第一篇

并购篇

需要全本请访问 www.ertongbook.com

当今资本市场舞台上的民营企业并购活动异彩纷呈，一个个民营企业家轻舞着资本的长袖，在并购市场上掀起阵阵波澜。民营企业的并购扩张从侧面反映了我国民营经济强劲的生命力，成熟的市场意识，从而也推动了市场经济的不断完善。

并购活动根据并购双方在业务和市场上的关系可以分为横向并购、纵向并购和混合并购三种类型。横向并购的双方在并购前生产相同或相似的产品，在同一市场中相互竞争；纵向并购指并购前双方处于同一产品的不同生产阶段的并购活动，并购后的企业打造其产品上游或下游的产业链；而混合并购则指并购双方在并购前从事不相关业务类型的并购活动。三种并购类型的经济原理的差异也决定了并购效果的不同。

横向并购有两个明显的效果：实现规模经济和提高行业集中程度。横向并购对市场势力的影响主要是通过提高行业的集中度进行的，通过行业集中，企业市场势力得列扩大，行业结构得到改善，使兼并后的企业增强了对市场的控制力，并在很多情况下形成垄断，因此也降低了整个社会经济的运行效率。所以，对横向并购的管制一直是各种反托拉斯法的重点。

纵向并购是企业将关键性的投入——产出关系纳入企业控制范围，以达到提高企业对市场的控制能力的一种方法。它主要通过对原料和销售渠道及用户的控制来实现这一目的。纵向兼并使企业明显地提高了同供应商和买主的讨价还价能力，降低了供应商和买主的重要性，特别是当纵向并购同行业集中趋势相结合时，能极大地提高企业的讨价还价能力纵向兼并往往导致“连锁”效应。一个控制了大量关键原料或销售渠道的企业，可以通过对原料和销售渠道的控制，有力地控制竞争对手的活动。

混合并购从表面上看，很难看出其对市场势力有何明显影响，混合并购对市场势力的影响，多数是以隐蔽的方式来实现的。在多数情况下，企业通过混合兼并进入的行业，往往是与它们原有产品相关的经营领域。在这些领域中，它们使用与主要产品一致的原料、技术、管理规律或销售渠道。这方面规模的扩大，使企业对原有供应商和销售渠道的控制加强了，从而提高了它们对主要产品市场的控制。另一种更为隐蔽的方式是：企业通过混合兼并增加了企业的绝对规模，使企业拥有相对充足的财力与原市场或新市场的竞争者进行价格战，采用低于成本的定价方法迫使竞争者退出某一领域，达到独占或垄断某一领域的目的。

本章选取了一些典型的民营企业兼并收购的案例。吉利集团的李氏兄弟因为经营上的分歧分道扬镳，但市场的残酷又最终使得兄弟一笑泯恩仇，走到了一起。在一个企业众多、竞争激烈而又需要规模经济的市场上，并购是必然的。在并购后，吉利集团扩大了生产规模，减少了目标市场的竞争者，增强了竞争实力和市场集中度，为进一步发展奠定了良好的基础。

不仅有成功的经验，也有失败的教训。联想并购盈时通，曾轰动一时，被人们认为是中国互联网发展的一个新起点，给人们带来了无限的遐想空间。但就是如此被人们看好的一桩并购案，在一年之后却出人意料地以失败告终。联想一进一出，赔了两个多亿，带给我们很多思考。联想和盈时通看似般配，但是在整合中却存在很多裂痕，特别是在商业运作模式、文化上都有很大的差异，在短期内没有得到很好的融合，失败也在所难免。并购只是企业扩张发展的一个手段，而不是结果。并购最终结果如何，还要看并购后企业间的资源、人力资本、文化等方面的整合的效果。

第 1 章

横向并购

蒙牛真“牛”

蒙牛真“牛”，作为一家小乳制品公司，在短短 3 年时间，蒙牛在全国乳制品企业中的排名由第 1116 位上升至第 4 位，总资产从 1000 多万元增长到近 10 亿元。在 2002 年 10 月举办的第五届中国成长企业 CEO 峰会上，蒙牛乳业更是以 1947% 的成长速度名列 1999-2001 年度中国超速成长百强企业的首位，获得了“成长冠军”称号

