

WILEY

重新定义并购

谷歌是如何兼并收购的

发现和抓住优质并购机会
协同创新和半有机生长改变世界

[美] 乔治·盖斯 (George T. Geis) 著
阎佳 译

Tactics and Strategies Behind Google's Success ▶

Semi-Organic
Growth
+Website

 中国人民大学出版社

重新定义并购

谷歌是如何兼并收购的

[美] 乔治·盖斯 (George T. Geis) 著
阎佳 译

Tactics and Strategies Behind Google's Success ▶

Semi-Organic
Growth
+Website

中国人民大学出版社
· 北 京 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

重新定义并购: 谷歌是如何兼并收购的/ (美) 乔治·盖斯 (George T. Geis) 著; 闫佳译. —北京: 中国人民大学出版社, 2016. 9

书名原文: Semi-Organic Growth + website: Tactics and Strategies Behind Google's Success

ISBN 978-7-300-23139-6

I. ①重… II. ①乔… ②闫… III. ①网络企业-企业管理-经验-美国
IV. ①F279. 712. 444

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 163707 号

重新定义并购

谷歌是如何兼并收购的

[美] 乔治·盖斯 (George T. Geis) 著

闫佳译

Chongxin Dingyi Binggou

出版发行	中国人民大学出版社		
社 址	北京中关村大街 31 号	邮政编码	100080
电 话	010-62511242 (总编室)		010-62511770 (质管部)
	010-82501766 (邮购部)		010-62514148 (门市部)
	010-62515195 (发行公司)		010-62515275 (盗版举报)
网 址	http://www.crup.com.cn		
	http://www.ttrnet.com (人大教研网)		
经 销	新华书店		
印 刷	涿州市星河印刷有限公司		
规 格	148 mm×210 mm 32 开本	版 次	2016 年 9 月第 1 版
印 张	9.375 插页 2	印 次	2016 年 9 月第 1 次印刷
印 数	180 000	定 价	56.00 元

版权所有 侵权必究

印装差错 负责调换

推荐序

我一直坚持这样一个观点，就是企业发展不光是经营产品、提供服务，还要做股权经营和资本运营，这就是我经常讲的两个市场、两种能力。兼并收购，国有企业还带有重组联合，这是企业发展的要义，是题中应有之义。而且随着国际化程度的加深，全球化时代的到来，兼并、重组、联合的风潮会更加波澜壮阔。企业首先在观念上要认识到时代的趋势，然后努力去适应时代的变化。要想适应时代的变化，你就要有适应的能力，获得能力的渠道之一，就是向高手学，通过人家的成败得失，获得成长的经验。人们说：吃一堑，长一智，形容经验对成长的重要性，我说：不吃堑，也长智，那是本事——别人吃了堑，你长智了，多好啊。

谷歌是全球知名企业，它在互联网领域的发展大家都耳熟能详，它在其他领域的发展大家也有了一些了解，比如说可视

装备、无人驾驶汽车。可是它在很多其他领域的投资，通过并购形成的企业成长，大家可能并不熟悉，比如说高空风能发电领域、机器人领域，还有众多的涉及人类未来的产业技术。《重新定义并购》这本书揭示谷歌居然完成了 200 多个企业的收购，这是一个了不起的数字，别说这是外部收购，就是企业内部完成 200 多个吸收兼并，都是神话级的故事。谷歌除了在技术上一骑绝尘外，在资本市场上长袖善舞，它对行业的洞察，对趋势的研判，对并购的驾轻就熟，这些能力和素质都堪称楷模。

学人长，补己短。我们不能只看热闹，一阵风，然后就以自身特色为借口，拒绝学习借鉴优秀的经验。如果人家经验保密，你学不到，或者说经验不保密，但是总结不出来，你只能学到皮毛，还情有可原。但人家经验公开了，也总结出来了，如果再不学习借鉴，抱残守缺，井底之蛙，那就是自作孽了。

