

<<智弈>>

图书基本信息

书名：<<智弈>>

13位ISBN编号：9787302179078

10位ISBN编号：7302179077

出版时间：2008-7-1

出版时间：清华大学出版社

作者：胥英杰,李平

页数：217

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问：<http://www.tushu007.com>

前言

老谭的智慧作者：分众传媒创始人、董事长 江南春 初识老谭，在2005年3月的上海，一个阳光明媚的中午，迎来了老谭的到访，其实很早就听说过老谭，从UT斯达康、微软的曾经叱咤风云的高管到8848的CEO，在我想像中老谭是属于带着闪亮光环的海归，明显有别于我们这些草根出身的创业者。

当老谭出现在我办公室里时，与我想像相去甚远，既无国际化的时尚外观也无互联网化的前卫气息，质朴的穿着和务实的谈话，使我们迅速接近，当十二点半我们俩在一个极为普通的餐厅里共进午餐时，老谭告诉我：“他计划将北京、上海、广州、深圳四地的十多家电梯海报公司整合成一家，并将这家公司整合上市”。

作为业内资深人士，我听完后一笑置之，这几乎是一个不可能完成的任务，谁都知道这十几家公司各自为阵，每个公司创业者出身都不尽相同，平时残酷的竞争也使彼此之间被明显妖魔化，要把不同产权关系、不同文化背景、不同地域、不同实力价值的公司整合为一个公司谈何容易。

我当时盘算即使是当时手中有数几千美元，上市在即的分众也不敢想像的事情，怎么可能被老谭这样一个个人做到？

在一笑之间，我依旧不想扫了老谭的兴致，待到结束时，我说：“这似乎是一件很困难的事，如果你做得成，分众十分愿意展开合作”。

这句话其实是一个客套，几个月之后我就去了美国路演，并于2007年7月13日带领分众登陆纳斯达克。

回来刚一个多月，老谭又来上海找我见面，这次他带给我一个意外的消息，他说他用了几个月间已如愿以偿地把市场上原来都只赚几百万人民币的电梯海报公司收购整合成一家了，由于市场占有率超过90%，所以阵地租金的上升被抑制了，而价格战也已熄火了，把握着定价权的新框架公司，明年将有千万级美元的利润。

在我表示惊讶之余，老谭又迅速地将三个选择放在我的面前----独立上市，卖给分众，与分众的最大竞争对手聚众整合。

在那一瞬间，我知道我别无选择，老谭超速度的整合已牢牢地把握了主动权，接下来就一连串的谈判，最终刚刚上市三个月的分众，在十月份宣布出价1.83亿美元收购框架，而老谭选择了80%的换股而非现金，换股价24美元。

当老谭及其股东最后一次出售手中持有的股权时，比24美元足足高了五倍，也就是老谭用5000万人民币发起的整合最终在资本市场兑现了5亿美元。

这就是老谭的传奇之处。

IDG的董事长麦戈文说：“媒体的利润来自于想像力，而老谭的框架一役恰好是想像力的最佳体现，论当时在传媒界的实力、资源和影响，分众明显高过于老谭个人，但为何框架这件神奇的事，最终不是分众而是由老谭个人来完成呢？”

这是我2005年末问自己最多的一个问题。

历史就是历史，历史不能重来，没有想像力就没有超额的利润率，这就是老谭的智慧，用整合重构竞争格局，在一个细分市场里创造了一个媒体神话。

当然时至今日老谭又以超强的执行力带领新框架创下年赢利三亿多人民币的辉煌战绩，成为分众板块上第二大的利润贡献源，而老谭入主分众集团担任总裁以后，更以超强的管理能力带领分众创下了年收入40亿元的骄人战绩，市值超过70亿美元，在纳斯达克5500支股票中成功入选纳斯达克100强成份股指数。