一、牛老大

3 年时间，从全国排序千名以外的乳制品企业跻身到四强，蒙牛提供的许多数字令人瞠目——销售额 1999 年 4365 万元，2000 年

2.94 亿元，2001 年 8.5 亿元，2002 年 21 亿元。事实上，蒙牛的第一个五年计划只用了两年就提前实现，于是，第二个五年计划就显得更为雄心勃勃： 2003 年达到 40 亿元的销售额， 2004 年达到 60 亿元，2006 年做到 100 亿元！蒙牛乳业是如何创造奇迹的呢？

蒙牛创建之初，没有厂房，没有资金，没有产品，但蒙牛并非一无所有，它有企业发展中最关键的人，人才是支撑蒙牛快速发展的原动力。但是这些人怎么呼啦一下子冒了出来，想要创办蒙牛乳业的呢？这都起因于蒙牛现在的牛老大——牛根生董事长。

提起牛根生，熟悉伊利股份公司历史的朋友应该有个印象。牛根生 1978 年参加工作，在伊利集团从一名洗瓶工干起，担任过车间主任、厂长等职，在伊利做到了生产经营副总裁的位置。伊利曾经记下了他的辉煌：在这里，他曾获得呼和浩特科技兴市贡献一等奖，呼和浩特市特级劳动模范称号，入选“呼和浩特市首届 10 大青年企业家”等荣誉。然而，1999 年，伊利的股民在《中国证券报》上都看到这样一则公告：伊利股份有限公司鉴于公司生产经营副总裁牛根生同志不再适于担任该职，公司董事会决定对其予以免职。年过不惑的牛根生决定重新寻找发展方向，他去了人才市场，却发现 40 岁以上的年龄在这里已经不被考虑。牛根生绝不是轻言失败的人，他决心重新打造出属于自己的一番事业。

牛根生在乳品行业素有“乳业怪才”之称，有着 10 多年乳品行业经营管理经验。和他一起被免职的还有几位伊利的中层干部，他们聚在一起，决心重新干起乳业这一行。企业最难解决的人才问题在蒙牛却变成是最容易解决的事。

二、“牛真经”

蒙牛的发展离不开牛根生，正是靠他一手建立起蒙牛，靠他吸

需要全本请访问 www.ertongbook.com

引着一群杰出的乳业人才，若要剖析蒙牛的发展史，我们真需要读读牛根生的“牛真经”。

（一）先建市场，再建工厂

蒙牛最初是一穷二白，没有机器、厂房、产品，要想从激烈的乳业市场中脱颖而出就得靠创新老牛攥着手中从朋友们、以前客户那里筹借来的 1000 多万元，开始细细琢磨起来。一般企业发展过程都遵循厂房、设备、产品，然后市场销售的过程，可如果这样，蒙牛手中的钱根本不够用，更别提企业大发展了。老牛打算剑走偏锋，出奇制胜，他提出“先建市场，再建工厂”的经营思路。

在牛根生的眼中，全国的工厂都可能成为自己的生产车间，只要有足够的市场需求，就可以推动企业运转，于是牛根生把筹来的资金多半用于发展市场，他打出的第一张牌就是“广告”，蒙牛的广告很有学问。1999 年 4 月，呼和浩特市的人一觉醒来，发现整个城市的主要干道都被戴上了“红色帽子”，道路两旁崭新的红色灯箱广告上写着“蒙牛乳业，向伊利学习，创内蒙古第二品牌”，还有“千里草原腾起伊利、兴发、蒙牛乳业”。对于刚刚起步的蒙牛而言，略显谦恭的姿态更能巧妙地在抬高别人的同时也抬高自己，而且恰当地显露出企业远大的志向。因为内蒙古的第一乳业品牌同时也是全国的第一品牌，想做内蒙古的第二，就意味着窥视国内乳业的第二把交椅，蒙牛野心不小。在竞争对手强大的时候，避开锋芒，伺机而动，蒙牛的广告策略可谓深谙兵法之道。

