北京、深圳、杭州。百度、腾讯、阿里。

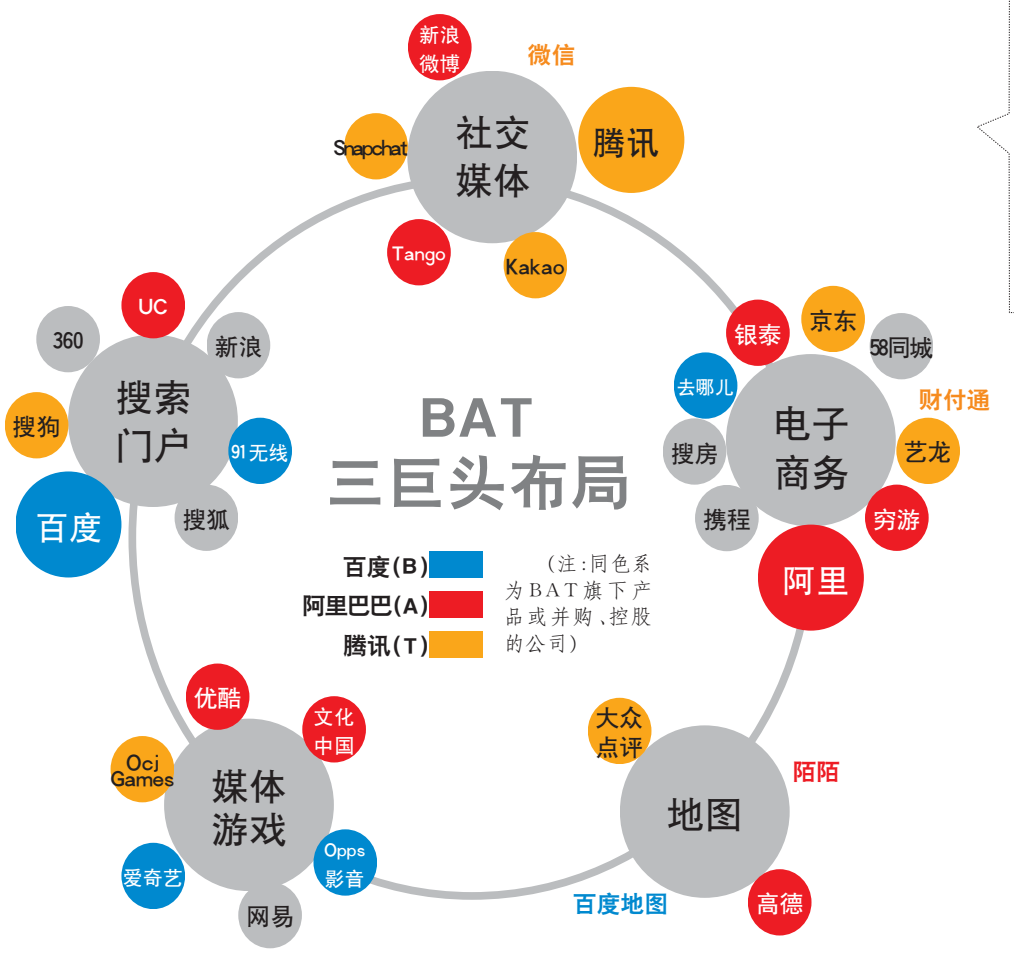
这三家公司火了不是一天了,尤其是最近阿里收购UC,这个本来最适合百度过日子的姑娘,最终却被阿里“娶”走。阿里上市前这些眼花缭乱的收购,背后有着怎样的逻辑?

2013年、2014年是互联网领域投资并购集中爆发期。这是PC互联网中后期,在“漏斗”收敛阶段,在互联网格局和势力范围划分时,一定会出现的大的投资并购。而BAT所有的投资并购,都与核心业务有关,都围绕着企业的投资战略。那么,谁能成为BAT的小伙伴呢?

互联网寡头体检报告:

BAT的肖像和性格

本报记者 王赟



一个好项目到底值多少

买不买永远取决于独立市场价值是多少,对于你的战略价值是多少。用市场价值开始,用战略意义相应的价格做封顶,中间谈出的最佳价值。更通俗的解释是:一瓶矿泉水可能超过1.5元,就显得有点贵了,但是饥渴难耐的时候,不买不行。

——汤和松、张鸿平谈对于投资标的给予的价值

投钱的路数:

BAT最青睐谁?