我常说：“分众的智慧一半来自自我，另一半则来自老谭”。

正是由于老谭在细分领域的新框架的整合，对我的思维构成了强烈的冲击，随后才有了分众对聚众，分众对玺辰，分众对好耶为代表的互联网广告板块，分众对点告为代表的手机广告板块的收购，每一块整合就像是对老谭框架模式的一次翻版，于是才有了今天分众作为中国最大的数字化媒体，横跨数字户外、互联网广告、手机广告三大版图，并每个领域都保持遥遥领先的格局。在每一次重大收购之际，老谭的支持与肯定往往是是我下定决心的重要动力。

老谭不是广告人出身，却是我在广告界最尊重以及最推崇的人，一个人的名字往往预示了这个人的特征与命运，老谭的名字天生与智慧相连，所以他不仅用智慧改变了自己的命运，也改变了许多人的命运，这其中包括我、包括今天的分众……

内容概要

编者按：讲述分众集团CEO兼框架传媒董事长谭智、及其缔造的框架传奇的商业案例书《智弈》正式出版。

分众传媒创始人、董事长江南春亲自为该书做推荐序，并回忆起2005年初识谭智的情形：从一句不想扫兴的客套话，到数月后的别无选择。

江南春这样评价谭智：媒体的利润来自于想象力，而谭智的框架战役恰好是想象力的最佳体现。

并购将成为未来的主流！

在这个几乎人人都可以创业的时代，很多中国企业将因此而做强、做大。

你将成为并购者？

还是被并购者？

怎样用现代管理和金融工具为企业插上腾飞的翅膀…… 谭智和他的团队是可以学习的典范！

那么，每个人都有可能！

一年左右的时间发生了一系列震惊全球的并购，制造了被业内认为几乎无法逾越的财富神话。

本书作者通过艰难深入的了解，用完全真实的、不加修饰的语言，再现了这段速度和数字惊人的商战传奇背后不为人知的每一个细节。

一个竞争异常惨烈的红海行业，众多创业企业在其中拼抢厮杀。

短短8个月内通过对11家竞争对手的并购整合，一个行业黑马横空出世，得以与顶尖企业比肩而立并形成鼎足之势。

最终，以行业的大整合圆满结局。

叙述了一场没有硝烟却也迭宕起伏的由行业、资本、股东、经理人多方参与的商界传奇。

在这场多方博弈的游戏中，所有的参与者都成了最后的赢家，无一输者。

众多学者、专家、资深媒体人与高级专业人士及经理人的深度点评，更使读者掩卷之余，能获得专业性的启发。

推荐序 老谭的智慧——分众传媒创始人，董事长 江南春 初识老谭，是在2005年3月的上海，一个阳光明媚的中午，迎来了老谭的到访。

其实很早就听说过老谭，从UT斯达康、微软曾经叱咤风云的高管到8848的CEO，在我的印象中，老谭是属于带着闪亮光环的“海归”，明显有别于我们这些“草根”出身的创业者。

当老谭出现在我办公室里时，与想象中相去甚远，既无国际化的时尚外观也无互联网化的前卫气息，质朴的穿着和务实的谈话使我们迅速接近。

当十二点半我们俩在一个极为普通的餐厅里共进午餐时，老谭说：“我计划将北京、上海、广州、深圳四地的十多家电梯海报公司整合成一家，并将这家公司整合上市。

”作为业内资深人士，我听后一笑置之，这几乎是一个不可能完成的任务。

谁都知道，这十几家公司各自为阵，每个公司创业者的出身都不尽相同，平时残酷的竞争也使彼此之间被明显妖魔化，要把不同产权关系、不同文化背景、不同地域、不同实力价值的公司整合为一家公司，谈何容易。

我当时盘算：这是即使当时手中有着数千万美元、上市在即的分众也不敢想象的事情，怎么可能被老谭这样一个人做到？

在一笑之间，我依旧不想扫了老谭的兴致，待到结束时，我说：“这似乎是一件很困难的事，如果你做得成，分众十分愿意和你展开合作。

”这句话其实是一句客套话，几个月之后我就去了美国路演，并于2007年7月13日带领分众登陆纳斯达克。

回来还不到一个月，老谭就来上海和我见面，这次他带给我一个意外的消息，他说他用了几个月时间已如愿以偿地把市场上原来都只赚几百万人民币的电梯海报公司收购并整合成一家了，由于市场占有率超过90%，所以场地租金的上升态势被抑制了，而价格战也已熄火了，把握着定价权的新框架媒介，明年将有千万级美元的利润。

