



美团&大众点评

滴滴&快的

大合并漩涡

互联网时代的中国式并购

熊玥伽 吴迪◎著

互联网垂直行业接踵而至的合并浪潮，根源何在？
是资本意志，还是中国特有的行业格局所致？

58同城&赶集

百合网&世纪佳缘

优酷&土豆

携程&去哪儿

蘑菇街&美丽说



新世界出版社
NEW WORLD PRESS



大合并漩涡

互联网时代的中国式并购

熊玥伽 吴迪◎著



新世界出版社
NEW WORLD PRESS

图书在版编目(CIP)数据

大合并漩涡:互联网时代的中国式并购/熊玥伽, 吴迪著. — 北京:新世界出版社, 2016.7
ISBN 978-7-5104-5825-5

I. ①大… II. ①熊… ②吴… III. ①企业合并—研究—中国 IV. ①F279.21

中国版本图书馆CIP数据核字(2016)第129801号

大合并漩涡:互联网时代的中国式并购

作 者 熊玥伽 吴 迪 著
责任编辑 贾瑞娜 李姗姗
责任校对 宣 慧
责任印制 李一鸣 余燕龙
出版发行 新世界出版社
社 址 北京西城区百万庄大街24号(100037)
发 行 部 (010) 68995968 (010) 68998705(传真)
总 编 室 (010) 68995424 (010) 68326679(传真)
<http://www.nwp.cn> <http://www.nwp.com.cn>
策 划 杭州蓝狮子文化创意股份有限公司
经 销 新华书店
制 版 杭州真凯文化艺术有限公司
印 刷 杭州钱江彩色印务有限公司
规 格 710×1000毫米 1/16
字 数 240千字 印张 18
版 次 2016年7月第1版 2016年7月第1次印刷
书 号 ISBN 978-7-5104-5825-5
定 价 49.00元

版权所有,侵权必究

凡购本社图书,如有缺页、倒页、脱页等印装错误,可随时退换。

客服电话:0571-86535621

推荐序
FOREWORD

移动互联网时代催生的合并

刘兴亮：知名互联网专家，DCCI互联网研究院院长，闪聚创始人，新媒体天使会创始人兼合伙人

2015年，企业合并之声不绝于耳。从情人节的滴滴和快的合并，到年中的58同城和赶集合并，再到国庆节的美团和大众点评，以及10月底的携程和去哪儿……

2016年刚开始，蘑菇街和美丽说的合并又敲响了新一年合并的钟声。

为什么合并案会在一年之内集中爆发呢？伴随着移动互联网时代的来临，用户习惯用手机App（手机客户端）上网。这就意味着，同样的产品，用户装一个应用软件就够了。因此，同质化的公司都想留在用户屏幕上，争当用户的唯一选择。

既然大家在模式和产品技术上水平相当，那么最快夺取市场

第一的办法是什么？那就是投钱，用低价去吸引用户。

当行业格局已经不会有太大变化，老大、老二烧了很多钱，把老三甩到很远，但还是没有决出谁是大王的时候，合并就成了老大、老二最好的选择。

几乎是一夕之间，两家公司的关系从“冤家”急速转变为“甜蜜爱人”。这样的“化敌为友”，除了战略上的需要，更多的是投资人和资本意志在推动。

合并后的新公司问世后，与上游的议价能力将比之前更强，业内将形成“一家独大”的局面，如果这样的强势局面持续下去，其他竞争对手就必须走差异化道路才有可能撼动霸主。

然而，在互联网这个强者恒强的市场，一旦霸主出现，也许就很难有新的挑战者逆袭。

合并形成更有力的竞争优势

沈萌：香颂资本董事

我国互联网行业经过超十年的快速发展后，形成了一个比较稳定的格局，即以BAT（百度、阿里巴巴、腾讯）和J（京东）为主的四大公司，尤其前三者有三分天下之势。无论从先发优势还是各自实力、资源储备来看，它们所处的水平已经远超其他互联网企业。