（二）“虚拟联合”显神通

在塑造品牌的同时，蒙牛加紧建立自己的生产基地，在缺资金的情况下，怎样才能快速生产自己的产品呢，牛根生又出新招。他和创业伙伴们在全国寻找已经建有厂房和设备、具备一定生产能力的企业，与它们商谈合作。 1999 年，蒙牛冰激凌公司总经理孙玉斌率队 30 多人来到包头，找到一家生产冰激凌产品的工厂，蒙牛提出

以品牌、技术、配方注入，采用托管、承包等方式，生产蒙牛品牌冰激凌，就这样，蒙牛的自有冰激凌以极快的速度得以生产。

这一招奏效之后，蒙牛了解到在中国最大的奶源基地黑龙江省有一家美国独资的液体奶公司因经营不善陷入困境时，果断出击，利用自己在冰激凌和奶制品行业的工作经验及对市场、行业的了解，为这家企业引进了先进的设备、最好的奶源，同时，还带去了新的管理模式。从设备、生产、销售、市场供应各个环节按照蒙牛模式重新设计运作。经过蒙牛改造后的企业骤然焕发出活力，企业成为蒙牛牛奶的诞生地，第一年即产出 2000 万元的牛奶。

通过这种方式，牛根生运作了 8 个企业，盘活了 7.8 亿元资产，在没有新增投资资金的情况下，使蒙牛品牌的产品迅速辐射全国，这种合作模式，牛根生给它取名为“虚拟联合”。意思就是只是以合作的方式，蒙牛出标准、管理、技术，联合的企业提供机器设备，双方合作经营。就是用这种“虚拟联合”的方式，蒙牛得以在极短的时间内向市场提供大量的产品，完成快速扩张的关键一步。

（三）牛奶 TAXI

在“虚拟联合”初显神威后，牛根生更是进一步发挥“虚拟联合”的威力。他在总结牧区的社会、文化等方面的特点后，别出心裁地提出了“牛奶 Taxi”的策略。蒙牛利用自己的经营能力和强大的市场销售能力等作为吸引策略，与当地的个体户签订协议，由个体司机为蒙牛搞运输，车身喷涂蒙牛标志，蒙牛按照运输量给司机付费。以这种方式，蒙牛吸引运奶车辆 500 多辆，每年能节省一大笔车辆购置维修折旧费，蒙牛运输业务体外循环的精算盘被百姓们戏称“打的”。

蒙牛把运输业务外包之后并没有忽视运输流程和运输品质的控制。为蒙牛运输牛奶的车辆从 2 吨到 10 吨不等，每天为公司运送牛奶两次。在储奶罐前，员工把车罐和储奶罐连好，像汽车加油一样，

10 吨牛奶，大约 15 分钟就输送完毕。任务完成后，储奶车还要享受一下蒙牛的特别服务——“蒸桑拿”，运输员把奶车开进一个车棚，车棚内蒸汽环绕，经过酸碱消毒灭菌的蒸汽浴后，才能出厂。蒙牛公司说，这是借鉴国外的做法，在国内同行尚属首家。

蒙牛在生产经营上除了采用“打的”的运输策略外，对奶源的建立也有独特方式。国内许多企业建设奶站的传统做法是自己花钱建设，这样花费的成本是每个奶站大约 40 多万元。牛根生则另辟蹊径，科学利用和组织奶源地的富裕资源，让社会集资办奶站，由蒙牛给予合理的投资回报。这样既解决了蒙牛资金投入的问题，又为奶源地的闲散资金提供了可靠的投资渠道。

三、“牛”外资

2002 年，中国乳业市场的竞争已达白热化程度，按照光明乳业董事长王佳芬的话说就是“奶是挤出来的，而且是资本挤出来的”。乳业巨头伊利公司在 2002 年成功增发 5000 万 A 股，募集资金 8.25 亿元，拟建立全亚洲最大的乳品生产基地；光明乳业 8 月上市 A 股市场，募集资金 9.5 亿元，随即着手资产并购，大量建立生产基地；民营巨头新希望宣布进入乳业，以闪电战速度收购十多个乳品企业，迅速壮大乳品生产能力。面对乳品业巨头的“圈地运动”，还是行业内的后起之秀的蒙牛怎么办呢？

（一）“于无声处有惊雷”