在我惊讶之余，老谭又迅速地将三个选择放在我的面前： (1) 独立上市； (2) 卖给分众；

(3) 与当时分众的最大竞争对手聚众整合。

在那一瞬间，我知道我别无选择，老谭超速度的整合已牢牢地把握了主动权。

接下来就是一连串的谈判，最终刚刚上市3个月的分众，在10月份宣布出价1.83亿美元收购框架媒介(以下简称框架)，而老谭选择了80%的换股而非现金，换股价24美元。

当老谭及其股东最后一次出售手中持有的股权时，价格已比当初的24美元足足高了五倍，也就是说老谭用5000万人民币发起的整合最终在资本市场兑现了5亿美元。

这就是老谭的传奇之处。

IDG的董事长麦戈文说：“媒体的利润来自于想象力。

”而老谭的框架一役恰好是想象力的最佳体现。

论当时在传媒界的实力、资源和影响，分众传媒(以下简称分众)明显高于老谭个人，但为何框架这件神奇的事，最终不是分众而是由老谭个人来完成呢？

这是我2005年末问自己最多的一个问题。

历史就是历史，历史不能重来。

没有想象力就没有超额的利润率，这就是老谭的智慧，用整合重构竞争格局，在一个细分市场里创造了一个资本神话。

当然，时至今日老谭又以超强的执行力带领新框架创下年赢利3亿多人民币的辉煌战绩，成为分众板块上第二大的利润贡献源，而老谭入主分众集团担任总裁以后，更以超强的管理能力带领分众创下了年收入40亿元的骄人战绩，市值超过70亿美元，从纳斯达克的5500只股票中脱颖而出，成功入选纳斯达克100强成份股指数。

我常说：“分众的智慧一半来自我，另一半则来自老谭。

”正是由于老谭在细分领域的新框架整合，对我的思维构成了强烈冲击，随后才有了分众对聚众、分众对玺诚、分众对好耶为代表的互联网广告板块，以及以分众对凯威点告为代表的手机广告板块的收购，每一块整合就像是对老谭框架模式的一次翻版，于是才有了今天分众作为中国最大的数字化媒体，横跨数字户外、互联网广告、手机广告三大版图，并在每个领域都保持着遥遥领先的格局。

在每一次重大收购之际，老谭的支持与肯定往往是我下定决心的重要动力。

老谭不是广告人出身，却是我在广告界最尊重、最推崇的人。

一个人的名字往往预示了这个人的特征与命运，老谭的名字天生与智慧相连，所以他不仅用智慧改变了自己的命运，也改变了许多人的命运，这其中包括我、包括今天的分众……

作者简介

胥英杰：15年IT行业职业经历。
曾服务于苹果公司、微软中国、思科中国、博科通讯、CNET Networks等企业。
现于CCM Ventures LLC担任董事。

李平：21世纪报系《21世纪商业评论》杂志编辑、记者。

总顾问：彭志强 盛景网联培训集团董事长兼首席执行官，原清华紫光股份有限公司副总裁，AAMA亚杰商会“摇篮计划”执委。
机械工业出版社管理类畅销书《卓越执行——中国企业如何提升执行力》作者，多家媒体专栏作家，担任紫光咨询、易观国际等多家知名咨询公司特邀专家。