尽管如此，生命力旺盛的互联网业仍在不断出现新兴业态。随着互联网行业 and 传统服务业的结合，以O2O（线上到线下）为代表的新兴互联网业态快速发展起来。

新势力兴起之时，BAT公司从自身发展角度考虑，同时借鉴了美国硅谷的科技型企业发展扩张经验，采取了孵化创业项目或者投资某些业态的方式，参与到新势力的发展之中。

一开始，某一领域会同时出现若干家同质化的企业，呈现出百家争鸣的状态。而随着经营策略和经营能力的分化，市场会逐渐淘汰一批企业。

之后，在一个细分市场中，会出现几家规模、业绩等比较领先的寡头企业，业态逐渐趋于成熟。而这些寡头企业，尤其是细分市场排名前二的两家企业，在BAT或者大的VC（风险投资，Venture Capital）机构的支持下，通过价格战进行激烈竞争。

最终，竞争企业发现，简单的价格战已经无法分出胜负，谁也吃不了谁。对它们来说，再烧钱已经没有任何积极意义，持续的恶性竞争甚至会拖垮整个行业。若要进一步打破天花板，就要选择合并的方式，形成更明显的竞争优势。

再者，近几年，不管是互联网业还是资本界，或者一些传统行业，都在发展上遇到了或大或小的困难，这时候顶着巨大压力去恶性竞争，还不如抱团取暖活下去。而BAT等投资方则通过自身在其中的权益，推动相关企业从烧钱阶段转变为注重业务增长的阶段。通过合并，企业节约了成本，并且从规模扩张转向真正有质量的发展。

而必须强调的是，对于国内互联网企业来说，即使在合并后，也要警惕把目光局限在规模扩张这个问题上。毕竟，防止再次打价格战的最佳办法，就是推动创新竞争。

在一个良性发展的市场，企业应当注重自身产品技术的研发，去解决消费者的困难，真正通过互联网产品或服务去为消费者带来更大的便利，而不是通过简单的复制和价格战成为第一。

如何利用好我们超过世界六分之一人口的市场优势？这是一个值得思考的严肃问题。

淡化短期业绩、淡化规模、淡化估值、淡化盈利，回归创新、回归产品、

回归消费者、回归良性竞争，这是互联网企业需要着重培养的精神意识。

今后，合并事件还会不断发生。市场上不仅会有同类横向合并，还会发生上下游纵向合并。比如滴滴和快的在进行同类合并之后，还有可能在上游进行汽车业或旅游业的合并，或者进行下游二手车买卖之类的合并，不断做大做强。

毕竟，单一业务的互联网企业很难长期存活。要么继续合并整合，要么被巨头收购，这是互联网企业的发展趋势，也可以称为命运。

为了垄断而合并

王斌：笔名磐石之心，知名IT评论人、互联网资深预言家，著有《解密小米：互联网思维下的商业奇迹》

垄断，是互联网的天然基因。与传统企业相比，互联网不受地域限制，产品的复制不会带来生产要素的固定投入，边际成本很低，导致它能够快速地达到一种垄断状态。例如，国内网络聊天工具里的QQ，搜索引擎百度，都处于一种垄断地位。

互联网企业追求垄断，因为垄断才能带来盈利。在滴滴和快的、美团和大众点评等公司合并之前，合并双方所处的行业已是寡头垄断市场形态。也就是说，在市场里，有少数几个寡头企业控制了整个市场的生产和销售。

经济学告诉我们，寡头垄断双方不进行“勾结”就会导致恶性竞争，两败俱伤。我们也能看到，多个公司在合并之前一直在

进行着各种公关战、广告战，耗费了大量的资金。

显然，一方面，可能引发恶性竞争的寡头垄断不会持续太久，而互联网企业合并的意义就在于结束寡头垄断，实现市场的绝对垄断。

另一方面，两家企业合并后，强势的一方势必会吞掉弱势的一方，最直观的现象就是，其中一家公司的领导者会离开新公司，比如土豆的王微、去哪儿的庄辰超等。从这个层面来看，两家企业合并的结局是从2减为1，强势的一方“消灭”了一个竞争对手，成为行业“霸主”。