2002 年 12 月，内蒙古蒙牛乳业在呼和浩特市与摩根士丹利、鼎晖投资、英联投资有限公司举行了入股签字仪式，摩根士丹利等 3 家公司一次性向蒙牛投资 2600 多万美元（折合人民币 2.16 亿元），3 家机构共持有蒙牛乳业 32%股份。此次注资是内蒙古民间一次性引进外资数额最大的项目，也是国内乳业获得海外投资的单笔最大额。

国际资本对中国乳业市场一直是保持热切观望的姿态，如此大规模的资金投入还是第一次。鼎晖投资执行总裁焦震说，大家都说中国人口众多，市场空间大，但真正与这么多人口挂钩的消费品不是特别多，汽车、房地产都是有钱阶层的消费品，而真正称得上是老百姓的长期日用消费品的为数不多，牛奶算是其中的一个。对于此次选择蒙牛乳业，摩根公司的代表也表示，摩根士丹利在众多的乳业企业中之所以选择蒙牛乳业是因为其超常规的发展速度。

由此看来，正是中国市场广阔的发展空间和蒙牛几十倍的增长率吸引了国际资本家的眼球，纷纷解囊献策。 3 家投资股东不仅在资金上支持蒙牛发展，而且在管理等多方面与蒙牛合作，现在摩根士丹利、鼎晖投资、英联投资公司已经有 3 名工作人员入选公司董事会，并帮助蒙牛建立起薪酬考核委员会、审计委员会等现代企业组织结构。

（二）老牛的“战略”盘算

现在摩根士丹利等 3 家拥有蒙牛 32%的相对控股权，而牛根生的持股比例经过公司 3 次融资后降到了 2.99%，蒙牛会不会因此失去对企业的控制权呢？

牛根生可是个精明人，他有自己的打算，他说：“从我们的成长来看任何一个投资者都想控股，而我们的原则是一定不能让他超过三分之一。我是蒙牛的最大股东之一，我占蒙牛的股份仅为 2.99%，究竟是资本说话算数、股权说话算数，还是经营者说话算数？因此我们对选择的金额也是慎之又慎。他们要增加，而我们要减少，投资的金额从最初的 5 个亿谈到 4 个亿，再谈到 3 个亿，最终确定到 2.16 个亿。”这 32%的股权是 3 家分，最大的一家也不会超过 20%，而董事会成员的股份加总可远远大于他们任何一家。自然人的股份是不可控的，但董事会成员和高级管理人员的股份是可控的，至少我们是志同道合的。”

在选择投资商时，老牛也是精打细算了一番，他挑选的是战略伙伴。按牛根生的说法这些战略投资伙伴不是做产品经营的，他们的资金总有一天要从企业中退出。而像达能和光明这样的投资者蒙牛不会选择，因为他们同样是做市场、做产品的企业。正因为如此，蒙牛选择了摩根士丹利等国际知名的投资机构作为战略伙伴，希望通过这些国际投资者的加盟，帮助蒙牛扩展国际市场。国际财团的注资就是蒙牛准备上市、走向世界的第一步。蒙牛今后的目标是学会更多地利用国际资本，掌握国际市场游戏规则。

（三）蒙牛“世界牛”

在蒙牛的计划中，“牛”的成长分三步：第一步是做“内蒙牛”，然后是做“中国牛”，最后要做“世界牛”。

得到国际资本支持的蒙牛未来的发展目标更加明确：到2006年把销售额做到百亿元以上，让蒙牛成为“中国牛”。蒙牛计划在扩大规模的同时丰富产品品种，针对消费者的不同需求层次开发多样化、个性化的产品；完善奶源建设，以土默川为中心，西进河套，东出西辽河平原，完成优质奶牛的地域布局；在产品和生产完善后，进一步做好市场销售，使蒙牛产品得以顺畅地为市场所选择和购买。