根据艾瑞咨询统计,无论市场覆盖率还是用户使用时间,互联网巨头已经割据垄断了中国90%以上软件服务。

梳理去年以来大型并购案例:阿里UC合并、收购高德地图;腾讯入股京东、搜狗、大众点评;百度收购糯米网、收购91无线、收购PPS视频。三大巨头抢占的是搜索、地图、美食、购物、新闻、视频资源,而这些都是移动互联网时代的入口,更是商业互联网化的重要入口。

在电商方向,阿里收购了天弘基金、组建了众安保险,全资并购了高德地图,入股了美团、丁丁网、穷游、快的打车、口碑网,还控制了百世物流、银泰百货,联姻了中国邮政;在另外一个方向,阿里收购了虾米网、优酷土豆、文化中国,入股了陌陌、华数、微博、恒大足球,全资合并了UC优视,进入了传统媒体21世纪、京华时报、东方卫视,还通过旗下投资公司控制了新媒体虎嗅。

看似四处“拈花惹草”,其实是围绕信息流、支付流和物流这三个流编织的网而展开。

百度的核心业务是搜索,它以“宁可吃亏不可错过”的心态收购91无线,还有此前的去哪儿、爱奇艺以及10年前的hao123等,百度的投资策略更多的是围绕着流量展开,其投资彰显着“大男子主义”,控股甚至是全资收购。

投资京东、大众点评,战略入股搜狗,除了作为战略方向的防御、阻击外,腾讯表现出来的更像是喜好明星产品路线、注重业务协作的时尚“潮汕味”。不只在国内进行投资,还涉足俄罗斯、日、美、韩、东南亚等,腾讯的海外投资并非单纯服务于公司的财务性收益,更多表现为面向其未来核心业务的战略性价值投资,主要集中在游戏、社交和电商三大领域,尤其是在游戏业务方面,集中了腾讯海外投资总额的70%左右。

持家的思路:

网、线、点

用一句话分别总结这三家企业:阿里巴巴是一张网,百度是一条线,腾讯是一个中心多个点。

经常参加阿里发布会的记者都记得马云喜欢说,“我们不做这个那个,我们要整合,打造一个生态系统。”

从本质来讲,阿里是从打造生态圈做平台起家的,马云想做的就是构建一个电子商务生态系统,无论你是定位为大象,还是定位为蚂蚁,都要在这个生态系统里面生存,然后“生存就要服从这个生态系统的规则”。

有着投资和法律背景的蔡崇信主导了阿里历史上的一系列资本运作,包括引入微软、收购雅虎中国等。相比于百度的投资理论,阿里显得实用、明确。现在负责阿里投资和战略相关工作的张鸿平认为,由于阿里是打造生态圈做平台起家的,非常强调在生态圈里头的布局和大家共赢的观点。

现在,马云已经开始打造另外一个生态系统:更大的国家级的基础工程网,携手住建部打造“未来公交”、阿里通信启动智能客服体系、国网电力开通支付宝钱包服务……

以余额宝为例,一直以来,余额宝的定位是现金管理工具,但它现在更像是“智能的闲散资金账号”。围绕着余额宝,越来越多有趣、实惠的消费类应用开始出现。甚至未来有交易的地方就有余额宝,今天余额宝可以用来买手机,未来余额宝也可以用来买车、买房、做公益、去国外购物……

但在李彦宏的世界里,只要是有流量能做的事都是自己做,让用户留在自己地盘上的时间越长越好,包括在垂直领域只要是自己能做的事情,流量也尽可能不对外流出,在PC端,百度打造了不可逾越的护城河。百度贴吧、百度百科、百度知道、百度文库、百度地图……百度坚守流量为王。当自己做得不够好,或者第三方公司做的事情会影响到百度的流量时,百度出手,底线是控股,最好是全资收购。

汤和松是近年来百度诸多并购案件的幕后操盘手,他在解盘百度并购局时,强调的是战略,“我们不追求财务型投资”。战略这个词往往显得空洞,但汤和松认为,这是百度的灵魂所在。百度的核心业务是搜索,围绕着搜索在核心业务上加强的技术性平台,优秀的团队是百度追求的对象,所以,有人认为,百度追求UC是必然的。

在外来布局上,汤和松认为,对有可能成为核心的,百度会去投资并购。而什么是战略的核心,取决于百度自己,对核心业务的理解和战略相关性的透彻洞察。

对于腾讯,有人评价,腾讯之所以伟大,在于它是中国最成功的产品驱动型公司,腾讯的产品思维和大局观值得所有创业者借鉴学习。百度流量为王,腾讯产品为王,从QQ到微信,一直在证明着。虽然企鹅一直背着“抄袭”的名号,但腾讯在用户体验上面,每款产品都做到了极致,聊天用QQ,还能用QQ-mail发邮件,这明显优于国内大部分邮箱服务,社交有QQ空间。