通过合并达到垄断之后，对企业来说是有利的。首先，结束了烧钱大战，节约大量竞争成本；其次，企业将更容易达成盈利目标。然而，不得不说的是，两家寡头合并后将有可能对行业和消费者不利。

试想，一个行业只有一家企业了，会发生什么？行业内几乎不会有第二家企业与之抗衡，消费者只有唯一的选择，这时候企业方很可能从服务者的角色变为独裁者的身份，将公司意志强加于行业和消费者之上。

如果说垄断是互联网企业必须追求的目标，是企业发展的必经之路，那么我们需要思考的就是，垄断企业要怎么做才能降低对市场或者消费者的伤害？

我认为，只有强调企业价值和企业家精神，才能从根本上防止不良伤害的产生。对于企业来说，有道德、有责任、有底线地发展，是必须坚守的准则。而对于企业家来说，社会责任心、高追求和创新精神等品质，是必须具备的素养。

如果企业和企业家都能秉持“穷则独善其身，达则兼济天下”这样的思想，而且真正去认真践行，那么我们整个经济生态环境的持续发展就会有保障和动力。

合并消除了无序竞争

洪仕斌：中国互联网协会网络营销专家委员，中国家电商业协会营销委员会执行会长，著名产业经济评论家

在数起企业合并的事件中，我们能看到互联网“721法则”发挥的效果。一个领域内，一个超级公司会占据市场70%的份额，老二会占据20%的份额，剩余的10%由几家小公司分吃。

也就是说，排在老二之后的企业，存活的可能性微乎其微。于是乎，互联网企业都在拼死争夺老大地位，排名第一的企业不仅能活下来，而且会活得好。

在进入移动互联网时代之后，互联网企业之间的竞争愈演愈烈，谁都想做老大，谁都不怕流血。这样的竞争态势导致了烧钱大战的出现。

尤其随着O2O企业的出现，传统商业和互联网工具相结合，

互联网产品之于消费者而言，就有了价格的比较。在此之前，浏览器或者聊天工具的使用对于消费者来说几乎都是免费的。这时候，互联网企业和传统企业一样，选择了低价竞争，开启了一轮又一轮的补贴大战。

不管是滴滴和快的，还是携程和去哪儿，这些行业排名一、二的企业都很明白，持续竞争对双方没有任何好处，企业利益受到严重损伤，巨额亏损就是最有力的证明。

对于每一个正在成长的企业而言，它们对未来憧憬无限，没有什么能够阻碍它们成为绝对第一的渴望。所以，它们不顾流血、不知疲惫，投入人力财力，去夺取“战争”的胜利。

然而，梦想与现实之间总有距离。虽然老大和老二经历了流血厮杀，双方都已弹尽粮绝、精疲力竭，但还是没有一家能够达到70%的市场份额。面对残酷的现实，它们的资本方站出来做局，促成两家企业的合并。

这是一种理智的决定，也是一个非常直接的过程。合并最大的好处就在于消除了无序竞争。互联网企业在疯狂竞争时，实际是透支了消费生态链。而合并一旦达成，无序竞争就自然减少或者消失，企业回归本质，从而进行遵从商业规律的发展。

两家企业合并之后，能够推动它们持续前行的仍然是创新。对于我国的互联网企业来说，在技术创新或者产品创新上面不是特别突出，但我们的企业在应用创新上具有优势。

这种以用户需求为中心、为用户带来价值的创新，能够推动产品和技术创新。例如，用户有上门美甲美发的服务需求，互联网平台就为他们提供这样的应用服务，这就是一种创新的体现。此外，营销手段的创新也是值得提倡的。企业只有为用户提供价格合理的高质量服务，才有可能持续地发展壮大。

当然，对于行业而言，老大、老二合并后，很难会有新的竞争者出头，后

大合并漩涡

——互联网时代的中国式并购

起的小公司很可能只能依附于巨头生存。但在整个互联网业，新的巨头会在竞争还没有那么激烈的领域孕育诞生。因此，机遇和创新仍然存在，创业者要做的就是发现机遇、坚持创新。