蒙牛成为“中国牛”之后，还有更远大的目标，那就是成为“世界牛”，蒙牛乳品要成为全世界人们买得起、买得到并愿意买的乳品。蒙牛正朝着这个宏大的目标狂奔而去。

点　评

在乳业市场的激烈竞争中，蒙牛作为一个后起之秀凭借着经营管理者的经验、技术起步，在较短的时间内超常规发展，达到一般企业数年都难以企及的规模。这一方面

得益于企业管理者的专业背景和人脉关系；另一方面也同市场容量本身密不可分。然而快速的扩张也使蒙牛面临资金瓶颈，所以适时引入国际投资资金，扩充资本金，才能为公司后续发展铺路。时机稍纵即逝，蒙牛抓住了资金的尾巴，这种战略性选择将会协助蒙牛实现乳业霸主的目标。

需要全本请访问 www.ertongbook.com

易趣与 eBay

2003 年 6 月，全球最大的在线交易网站 eBay 宣布，将向中国领先的电子商务公司易趣网追加投资。eBay 将支付 1.5 亿美元现金购买易趣公司剩余股份，获得对易趣公司的全部控制权。eBay 是全球的拍卖网站，而易趣是公认的中国最大拍卖网站，二者的结合触动了很多人敏感的神经，一时间风声鹤唳，“狼来了”。

一、五个月创造奇迹

1999 年 8 月 18 日，易趣网站正式推出。短短 5 个月过后，易趣创造了网上电子商务的新奇迹：注册用户突破 11 万人，登录物品总数超过 9.7 万件，网上成交数高达 3 万余件。各项硬指标显示，易趣成为国内乃至大中华地区同类网站中的翘楚。易趣为什么火得这么快？

（一）不一般的创办人

易趣的“火”是从它的创办者那带来的。易趣有着非常杰出的创始者，这一点在易趣发展的每一关键时刻都发挥着不一般的作用。

邵亦波：创办人，董事长兼首席执行官。1991—1995 年美国哈佛大学物理及电子工程双学士，以最高荣誉毕业。1995—1997 年入美国波士顿咨询公司总部。1997—1999 年获美国哈佛大学工商管理硕士(MBA)。1999 年回中国创业，建立易趣网站，致力于电子商务至今。

谭海音：创办人兼总裁。在 1999 年取得哈佛商学院 MBA 后，她回国同邵亦波携手共同创办易趣网。之前，她曾就职于麦肯锡公司和高盛公司。

正是因为邵、谭等人的跨国经验，以及他们敏锐的眼光和非凡

的才华，易趣才得以“火”起来。邵亦波当初又是为什么要创办易趣呢？

(二)邵亦波的激情

邵在刚开始读哈佛的 MBA 时，就开始留心祖国的信息。从报纸、电视等各方面信息中，他发现，中国的变化速度惊人，而这中间有许多的商机可寻。与此同时，近几年来美国互联网产业的迅猛发展，使 1997、1998 两届的哈佛 MBA 毕业生不再争着抢着去咨询公司、去投资银行，而是转向互联网公司，一部分人还选择了自己创业。受到这种趋势的启发，邵亦波也在考虑自己创业。

从创业的角度看，似乎回国后机会更多些：国内网络发展迅速、魅力难当，互联网上的商品交易，还是一片空白，尚未有大的起色，而美国，这一块市场的容量已经达到每年 1000 亿美元。另外，在 1999 年年初，趁着为新加坡政府做一个电子商务研究课题，邵亦波把美国的各种电子商务模型反复研究了一遍，但结果很令人失望：把美国的电子商务模式搬到中国，就像是以百米速度跑万米，而且是在黑暗中跑，根本做不起来。

机会究竟在哪里呢？1999 年 4 月份的一天，邵亦波记得很清楚，当时是吃晚饭的时候，在新加坡的一间餐厅，他突发奇想，觉得 e-Bay 这样的模式应该可以在中国行得通。“个人对个人这种竞拍的模式，好像可以做得成。尤其是做了本地化的工作以后，上海人与上海人交易，北京人与北京人交易，可以绕过中国的一些问题，比如付款、运输。并不是很完美，但是可以做起来，用户在网上交流，在网下成交。”他为此感到兴奋。

另一件促使他回国的事情是 1999 年 4 月朱镕基总理在麻省理工学院的演讲。那天，他从哈佛步行到邻近的麻省理工学院，聆听朱总理的演讲。朱总理在讲话中，鼓励在美国的学生回国报效祖国，说祖国正需要他们。朱总理言辞恳切、热情，他当即就被朱总理的

