

分众并购案:重新定位“战略性资源”

分众收购好耶的战略意义,不仅在于其既定的“生活圈媒体”的战略目标在互联网上的一环得以补全;更重要的是,对一系列进行相关多元化并购后所得的品牌资源,进行了创造性的整合和再利用。可以说,分众以运作企业产品的动态视角,重新定位了所谓的“战略性资源”。

□本报特约记者 姚音

再次并购 策略转型

继2005年1.8亿美元收购框架传媒,2006年3.25亿美元收购聚众传媒之后,2007年春节刚过,分众传媒CEO江南春便完成了其“每年干一件大事”的“指标”。

3月1日,分众传媒(Nasdaq:FMCN)宣布,以7000万美元现金和价值1.55亿美元的分众传媒普通股收购好耶网的全部股份。并且,如果在2007年4月1日到2008年3月31日的12个月里,好耶达到特定的收益目标,分众传媒将再支付价值7500万美元的普通股。

回顾分众此前进行的两次成功并购,分众对框架传媒的收购,使分众在原有网络基础上成功新增了原本框架传媒在高档公寓媒体方面的资源;而随后宣布与聚众传媒合并,则令分众最终获得了商业楼宇联播网将覆盖近75个城市,3万多栋楼宇,6万个显示屏的资源整合。就目前分众已经完成的并购来看,基本上都属于渠道类型媒体和广告公司。“江南春在想什么?”成为业界最为关注的焦点所在。对此,江南春表示,只对战略性资源感兴趣。

而此次对好耶的收购则属于资本层面的扩张,意味着分众传媒将正式进入高速增长的中国互联网广告市场。

相比其他形式的液晶屏广告,无线互联网和有线互联网两大领域,将是江南春未来的战略重点。如何让手机屏、液晶屏、电脑屏之间互动起来,实现各个平台间的交叉销售和组合销售,俨然是江南春接下来要做的事情。

2月27日,分众传媒公布的2006年财报显示,2006年公司的总收入和全年净利润分别为2.133亿美元和8320万美元,同比2005年增长了200%多。分众预计其2007年总收入为3.5亿-3.6亿美元,净利润为1.64亿-1.68亿美元。江南春不断加速的资本圈地举动,令业界对其增长极限的质疑声仍不绝于耳。事实上,分众单纯的楼宇广告已经占当初100%的业务比重下降到60%,而通过一系列的并购计划,分众已经开始有针对性地借助不同品牌的资源优势,在卖场、LED、影院、手机等多个业务平台全面拓展,将并购品牌不断产品化的经营理念渐浮出水面。

“生活圈媒体”的网络化延伸

借助收购好耶的契机,对于分众来说,其战略意义在于,分众

既定的“生活圈媒体”的战略目标在互联网上的一环得以补全。

事实上,从楼宇广告出发,通过液晶屏的渠道载体卖广告,以至从楼宇、公寓一直延伸到卖场、影院、机场、高尔夫球场、商业街马路边等主要生活轨迹点,通过几年的发展,江南春所创造的“生活圈媒体”的概念颇具规模。单纯按广告收入计算的话,分众已经成为继央视、上海文广之后国内第三大媒体集团。

相比分众,好耶并不被很多人熟悉,虽然好耶在互联网广告监测软件、互联网广告代理、按效果付费网站联盟三个领域都居业内第一,但事实上,在广告销售方面,好耶的影响力却远远不够。在2005年时,好耶基本上还是卖软件授权、广告代理和网络广告联盟三大业务线互相独立。

目前,好耶旗下的智营销锁网,虽然有5000家中小网站加盟,但并未得到大网站的支持。国内网络广告贩售方式的改变,是个不太容易的过程。这就对好耶的广告销售能力提出了更高的要求。而在这点上,分众具有无可比拟的优势,分众拥有至少2000人的庞大的广告销售队伍,而江南春本身则是分众的最高级销售员。借助分众的销售体系、客户群体以及分众既有的业务平台,交易双方都认为,好耶可以形成更强的战斗力,分众的品牌也会帮助好耶减轻来自其竞争对手的压力。

“好耶的营收和利润都有很大的增长空间,关键在于如何利用技术手段,为广告主提供增值的互动营销模式。”江南春说。目前,好耶原有的三块业务正在进行整合,围绕同一个广告客户服务,三部门也开始实行交叉指标考核。

分众公司表示,互动性和精准性是手机和互联网广告共同的特点,在这方面好耶的技术特长是其看重的。好耶的互联网广告发布和监测软件,占了第三方网络广告监测市场的80%份额,可以将广告准确投放到匹配的消费者面前。如今,好耶的技术可以和分众的手机广告业务直接对接。