中国的经济成长，已经把我们推上了资本外溢之路。我们在全球范围内的兼并收购，也是风起云涌。我们现在还叫“走出去”，停留在这样的一种观念下，还紧紧束缚在产业链、价值链这些概念之下，甚至还纠缠于很多并购技术，比如说估值、投资风险、文化融合，等等，我认为都该上层次了。《重新定义并购》很好读，不会占用很多时间。企业不能总是急功近利，投机取巧，也不能总是希望有灵丹妙药，而是需要通过学习借

鉴，以此来丰富自己，提升企业能力，唯有如此，才能真正实现可持续发展，才能真正实现中国梦。

祝福我们的企业，祝福我们的社会，祝福我们的祖国！

王吉鹏

仁达方略管理咨询有限公司董事长

前言

1995 年前后，我有意构建一套方法论和相关的可视化技术，系统地分析公司收购、少数股权投资、联合和其他企业发展活动。当时，我关注的公司包括微软、英特尔和思科。

没多久，谷歌出现了。从一开始，收购似乎就在谷歌这家偶像级公司的战略性发展里扮演着尤为重要的角色。谷歌逐渐让自己变成了一家尝试性质的实验室，不光它的产品与服务是这样，它利用并购促成其进一步的目标也是这样。

我想深入理解为什么谷歌要在前所未有的层面上从事类型空前丰富的并购活动。

截至 2015 年，谷歌已经收购了大约 200 家公司。但数字背后还有着更多的故事。本书的主要论点是，公司从创办之初就为并购活动写好了剧本（我称之为半有机生长），而这一模式，成为谷歌成功的核心要素。

本书从独特的角度分析了谷歌在并购领域与众不同的专业

知识，提供的见解来自公司短暂历史里完成的多起收购。传统上，组织的收入增长分为有机（内部产生）和无机（收购带来）两种，本书侧重于介绍谷歌使用混合的半有机战略，加速产品与服务收入增长。

谷歌在快速发展期广泛开展并购，和苹果等竞争对手形成了鲜明的对比。此外，谷歌在并购领域的整体成功，与其他许多公司在企业业务发展这一方面的失败，形成了更加鲜明的对比。读者诸君定能从这家偶像级公司的并购专业知识和实践中获得与众不同的见解。

《重新定义并购》以实例说明，怎样用一套动态映射了媒体、互联网及技术平台市场的独特部门/分部门分类体系来解释谷歌的并购举动。本书绘制了 50 多幅信息图表来代表市场建模动态，帮助读者理解重要的并购维度，以可视化的方式阐述交易的方方面面。这些市场建模技术适用于任何企业。

本书考察了谷歌的并购交易结构（如估价、报酬形式等），以及谷歌对盈利能力支付协议、留任奖金等或有对价形式的运用。

但可能最重要的是，我们考察了谷歌怎样整合收购企业，从而加快产品和服务阵容的发展。

第一章介绍了构建成功并购项目带来的挑战，包括战略、经济价值、组织设计和交易变量。本章会逐一讨论上述活动，着重强调那些与积极结果相关的方法。

第二章重点介绍谷歌对 Applied Semantics 公司的收购，这

是一桩有着分水岭意义的交易，它很好地体现了谷歌通过半有机生长实现营收加速增长的方法。本章介绍了 Applied Semantics 的交易史，以及并购后谷歌怎样创造了日后发展为公司内部最重要服务的 AdSense。

第三章比较了苹果和谷歌，这两家公司对并购的战略作用有着全然不同的企业理念。2012 年之前，苹果公司一直都认为，创新主要来自企业内部，十分谨慎地开展并购。相比之下，谷歌则快速地收购公司，并把买来的技术与人才视为自己创新工作的重要组成部分。

