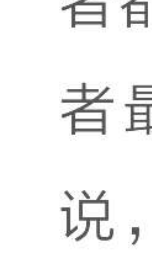


# 答读者问40 | 兼并收购时，有哪些科学方法来确定两者是否互补或融合？



吴军



答读者问40 | 兼并收购时，有...

10:31

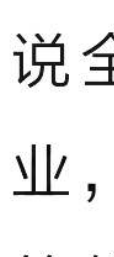
4.92MB



转述师：宝木

读者@沱茶：

Facebook与腾讯比较，谁会占优呢？两者都根植于社交平台，以吴老师看来，两者最大的差异在哪里，是技术吗？或者说，中国的互联网企业与世界顶级的互联网企业的差距，除了技术外，有体制和文化方面的因素吗？



吴军

简单地讲，在中国，腾讯的优势非常明显，在世界上，自然是Facebook有优势。IT行业的市场，有时不仅是按产品划分的，比如Facebook和Google，还要按照地域划分。

腾讯和Facebook的区别主要在三个方面。

**首先，腾讯相信中国市场的特殊性，Facebook则相信全世界人性的本质是相通的，**因此应该有一个统一的市场。后一种观点，是硅谷精英的共识。苹果的库克，天天说全球化，就是相信能够通过技术和商业，实现打破国界的全世界一体化。腾讯的信念，使得它能够在中国市场做得更好。

有人说如果当初Facebook进入了中国市场，就没有腾讯的戏唱了。在腾讯还比较小的时候确实如此，但是真到了2010年之后，腾讯的产品已经和中国人的习惯磨合得很好了，Facebook即使进到中国，大家从腾讯迁移到它上面的可能性极其小，因为后者不太会为中国用户量身定制服务。

**其次，虽然它们都是产品驱动的公司，但是二者对技术的态度不同。**腾讯在技术上落后之后，不是想打造一个更大的技术发动机迎头赶上，而是不断向用户传递一个信息，技术不是万能的，产品的细节才是最重要的。这么做从效果上讲比较好，但是终究境界难以达到最高。

Facebook的做法则是完全相反。2012年Facebook上市时，里面的老员工议论自己的技术和Google有多少年的差距，他们估计有10年，10年是一个让人感到气馁的差距。但是，Facebook里面从上到下并没有因此产生一种悲观情绪，也没有强调产品的差异能够弥补技术的不足，他们是通过给新员工更高的待遇，通过更长的工作时间，更积极的并购迎头赶上。今天，Facebook在互联网企业中已经是技术上的领头羊之一了。

**最后，这两家公司对做全球生意的态度不同。**腾讯在海外几乎没有生意，除了收购来的一些公司有收入。当然一些人会说它也在国际化，但是这个话已经说了10年了。Facebook一半的用户和1/3的收入来自北美以外（不仅是美国以外，它把加拿大的收入和美国的一起统计），而且海外收入的比例还在提高。类似地，Google则是大部分收入（53%）来自本土之外，而苹果这个比例高达60%。

中国人口占全球的不到20%，人均GDP并不比全世界更高，因此一家企业如果只是固守全世界20%的市场，最终很难和做全球生意的公司相竞争。

读者@艾舍长：

我问老师一个简单问题，在兼并收购前期，有没有一些科学方法来确定两者基因相融或互补？知人知面不知心，对目标公司的了解，是不是也一样困难？而且这个容错率很低，如何把控这方面的风险呢？



吴军

这是一个有趣的问题。

对于被收购的公司来讲，不仅和未来母公司基因的一致性很重要，未来母公司的发展前景更重要，因为谁都希望加入到一个好平台中，获得长期发展的机会。而在很多并购中，并非是现金的并购，而是股票的互换，因此小公司里的人，包括员工和投资人，他们是把身家性命交给了未来的母公司。这样，找一家好的投靠对象非常重要。

当初Google并购YouTube和双击公司（DoubleClick）时，对方都有微软的竞标报价，两家公司投入到Google怀抱，不仅是因为觉得Google的基因和自己匹配，还觉得Google的股票升值空间大。

在我投资的经历中，有过几次帮助小公司决定并购东家的事情。有一家做手机App管理的公司，当初一家中国的知名企业要收购它，当然收购的主要款项来自换股，而不是现金。创始人和我的一个合伙人都觉得可以出售，而我考虑到那家公司有庞氏骗局的嫌疑，坚决反对，果然几个月后那家公司的资金链就断了。如果出售给它则血本无归。后来这家小公司顺利地卖给了一家看似传统些，但是很稳健的公司。很多时候，不仅要看报价是多少，还要看报价来自谁。

另外一个例子则相反，我们投资的一家公司一直没有盈利，它本来可以继续融资，估值很高，这样我们账面上看起来钱很多，但是近期内依然看不到盈利的前景。同时一家大企业低价收购它，报价比风投在融资的时候给出的估价少了1/3，但是考虑到未来的母公司能在近期内上市，我们觉得这个并购值得做，最后由于母公司上市，创始人和投资人都得到了很好的回报。

**对于创业者和投资人，最关键的是看待未来母公司自身的发展前景，**而不完全是报价。对投资人来讲，反正投的公司多，有容错的余地，但是对创始人来讲，错了就是100%错了，只好几年后离开公司继续创业了。

读者@rayray913：

吴军老师，一直听您的课程受益良多。我是一名IT从业者，自多伦多大学计算机系本科毕业以后就一直在加拿大银行工作，已经8年了，现在做大数据开发，可是感觉生活太过安逸，最近萌生回国发展的念头，可又怕自己难以适应国内紧张的工作环境，麻烦您是否能给些建议？



吴军

首先我要讲，你现在回到国内，一定难以适应国内的工作节奏和工作环境。但是，如果你今天不离开加拿大，再过八年你更不可能离开了，因为那时和国内同行的差距更大了，更加无法适应了。因此，如果最终要回国，还不如现在动身。

其次，今天在海外读书的学子，除非在名校著名的实验室里读到博士，或者在大型跨国企业中做到比较高的层级，会比国内同行有明显的优势；否则，留学的光环早就没有用了。这也是很多留学生不得不回国“低就”的原因。你当初出国的时候，能说流利英语的留学人员在国内还是很牛的，现在不是这个情景了。对此，我觉得你有三个做法：

1. 先到亚马逊、微软、Google这一类的跨国企业呆两年，重新获得一个光环。
2. 到上述公司的中国办公室工作两年，过渡一下，了解一下国内的行情。
3. 先到中国公司在北美的分公司工作两年，过渡一下。

如果你觉得中国可以呆，再回去。

读者@单宏伟：

吴军老师好，如果形式杂乱无章，要么是我们没看透本质，要么是做事的人自己也没搞清楚本质。每次读到吴军老师透过现象看本质都很过瘾(看透人、公司、大学、国家)，如果想学习吴军老师这种能力，提高看透本质的能力，不知道该从哪里入手？



吴军

其实我在这方面做得也很有限，如果还不算太差的话，有三点经验可以分享给你：

1. 多和比自己强的人在一起，观察他们看问题的方法，注意学习。
2. 产生任何一种看法，或者做任何一件事，都要深思熟虑，就是我常常说的遇事慢三拍，很多时候你事后会发现一开始的看法是很肤浅的。
3. 凡事一定要从反面再重新思考一次。比如说，我们都说慈善的好处，你需要问自己一下，慈善是否真有好处，是否也有害处，世界上没有了慈善，是变得更好还是

Aa



写留言



1



请朋友读