话感动了，决定立即回国寻找发展机会。他很清楚这意味着什么，意味着将要放弃绿卡和在大公司工作的机会，意味着他将自动放弃15万美元的年薪。说走就走，他把自己在美国的东西全都在eBay上卖掉后，准备回国建立一个类似eBay的个人拍卖网站。

（三）风投的信任

想到创业的目标后，邵亦波也没有做更多的市场调查，就赶写了一分商业计划，拿着去了趟硅谷，见了几个风险投资家，有的认识，有的不认识。他们觉得这个计划不错，很快便有投资者投了40万美元种子基金。投资人对他说：“不管你做什么，我都相信你会成功，就算这一次不成功，下一次一定能成，很高兴你能让我对你投资。”显然，邵以他的个人魅力和智慧征服了风投。

1999年6月，邵亦波带着40万美元和投资者的信任与信心，在浙江嘉定留学生投资区，注册了他的第一个公司——易趣网。他在公司的简介上这样写道：

“易趣网是中国第一个综合性网上个人物品竞标站。广大网友可以借助它来出卖或购入任何物品，大到计算机、彩电、电冰箱，小至邮票和电话卡。你也可以通过它来结交新的朋友，比如有着相同兴趣的收藏爱好者。”

7月份，他在美国哈佛读MBA时的同学谭海音回国度假，当时她已经接受美林银行投资银行部的聘请，准备开始自己的投资银行的工作。当邵亦波听说老同学回来了，就找到她，邀请她与自己一起创业。谭海音一向不是冲动的人，但这次却在一个星期之内就答应了邵亦波的邀请，放弃了在美国的一切，毅然决然地留下来做创业者。这个举动不仅把父母、朋友吓坏了，连她自己都说：“也许这是我这辈子最crazy（疯狂）的事了！”

其实，真正吸引谭海音的还是事业本身以及创业的魅力。此后，易趣精心策划的活动与服务接连不断：春节首次在国内“拍卖”厨

师；首创 24 小时不间断服务；开通 800 免费服务电话；与新浪结成合作伙伴关系。一系列的活动登场，使易趣成为国内网站中的佼佼者。

易趣出色的经营成绩很快便获得了投资者的青睐和支持。 2000 年 10 月，易趣获得第二轮价值 2050 万美元的融资。投资者中包括 Group Arnault 的互联网产业部以及 Whintney&Co 和 AsiaTech Ventures 等公司。与此同时，市场的回报也源源不断。 2000 年 1 月 15 日，历时 3 个月的中国优秀网站评选活动正式揭晓，易趣网当选为十佳工业与商业类网站。1 月 18 日，易趣网在 CNNIC（中国互联网信息中心）评选中得票数高，居国内拍卖网站之首。

二、命运中注定的相逢

(一)第一次偶然相遇

时间到了 2002 年 3 月，在互联网公司的价值普遍大幅度缩水的时候，易趣准备进行第三轮的融资，这次，它与 eBay 不期而遇了。

3 月 25 日上午，易趣、 eBay 一起在北京召开新闻发布会，向外界坦言了战略合作的具体内容和战略规划。凭借此次合作，易趣得到了处于网络低谷时期中国互联网行业所获得的最大一笔注资——3000万美元；eBay 获得了易趣 33%的股份，并终于实现了登陆中国大陆市场的愿望。对于易趣而言，不仅获得了宝贵的发展资金，而且还引进了 eBay 宝贵的商业经验。更重要的是，易趣从一家中国小互联网公司摇身一变站到了互联网国际巨头 eBay 的大旗下，得到了与包括 IBM、HP、联想等大公司直接对话和从事商业交易的机会。这种公司品牌和形象的改变，对企业的业务扩展也至关重要。