第四章介绍市场建模，包括了具备以下三个要素的相关知识块：细分市场、公司和交易。本章针对媒体、网络和技术基础设施三个领域，为谷歌建立了样品模型，介绍市场建模。

第五章重点介绍谷歌的核心业务广告。本章为媒体建立了市场模型，接着分析了谷歌在网络内容和广告等行业部门的收购。

第六章分析了谷歌为强化自己在互联网搜索领域的地位、加速打入其他互联网产品及服务领域所做的大量收购。本章建立了一套市场模型来解释谷歌的网络相关收购。

第七章解释谷歌怎样借助收购，跳出自己的核心搜索/广告业务，进入更大技术平台，创造新的产品与服务。本章探讨了与该平台所属子行业相关的收购，包括智能手机、智能家居、机器人和人工智能。

第八章重在说明，虽然历史上谷歌为并购项目开发了最为

成功的技术，但也不是所有的并购交易都做得很好。本章考察了谷歌的一些流产交易，揣测了这些失败背后的原因。我们还分析了摩托罗拉移动公司（Motorola Mobility）并购案相关的得与失。

第九章考察了谷歌这样的上市公司会在什么时机公布收购。到了什么时候，公司必须公布交易估值和其他关键条款？本章的重点放在谷歌和苹果的并购信息披露行为上，探索它们选择交易公开或保密的幕后可能动机。

第十章介绍了收购方以怎样的形式偿付收购目标：累积的可自由支配现金流，发行新债券或以股票筹措现金，用自己的股票和目标公司换股，或者上述支付方式的组合。谷歌用股票收购公司的时候多不多？用股票而非现金收购的动机是什么？和苹果、Facebook 等其他大型科技公司相比，谷歌在并购交易上的偿付选择怎么样？

第十一章是要说明，对一些并购交易而言，收购方在交易结束时并未全数按价结清。此时可采用盈利能力（基于目标方达成绩效指标的能力）或有对价方式。为鼓励目标公司员工短期内留在收购方公司，还可考虑留任奖金。我们将探讨谷歌以及其他顶尖科技和媒体公司怎样运用这些或有对价形式。

第十二章强调，要想获得并购的价值，成功整合是收购的关键。本章探索了一些经典的战略维度，为并购整合提供了高层面的框架。我们考察了谷歌的半有机收购形式是怎样配合这一方案，谷歌又是怎样学会更有效地执行棘手的整合战略的。

我们还介绍了谷歌一些明显的并购整合失败案例。

第十三章着重指出，相当数量的并购活动，目的都在于支持能够提供给客户的具体产品与服务。本章以谷歌为例来说明市场模型如何映射了公司产品与服务，以及特定的收购活动怎样提高了公司的这些职能。我们还区分了收购的四种主要类型，包括旨在加速现有及新产品与服务的人才/技术收购。最后，我们探讨了谷歌若干并购案相关人员的事业发展情况：这些人创办了自己的企业，把它卖给了谷歌，努力增加谷歌服务的附加值，随后又做出了重大的事业改变。

第十四章考察的是怎样从发展并购交易的角度理解亚马逊/谷歌等竞争对手争夺对电子商务和广告市场的控制权。我们进而介绍了生态系统协同的概念，并说明这一类型的协同关系能够巩固竞争地位，为公司增加价值。我们展示了谷歌的一些收购是怎样实现上述高级协同关系的。

希望你喜欢这趟在谷歌半有机并购世界的旅行，也希望你能从中有所收获！

目 录

第一章 并购的成败	1
第二章 半有机生长的印记	23
第三章 谷歌对苹果：从南辕北辙到殊途同归的 并购路线	41
第四章 并购市场模型	59
第五章 谷歌媒体交易	79
第六章 谷歌的互联网交易	99
第七章 谷歌的技术平台交易	117
第八章 失败或关闭的交易	135
第九章 信息披露与保密	153
第十章 对价形式	171
第十一章 或有对价	189
第十二章 并购整合和半有机生长的维度	207

第十三章 购聘提升谷歌服务	225
第十四章 竞争性交易集群和生态系统的协同效应	249
注 释	267
参考文献	277
致 谢	279

Chapter 1

第一章

.....