合并企业最大的问题是内耗

鲁振旺：资深电子商务观察家，上海万擎商务咨询有限公司CEO

2015年出现的多起企业合并现象只是开始，未来还会持续发生。

两个企业合并之前，往往深陷竞争之苦，尤其是烧钱的恶性竞争，比如滴滴和快的掀起的疯狂补贴大战，团购市场的返利大战等。惨烈的竞争，不堪回首。

在企业合并后，过度竞争随之结束，新公司成为行业巨头，占领了绝对的制高点。这个时候，从外部来看，企业处于一个比较舒适的位子，一方面竞争减少，另一方面实力足够强大。但是，这并不代表企业合并后不会产生问题。

合并是否成功，很大程度上取决于签订合约之后的整合过

程。这个过程，可能会很漫长，也可能会很痛苦，会引发公司内耗。如果内耗过于严重，合并后的公司甚至会失去市场，失去客户，从顶端滑落至低谷，最终结果就是合并失败。

在融合过程中，新公司人力资源重组和组织运作的整合都可能出现问題。例如，交易达成之后，高层管理人员没有努力推动整合，人事调动困难、企业文化冲突难以解决、缺乏决策能力等，都会成为整合进程中的阻碍。

不过，在近期的几个合并事件中，我们可以看到，公司在合并之前，对合并后的发展都进行了事先约定，比如谁走谁留，谁保留原业务，谁去开拓新业务等。

可以说，一方面，事先沟通越仔细、越到位的企业，成功整合的可能性就越高；另一方面，在资本的推动之下，新企业的决策制定和执行会更快，减少不必要的磨合成本。

未来，没有被巨头完全垄断的领域都有可能发生合并事件，比如O2O领域、垂直电商领域、游戏领域等。而值得强调的是，企业合并并不意味着绝对的行业垄断，新兴竞争者还是会出现，挑战巨头的地位，在相互竞争中，为消费者提供多元化的服务。

市场状态决定合并机会

王利阳: 网络观察者, 独立评论人, 电商从业者

互联网企业合并有两大驱动力, 一方面是市场驱动力。以58同城和赶集网为例, 企业所处的互联网分类信息市场已经到了一个饱和状态, 发展到了“瓶颈”阶段, 行业格局稳定, 没有新的价值和变量出现了。这时候, 选择合并是继续发展的最好方式。

另一驱动力来自于资本。互联网企业的诞生和发展, 几乎每一步都是由资本驱动着前进的。从天使投资到之后的每一轮融资, 企业的发展都离不开资本的灌溉。

在行业两大企业为了争夺市场进行无休止的大战时, 流血的是它们背后的资本, 烧的都是资本的钱。而当资本进入寒冬, 企业就没有了打仗的子弹。这时候, 终结战争的最佳办法就是战斗双方握手言和, 不仅稳定了彼此关系而且会争取到更

大的市场份额。

此外，从大环境来看，中国的互联网业进入了一个成熟发展阶段，才会有很多企业呈现出整合的态势，进入合并时代。

有的说法认为，行业老大、老二合并之后，很难再有新对手出现，新公司的霸主地位是难以撼动的。其实并不然。两大企业合并之后，行业还会不会有新的机会，这取决于它们所处的市场处于什么样的状态。

如果市场仍处于成长阶段，属于增量市场，那么就算老大、老二合并，新的机遇或者颠覆性的力量还是会出现。在增量市场里，行业老大、老二合并形成的垄断状态是短暂的，能不能保持市场地位，变数较大。行业内其他竞争者还有很大的机会。

但如果是存量市场，市场活力已经衰退了，那么行业老大、老二合并后，就很难产生新的发展机会。

还有一种情况是，两个企业合并后，虽然位居霸主地位，但其产品和服务质量却严重下滑，不能满足消费者的需求，这时候新的竞争者也有机会成功挑战“巨无霸”。

尤其是互联网市场，变化向来快速，考验创业者的不是机遇缺失，而是当机遇来的时候，能不能迅速地抓住机遇。