中国互联网协会日前发布的《2007中国网络广告调查报告》显示,2006年中国网络广告(不含搜索引擎)的收入达49.8亿元,未来三年仍将保持每年50%多的增长率,预计2008年市场规模将达117.63亿元。显而易见,借收购好耶卡住互联网这个广告载体,对于擅长“借力打力”、重整资源、为我所用的分众而言,无疑具有“革命性意义”。

商学院链接

◎中欧国际工商学院“发展组织能力,推动战略实施”课程

课程简介:面对科技的迅猛发展,全球化的浪潮,政府规章制度、竞争形势和客户期望的瞬息万变,全球各大公司纷纷着手重新定位,以获取利润增长的新机遇。它们的战略变革主要表现为从以技术或产品为导向转化为以服务或客户为导向,从成本竞争转向速度或创新竞争,从本土企业向全球性企业拓展,等等。本课程为高层管理人员提供了一个系统的架构,确保公司能够将员工、组织文化、组织结构和流程等要素更好地统一起来,支持新的战略方向的发展。

课程时间:2007年4月4日-6日

联系电话:021-28905197

◎北京大学金融投融资高级研修班(第十五期)

课程简介:伴随着中国资本市场开放逐渐增大,中国企业面临着前所未有的机遇和挑战,为解决企业发展过程中的融资瓶颈,如何有效地利用金融资本使企业获得跨越式的发展?北京大学金融投融资课程顺应时代发展,在金融投资、融资、收购兼并、境内外上市、高级工商管理等领域不断更新完善,旨在打造具有非凡智慧并通晓金融投资和资本运作和卓越企业家队伍。

课程时间:2007年4月20日

联系电话:010-62750875

◎上海交通大学海外教育学院-企事业高管法律硕士核心课程班

课程简介:市场经济就是法治经济。企业管理与法律实务已经开始互相渗透,互相融合。从日常的经济合同签订、融资上市,到微观的劳动人事、工商税务,再到宏观的产品开发,公司发展战略定位等都涉及到各种法律实务问题。法律服务不再仅仅是企业经营的辅助,而已成为企业管理和经营战略的一部分。防控法律风险才是管理者真正的职能。本课程立足中国的法制理论和国情,结合上海企业经营中的常见问题,推行企业管理全新理念。

课程时间:2007年4月21日

联系电话:021-52580988-865



分众传媒 CEO 江南春与好耶网 CEO 朱海龙 资料图

案例点评

“企业产品化”的战略定位

□张维炯

把企业当成产品来做,是企业发展的最高境界。江南春视不同时期的创业为人生的目标,可以说仍然充满了企业家的激情。

相关多元化

从战略角度看这个并购案例,可以说是企业多元化的必需。从业务内容看,好耶原来与分众既相同,又不同。相同之处在于两者都从事广告行业,不同之处在于分众之前的主业还是楼宇广告,而好耶则是互联网广告,两者平台不一致。分众的此次收购让我们看到了其业务相关多元化的又一尝试。

相关多元化是企业发展到一定阶段后必然要经历的过程。一个企业如果仅仅在某一行业内取得业绩领先,万一大环境有变化,所要面临的风险就很大。如果能做到多元化,那么相关风险就会降低。但如果企业从事了与原行业完全不同的多元化策略,那么风险又会增大,显而易见的原因是其对别的行业不熟悉。在上世纪九十年代,浙江地区就出现过这种情况,很多制造类的民营企业选择了与主业完全不相关的多元化,出现了很多的问题;“纵向多元化”的方式我们称之为“纵向多元化”,即在行业的价值链中上下拓展,也体现了企业发展的另一种思路。分众现在做的就是“相关多元化”。

分众在楼宇广告业务领域再增长的空间很有限,江南春如果把所有资金放到楼宇广告业务上,一旦今后广告业环境出现波动,风险势必加大。如果我是江南春,肯定也会选择将手里的资金投向分众所所长、但又与目前主业模式不太相同的领域。互联网广告领域未来的成长空间非常大,但目前的发展却面临着技术和新的经营模式等问题,这个经营模式目前还没有完善,也有风险,但考虑到互联网肯定是今后的发展趋势,从这个意义上说,江南春的选择是有远见的。

与其他互联网广告既有经营者相比,分众的资金比较雄厚,江南春作为公司老总立意也比较高,视野比较远,现在进入这个行业,如果能执行一个有效的战略,可以想见,未来分众能够在这个行业获得比较大的影响力。