骨子里的异:

创始人的性格烙印

创始人的性格特点决定了企业特点,地域文化特色又对人的性格特点及其经营管理理念起着决定性作用。

百度,坐落在环渤海经济圈,创始人李彦宏是北方人,出生在中原大地,具备了晋商所有特色:专注、连续、低调、保守,围绕产业链做文章,这个在《乔家大院》中尤为突出。天蝎座独断专行和坚持的特质,在李彦宏身上体现明显。

坐落在商业繁华的长三角经济区的阿里,创始人马云具备浙商开放式整合思维,从开始聚起十八罗汉到整合几十万的中小卖家上淘宝,全部如此。

在财经作家吴晓波看来,马云命好,“在阿里创办前的1997年,那时候马云就是一个人到处乱说,他说一些大家都听不懂的话。1998年以后,中国开始进入到一个外贸拉动的时期,就是外贸经济时期。当大量的中小企业开始做外贸的时候,他们不懂英语,然后很多老外到中国来采购的时候,他们不懂中文,大家需要一个平台,然后马云的阿里在1999年开始做了,所以大家发现,在中国杭州有一个公司,它的点击率上的很快。如果再晚一年的话,可能有另外一个叫王云、张云的,那么为什么马云在杭州做得好呢?因为中国最主要的中小型的外贸公司出口的工厂是在三个地方,江苏、浙江和广东,阿里若生在北京,离他的需求商很远,也不会是现在的模样。

腾讯小企鹅则生在思想开放、创新活跃的珠三角,其创始人马化腾也生于此,他也是天蝎座,作为潮汕商人的马化腾和他的同乡、中国前首富黄光裕的经营投资哲学,甚至和华人首富李嘉诚的投资经营理念有颇多相似的地方,都是从点出发,进行多元化投资。

记者观察

怎么就BAT了呢

本报记者 王赟

6月的上海滩,BAT成中国电影主角。

本届上影节上,阿里巴巴集团副总裁、数字娱乐事业群总裁刘春宁受关注程度不亚于电影节评委会主席巩俐,“我坚定不移地认为,中国电影市场将成为全球最大的市场。中国有13亿人口,有近10亿部智能手机,5亿平板电脑,还有5亿家庭电视屏幕,这也是阿里巴巴加入数字文化产业的原因。”

风靡网络的阿里旗下娱乐宝第一期今年3月发行,接近30万用户参与抢购,支持4部电影融资需求。6月公布的娱乐宝二期总规模9200万元,接近16万人购买,共支持五部电影融资需求。这是传统电影公司无法想象的。

在上影节上,腾讯视频举行了一场发布会,宣布推出“为虎添翼”电影计划,今年将投资由陈坤主演的《钟馗伏魔》等6部影片。

百度今年2月投资了一家洛杉矶电影制作公司,首个项目将打造一部名为《悟空》的3D动画电影,预算4000万美元。有消息称,百度可能在7月底启动一项面向电影市场的众筹项目。

腾讯1998年生,阿里1999年生,百度2000年生,那个年代出生的互联网公司还有网易、搜狐、新浪……可十多年后再言及互联网,就BAT了。

原因有二:其一,缺乏有效竞争对手。PC时代,百度市场占有率超过高达80%,其对手谷歌则因为种种原因难以进入中国市场;腾讯独揽社交,微软的MSN因为技术及政策原因难以与之抗衡;电商领域亦是如此,阿里巴巴称雄。移动浪潮下,强者愈强的马太效应更加明显。

其二,对创新的保护不足。10年前,智能ABC、网络蚂蚁、世界之窗等均出自名不见经传的个人或小团队。邮箱、安全、社交、视频、浏览器、输入法等多个领域百花齐放,但由于互联网巨头凭借黄金资源垄断,迅速复制上述模式,使得不少创新死于初创期。

从大数据角度看,巨头垄断意味用户能获得更精准服务,但需要制定和完善互联网行业自律规范,健全互联网行业的自我监督、自我约束,充分发挥互联网行业的自律作用。财经作家吴晓波说,互联网发展涉及国家信息安全,但是互联网也是全球竞争力的体现,中国互联网以及新商业的发展不可以闭关锁国,需要Google、Facebook、Twitter等这些全球竞争对手的加入,要完善对互联网行业的反垄断法规制定。