大的广告传播集团。他坚持认为：“在我看来，一个公司如果成功，必须懂得会利用收购的方式来快速长大，WPP的成长，是可以购买的。”如果回顾近两年世界广告业的发展，并购同样是一个不得不提的关键词。

热潮流：你方唱罢我登场

就在2013年，WPP拱手让出了其世界第一宝座，而对手超越WPP的方式正是其所擅长的并购。7月28日晚，全球第二大广告传播集团法国阳狮（Publicis Groupe）和第三大广告传播集团美国宏盟（Omnicom Group）达成合并，组成阳狮宏盟集团（Publicis Omnicom Group）。按照2012年的财报数据，双方合并后销售额将达到227亿美元，一举超越165亿美元的WPP，成为新的世界最大广告传播集团。

而在2012年7月12日，全球第五大广告传播集团日本电通宣布将以约31.64亿英镑的巨额价格（合计49亿美元）收购全球第八大广告传播集团安吉斯。2013年3月，电通最终成功收购安吉斯媒体集团。组成电通、安吉斯综合广告公司（Dentsu-Aegis Network）。

在全球几大广告传播集团加快并购步伐、进行跑马圈地的同时，本土广告公司也选择通过并购的方式来发展壮大自己。

作为中国第一家上市公关公司，以及目前亚

洲规模最大的营销传播集团，蓝色光标自从上市后就没有停止过收购的脚步，先后将思恩客、精准阳光、美广互动、今久广告和西藏博杰等多家收入旗下，一系列的资本运作也使其市值接近180亿元。而在2013年，蓝色光标开始通过收购布局全球业务。4月25日，该公司宣布出资3.5亿左右收购全球知名的公关集团Huntsworth 19.8%的股份，并成为其第一大股东，这是中国本土公关公司第一例海外重大收购。

而与蓝色光标同年上市、并有中国广告行业“第一股”之称的广东省广告股份有限公司，上市以来先后入股重庆年度广告、广州旗智、青岛先锋广告、上海窗之外、合众传播等多家公司。虽然其收购动作并未像蓝色光标那样频繁，也没有将触角伸向海外，但其资本运作基本围绕公司未来发展战略而开展，即“全面整合与延伸营销传播服务的价值链，建设具有强大而持久和竞争力的国际化整合营销传播集团”。

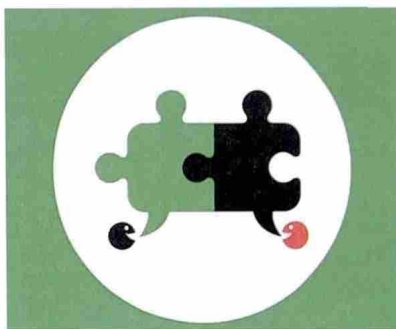
在并购成为席卷整合行业的一股热潮的背景下，跨国广告集团和本土广告公司为何要不约而同地以此来迅速扩张规模？

冷思考：两相对比见异同

“并购”为“兼并和收购”的合称。其内涵除了兼并和收购，还包括接管等所有企业产权交易与重组行为。作为一种企业行为，并购实质上是一种产权交易过程，为企业提供了除内部扩张以外的又一条成长捷径。将跨国广告集团和本土广告公司的并购实践进行一番比较，可以更好地探知双方选择并购的深层次动因。

首先，无论是跨国广告集团也好，本土广告公司也罢，二者进行并购的考量基本相同。从外部看，一是获取客户资源，通过并购不但能以较小代价拥有本公司业务之外的优质客户，而且可以通过整合业务、提升专业化水平来吸引新客户。二是提升议价能力，通过并购可以使公司拥有雄厚资本并形成规模效应，同时也可以使公司获取更多消费者相关数据，这将有助于公司提升媒介购买的议价能力、优化媒介代理的盈利模式。从内部看，一是降低经营成本，并购可以实现集约经营，提高利润率；二是优化业务布局，并购可以在较大范围内优化资源配置，拓宽销售市场和业务版图。

其次，跨国广告集团和本土广告公司的并购运作也存在各自特点。从并购方式看，跨国广告集团既有“强强联合”型的兼并，也有“强弱分明”型的收购。而本土广告公司在现阶段则主要偏向“强弱分明”型的收购，由规模和实力较强的大型广告公司主导并购大戏。从并购范围看，跨国广告集团的触角早已伸向全球各地并已成为常态，而本土广告公司受限于目前实力，走出国门的并购尝试还较为稀少。从并购重心看，跨国广告集团近两年的收购主要偏向于数字广



告公司，以此应对新媒体兴起和大数据爆发给广告行业带来的挑战。本土广告公司则没有如此明显的指向性，数字广告公司只是其收购对象之一，但是并非唯一。

跨国广告传播集团作为先试先行者，自然拥有更为丰富的并购经验。本土广告传播公司作为后期跟进者，虽然与之差距明显，但其并购尝试已让中国广告业不再零门槛。

新主张：转型升级正当时

并购不仅是资本逐利的游戏，也存在多重因素的博弈。除了通过并购来进行企业的跑马圈地，更要通过并购来推动行业的转型升级。

从转型升级的必要性来看，首先是提升广告行业整体实力的需要。我国本土广告公司长期高度分散、高度弱小。通过并购进行资源整合，实现优胜劣汰，才有助于本土广告公司做大做强，从而带动整个行业的集约发展。其次是应对跨国广告集团入侵的需要。在我国全面开放广告市场后，各大跨国广告集团相继完成了各自在华业务布局。随着我国发展成为全球三大广告市场之一，跨国广告传播集团对中国市场的争夺将更为激烈。面对跨国广告集团的入侵，本土广告公司同样需要通过并购抱团与之抗衡。

从转型升级的可行性看，首先是国家宏观政策出现利好。2012年5月29日出台的《广告产业发展“十二五”规划》明确提出：“打造具有全球服务能力的我国大型广告集团。鼓励有实力的国内大型媒体和广告企业通过参股、控股、兼并、收购、联盟等方式做强做大，构建股权多元化、运作

❗ 广告公司的并购方式应更加多样，不仅可以本行业不同公司之间强强联合，而且可以寻求与大型企业及强势媒体之间强强联合，在业务上不断完善上下游产业链，推动整个行业从单一广告代理到营销传播服务的转型。

市场化的广告集团化运营机制，着力提高其为大企业、大品牌、大工程提供综合策划、推介服务和海外拓展等全方位服务能力，不断增强国际竞争力。”这一规划既有长远战略意义，也有重要指导作用。其次是已有并购实践可供借鉴，“它山之石可以攻玉”，本土广告企业可以参考跨国广告集团的并购案例，同时可以结合自身的并购之路，在此基础上摸索出适合本土市场特点和自身发展实际的新思路新方法。

具体而言，广告公司的并购方式应更加多样，不仅可以进行本行业不同公司之间的强强联合，而且可以寻求与大型企业及强势媒体之间的强强联合，在业务上不断完善上下游产业链，在组织上变得更有弹性和活力，通过业务转型和组织转型，推动整个行业从单一广告代理到营销传播服务的转型。广告公司的并购重心也应作出调整，从聚焦客户资源的获取到应对新媒体大数据的挑战，广告公司专业化服务的能力和水平应体现在对新形势新趋势的动态调整和适应上，进而推动整个行业核心竞争力的升级。

总之，对于现阶段的中国广告业而言，并购大战仍将继续，转型升级正当其时。👉