并购的成败

在基础心理学课上，康拉德·洛伦兹（Konrad Lorenz）的经典灰鹅实验吸引了许多大学新生的眼球。洛伦兹发现，在孵化后 13~16 小时这一关键期里，鹅会对自己碰到的第一个可活动物体留下深刻印象。不管那物体是洛伦兹的靴子，还是绕着圆形轨道开动的玩具火车上放的盒子，鹅都会把它当成是自己的“爸妈”。

印刻效应（imprinting）涉及学习的敏感阶段，在这一阶段，动物或人对另外的有生命或无生命物体建立起了依恋模式。商业企业也有可能在发展初期经历具有“印刻效应”的事件。

人们很早就认识到：一家企业的早期经历，对其将来发展有着持久的影响。^[1]公司创办之初的惯性冲动，会持续很长时间。^[2]这一最初的组织经历，有可能涉及企业发展活动。举例来说，米拉诺夫和费恩哈巴（Milanov and Fernhaber）提出证据表明，企业初始联合的经历，会影响到它日后构建联盟的模式。^[3]

同样，谷歌创办之初对 Applied Semantics 的收购（2004 年上市之前），印刻在了公司的历史上，它不光让谷歌产生了对兼并和收购（M&A）的爱好，还培养了它对并购活动类型的口味。事实上，在谷歌并不算长的企业史上，它已经收购了 200

多家公司。而且,在自己擅长的并购活动类型上,谷歌取得了非同一般的成就,2012年,它宣布自己2/3的收购都取得了成功^[4],比业内经常引用的收购数据要高得多。

不过,在我们考察谷歌在交易中采用的战略战术之前,不妨先来看看传统上怎样衡量并购绩效,以及并购成败最常见的部分原因。

并购活动

对任何组织来说,构建出成功的并购项目都可谓重大的挑战,可以说,比任何运营职能都要困难得多。然而,技术企业被收购的速度和体量一直令人咋舌。例如,按照汤森路透信息公司公布的数据,2014年第一季度,全球花在技术性并购上的总金额达到652亿美元。这是2000年以来同期最大的金额。

让我们来看看,完成一笔交易必须要考虑的种种活动(见表1.1)。

表 1.1 交易活动

战略	经济	组织	交易动态
响应机遇或威胁	估价/NPV 分析	确立整合的最优做法	设计交易,包括税收策略
判断行业地位的吸引力	确定战略	成立收购团队	参加谈判和投标
确立战略性交易系统	估算收入、成本和现金流	如有必要,融合企业文化	处理法律事务
判断交易的最优类型	判断交易带来的财务影响		参加谈判和投标

战略

首先，必须为交易构建出一套诱人的战略基础。这可能涉及响应市场里的机遇或威胁。或者，它建立在创造性的愿景构想之上：公司想在市场里建立新的地位，甚至尝试创造新的市场。例如，2013年，谷歌紧锣密鼓地收购了8家机器人公司，清楚地表明公司认为从机器人制造到安卓辅助家庭保健领域存在巨大的市场机遇。为获得成功，这种战略思想必然涉及高级管理人员的参与，但像谷歌这样的公司，也会有专门的战略人员进行分析，支持各重大业务部门（包括搜索、社交、移动和YouTube等领域）的发展。

战略还包括为并购活动确立一套系统化的方法。组织会为企业从事的几乎所有活动构建系统，从人力资源管理到供应链管理无所不包，但一般而言，对并购及其他企业业务发展活动，系统性思考往往较为滞后。也有一些明显的例外，比如罗伯特·布鲁纳（Robert Bruner）笔下的GE动力系统（GE Power Systems，后更名为GE能源集团，GE Energy）。^[5]我们稍后会考察谷歌对并购采用的系统化方法。

此外，交易战略包括确定交易的最优类型。这就包括要知道什么时候收购公司不合适，而代之以设计其他形式的合作伙伴关系。例如，2003年，苹果推出iTunes平台期间，《洛杉矶时报》报道说，苹果当时有意收购当时由维旺迪集团（Vivendi）所有的环球音乐公司（Universal Music，一家全球性的唱片公司）。^[6]但苹果做出了正确的决定，放弃了收购。如果收购了环