此次收购对 eBay 也同样意义深远。 eBay 此次投资易趣，是其全球市场拓展和战略布局的需要。 eBay 正谋求建立一个全球网络交易

的社区。在这个社区中，经济高速发展并拥有 13 亿人口的中国自然是其非常重要的组成部分。国际资料公司以及中国互联网监控机构中国互联网情报中心的调查资料显示，在中国已经有 3370 万互联网用户，预计中国的电子商务交易额将有可能达到 120 亿美元。eBay 说他们对公司前景充满信心，中国的中产阶级队伍在接下来的几年中将会更加壮大，这会进一步促进利用互联网进行的商业贸易的发展。“我们与易趣此次的合作是 eBay 国际化战略的极重要的一步。在今后的三四年中，中国的电子商务将会增长 12 倍，达到 160 亿美元。我们将与易趣共同建立一个全球性的交易市场。” eBay 的首席执行官兼总裁惠特曼女士如是说。

eBay 的实力以独资公司的形式进入中国易如反掌，为什么选择与易趣合作呢？也许，这与之前 eBay 日本公司经营失败有关。在日本，人们对二手货有着根本性的反感，而这一点是不熟悉日本国情和环境的 eBay 始料不及的；加之遭受 Yahoo！日本公司的挤压， eBay 被迫败走日本。显然，这一次， eBay 可不想再犯同样的错误。选择同中国国内经验丰富的易趣合作，试水中国市场，就等于在陌生森林中寻找到了向导， eBay 打算先熟悉环境再说，更何况 eBay 在本次投资中还获得了进一步增持股份的权利，这为易趣以后股权变化埋下了伏笔。

（二）寻找偶然中的必然

eBay 收购易趣 33% 的股份，决不仅仅因为易趣现在雄踞国内互联网电子商务魁首的位置，在eBay 看来，易趣还真有趣。

从易趣创办之日起，邵亦波即着意模仿 eBay 的商业运营模式。虽然易趣一开始就打定主意要跟着 eBay 走，其实易趣在业务模式上也曾有过摇摆，在公司战略发展定位上一度希望自己成为“eBay 平台加 Dell 直销”的公司。出于此目的，易趣并购了号称日均销售手机 150 台以上并占到上海手机销售份额 10% 的上海手机销售网 5291，

并将自己的服务定位于网上浏览、电话服务加人工配送；与此同时，易趣还收购虎嘉网、中原标局。但是经过一段时间磨合后，易趣最终认为 eBay 的商业模型更加成熟稳定，而且也更加切合国内业务的发展，于是易趣先将 5291 剥离出去，然后将虎嘉网和中原标局融合到易趣模仿 eBay 打造的商业模型中去。这种费时费力的整合结果是，易趣的商业模式与 eBay 更加趋同。

至于双方文化方面的认同更不用说。邵亦波和谭海音都曾在哈佛商学院就读，而 eBay 高层中有两位哈佛商学院的毕业生，其中的一位是惠特曼。同时邵本人又曾在国外生活数年，思维方式和生活状态已经非常西化。邵亦波喜欢西餐，英文说得比中文好，与自己的员工交流时，英文单词也不断往外蹦；邵亦波娶了一位台湾太太，家里的“官方语言”是英语；邵亦波对西方文化非常认同，且运用纯熟，与那些在国外煮面条的留学生有本质的不同。

易趣商业模式的调整和业务条块的整合以及邵亦波本人中西文化的融合、优秀的个人素质，构成了易趣在发展过程中吸引国际资本的重要砝码，同时也是促成惠特曼与易趣合作的关键因素之一。在惠特曼眼中，与其与一个自己的嫡传弟子在中国市场捉对厮杀，不如“招安”座前，以便将来发挥更大的作用。

(三)甜美的果实

2003 年 6 月 11 日，中国最大的拍卖网站易趣（www.eachnet.com）发布消息：全球最大的 CtoC 电子商务网站 eBay 出资收购易趣 67%的股权。至此，在美国 NASDAQ 上市五年市值 300 亿美元的 eBay 继 2002 年出资 3000 万美元控股易趣 33%后，终于成为易趣的全资控股方。

在 eBay 宣布收购易趣全部股权的当天，eBay 股价也因“中国概念”从 96 美元上涨到 99 美元，涨幅 3%。而 eBay 从 2003 年 3 月以来，股价已经从 83 元涨到 6 月 16 日收盘价 100.83 美元。看来 eBay

需要全本请访问 www.ertongbook.com