针对市场对分众未来业务增长是否会受资本运作太快影响的猜测,我并不持赞同的意见。理由包括:一方面,分众的楼宇广告一直保持较好的现金流,进入互联网并不会十分影响公司的资金投入,而且很快就能稳收利润,在战略上能做到“金牛成本(cash cow)”;另一方面,分众在纳斯达克上市,获益颇丰。所以,江南春手里并不缺资金,而是资金太多,需要寻找投资方向。

“做”企业的境界

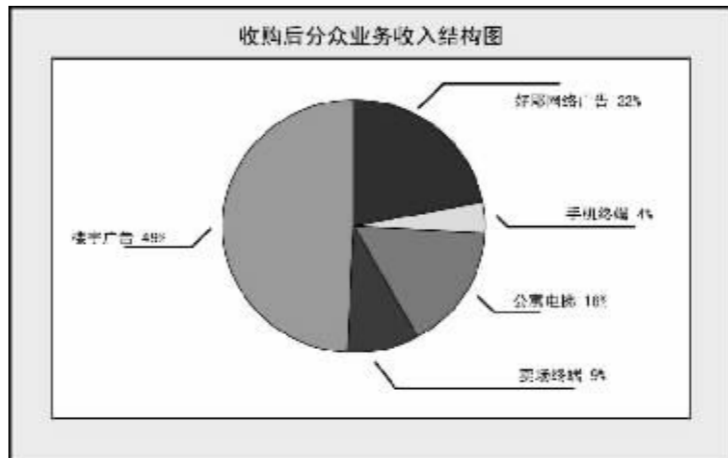
从分众这两年的频繁收购举措来看,江南春的战略是正确的,考虑到了企业的长远发展。这不仅仅只是单纯的资本运作,而是出于企业长远发展的考量。作为一名企业家,江南春可以说仍然充满了企业家的激情。正如美国不少企业家,他们就视不同时期的创业为人生的目标,这就是一种激情,一种理想。从江南春身上我们也可以看到这一特点。

针对好耶,还有其他许许多多多在互联网广告行业寻找机会的中小企业,应该说它们本身的生存力是很强的,在整个市场和技术的不断发展过程中,它们各有特长,但同时也会面临各种发展障碍,比如技术障碍、管理障碍、战略障碍,以及企业家本身能力的障碍,等等。就像接力赛跑一样,决定了有些企业家只能在发展的某一阶段带领企业。如果从社会角度来看,就是不同的社会分工问题。江南春在前几年也属于中小企业家的类型,经过在企业不断发展中不断地提高自身,他对自己角色的定位也有了改变。原来做业务,现在做企业。这个世界上最难的事就是做企业,

现在做企业的人还很少。企业家发展到一定境界就是“做”企业,把企业当成产品来做。把企业当产品做好以后,他既可以选择不做,也可以与其他业务进行整合。当然目前很多风险投资公司也都是围绕把企业当产品来开展业务,从经济回报上看利润也是相当丰厚的。

分众所处的行业还处于媒体业,虽然与之前的业务相关,也比较熟悉,但媒体发展到一定阶段,也会有政策和市场限制,届时整个行业也会出现新的竞争格局。不过,对于优秀的企业家而言,互联网广告一旦运作良好,也会有一个规范化的过程,出现问题也很正常。通过江南春此次收购好耶,可以看出他是一个很有魄力的人,互联网广告一旦运作良好,其中的回报相当可观。所以一个有魄力的企业家,一定是看有利润的机会才会去做,但高利润也意味着高风险,就看他愿不愿意承担这个风险。现在来看,江南春是愿意承担这个风险的。

(作者系中欧国际工商学院副院长兼中方教务长)



郭晨凯制图

■商道

中国经理人如何与总部沟通

□廖青

本地化:主动才能超越

跨国公司中国战略的成功与否,取决于本地化的成功与否。西方人对中国市场往往并不了解,他们会用公司规定或制度的名义来约束本地化的进程。中国区的管理层若只是缩手缩脚地按照总部的思路做,那是难以取得快速发展的。而如果用合适的方法主动争取,本地化的空间则能慢慢放宽。可以肯定的是,只有主动才能有所超越。如果业绩和效果总是让总部刮目相看,他们自然会相信中国区经理人主张的“本地化”是可取的。

西方人比较谨慎,保守,发展任何一个业务合作伙伴都要总部审批,对资信、技术水平的考察非常严格。可是中型跨国公司在国内找的合作伙伴往往规模很小、人不多,难以符合总部考察的条件。这时,就需要中国经理人对总部解释中国市场的特殊情况,争取标准的放宽。

在市场策略、销售方法、付款方式上,中国市场的情况都很特殊,西方人很难理解,让他们有信心授权的砝码就是:战略的认同和持续的业绩。有些职业经理人在没有取得基本的共识之前,一开始就向总部要求在中国实行特殊的价格策略,这是不可取的做法。

此外,跨国公司在华为了规避风险,保证部门间能够相互制衡,常常采用“矩阵式”的管理模式。对于本土化时间较长、较为成熟的企业而言,确实能够发挥组织的优势。但是还处于市场开拓阶段的公司,这种管理模式的弊大于利。在开拓阶段,重要的是反应迅速、及时调整,在不断“试错”过程中找到较为合适的做法。“矩阵式”结构会阻碍快速的反应速度,决策审批的时间过长,往往会错失市场先机。因此需要建议总部允许中国区在初始阶段采用相对集中而简单的组织架构,这样才能确保高效率 and 快速反应以应对变化多端的中国市场。

巧用谈判“水晶球”

这两年谈到新兴市场的发展,在跨国公司总部的战略字典中,“中国”肯定是特大号的,各方对于中国市场的期待值相当高。作为中国区的CEO,制定计划的麻烦在于:定的太高,目标可能实现不了;定的太低,总部的期望值达不到。因此,指标定为多少才合理、基于何种基础制定目标,如何跟总部沟通,甚至说服总部,其中需要相当的技巧。

在制定目标时,中国人习惯于讲“志向”、“动机”,而西方人强调“量化”、“数据”。中国人常说“我们尽力而为”,总部的老外要问的则是“目标的具体数字是多少,这样定的依据是什么”。作为跨国企业的中国分支机构,就要考虑两者结合。一方面要激发员工的工作热情;另一方面,制定和阐述公司目标和愿望时,也要让本土合作伙伴感受到强烈的参与感。

中国市场的情况非常特殊,中国区的管理者熟悉市场,也非常依赖自身的经验,往往根据自己对市场的判断、理解,制定相对合理的目标。难点在于,必须让总部觉得指标是理性的,这仅仅说是基于自己多年的经验并没有说服力,而是需要借助第三方咨询机构的调研报告。西方人十分信赖第三方基于科学调查方法获得的结果,因此,中国区在制定目标时,可以寻找合适的咨询公司或调研公司的数据,作为说服总部的依据。

东西方所依赖的差异性的思维方式渗透到了企业文化的方方面面。有个有趣的例子:中国和西方神话故事里都有“算命先生”,西方人描述时往往是借助水晶球看到了未来,而中国人则是掐指一算、窥得先机。其中含义是很深刻的——水晶球代表第三方的力量,是西方人希望借助外力达到对自然界的认识。中国人相信自身的力量,靠悟性和感觉来认识外界。

因此,经理人在制定企业目标时,一定要考虑指标的“量化”,寻找有资质与公信力的,并且了解中国市场的咨询机构做调研,才可能达到和总部有效沟通的目的。

4C:突破决策权限

作为跨国公司中国区的CEO,决策的权限并不是一成不变的。CEO主动争取更多的权力是个循序渐进的过程。取得的信任越多,相应的权限就越大,工作也会越顺利。这里推荐一个4C原则:可信性(Credibility)、连续性(Consistency)、渠道(Channel)、内容(Content)。

可信性指的是,当中国区管理者在总部管理层面体现出一贯良好的信誉时,就会博得更多的信任;连续性指的是战略的制定要有长期性,前后保持一致。此外每次跟总部沟通都要有实质性的内容。

与总部建立有效的沟通渠道还要学会巧用正式的和非正式的两种渠道。正式的渠道是指沟通的固定机制,需要厘清总部针对中国区业务管理的组织机制。此外,非正式渠道的建立也非常重要。中国区的CEO需要学习如何与总部的高管建立良好的私人关系。如果能找到有国际化视野并且对自己的做法认同的高管,通过他们就更容易说服总部认同在中国区的一些做法。

在跨国公司里工作,一定要学会“内部销售”,不光要对外销售自己,对公司内部也要销售自己,要让公司内部的人理解并认同自己的想法,这样才有可能获得更多的“舆论支持”,获得更大的权限和资源。区域性CEO如果跟总部缺乏沟通,一旦出了问题,错误需要自己承担。因此,沟通应该尽量做在前面,做在平时。

(本文作者为QAD公司中国区总经理,本文为“CEO看中西公司文化差异”系列第一篇,由复旦大学管理学院提供。)