书籍目录

第一章 一起并购案，改变行业格局 越洋电话，触发一段资本传奇分众上市后的首起并购案江南春第一次出手，引发业内外震惊与思考分众的崛起与江南春的隐忧框架并购带来的“雪球效应”第二章 框架前传 “朝天椒”小饭馆里的突发奇想19万元艰难起步半年后的第一笔生意和一万元第一个吃螃蟹者开创行业标准?跟风者风起云涌错误投资决策的困局框架陷于内忧外患第三章 谭智入主 “非典”期间的意外收获谭智与刘磊的第一次握手融资“处处碰壁”当顾问当成了股东框架的新任董事长、CEO谭智无米成炊，起意并购力排众议的并购方案大戏即将上演第四章 神速整合 首战必速胜，先拿下第一家是“整合”，不是“收购”细节的力量5个月拿下6家整合“风暴”里程碑之雾灵山会议资金短缺，新框架命悬一线第五章 分众与框架的历史性握手 50岁生日时的梦想美林向框架抛出上市“绣球”分众的“框架情结”摸底：第一次谈判交换思路：第二次谈判定价原则：第三次谈判谭智的泪水来自双方股东的压力签约前夜：今夜无人入睡第六章 亲历者口述往事 一年之内翻天覆地的奇迹江南春感叹：“老谭有很多我不具备的能力。

”陈宏：“成功还是失败，操作人的经验非常重要。

”王功权：“我很激动，不是因为经济上的回报。

”框架成功集“天时，地利，人和”之大成第七章 框架灵魂——谭智的风雨人生 跪着读《三国演义》的孩子上山下乡的艰苦岁月最后一届的“工农兵学员”留学美国校史上的第一位计算机博士第八章 框架灵魂——谭智的职业生涯 永远割不断的“中国情结”“中国的门都打开了，你还走窗户干什么？”

”“我要给你做一顶中国式的大花轿，你是我们真正的英雄。

”“中国最大”的Chipcom被收购了一个把所有管理手段发挥到极致的领导者“十大出局人物”之一——谭智第九章 整合的价值 化“红海”为“蓝海”的神奇智弈——一场没有输家的博弈收购后的框架整合奇迹继续延伸从品牌到客户价值的飞跃“框架的明天会更好”连续年业绩翻番的秘密第十章 框架“铁三角” 框架的核心竞争力：“团队、文化、系统”铸成“铁三角”从“农民”到“铁军”“面朝前倒下”团队赢才是每个人赢比“专业”更“江湖”，比“江湖”更“专业”要为完成任务而努力，而不是为完不成任务找借口“提成给你，业绩给我”，为荣誉而战的文化用IT企业的理念管理媒体第十一章 永不停息的创新之路 创新催生的产业无论你是喜爱还是厌恶，广告已成为与现代人生活密不可分的一部分今天的框架如同一辆配备精良、动力充足的火车，正飞驰在前进的轨道上第十二章 名家论智 熊晓鸽IDG全球高级副总裁兼亚洲区总裁齐大庆长江商学院副院长、教授廖理清华大学经济管理学院副院长、金融学教授吴士宏TCL集团董事，原微软（中国）有限公司总经理刘二飞美林（亚太）有限公司董事总经理兼中国区主席李汉生和勤软件技术有限公司董事长兼总裁颜漏有德勤全国行业主管合伙人及北方区主管合伙人熊焰北京产权交易所总裁杨镭极光风险投资基金合伙人，掌上灵通公司前CEO陈晓萍华盛顿大学福斯特商学院终身教授郭晋华AAMA亚杰商会执委会成员，《IT经理世界》前总编彭志强盛景网联培训集团董事长兼首席执行官后记

章节摘录

第一章 一起并购案，改变行业格局 越洋电话 2005年7月13日，美国东部时间8点30分，北京时间20点30分。

分众传媒创始人、32岁的财富新贵江南春，站在纽约纳斯达克证券交易所门前，仰望着那个早已为国人熟悉的巨大的电子屏。

再过一个小时，这位来自中国上海的年轻人即将受邀敲响纳斯达克的开市钟声。

这是纳斯达克送给那些“最尊贵的”、“新上市企业领导人”的另一份厚礼。

也就在这一天，分众传媒股票（Nasdaq：FMCN）在纳斯达克正式挂牌交易，开盘价为18.75美元，较发行价17美元高出了1.75美元。

收盘价为20.20美元，当日涨幅接近19%。

分众传媒此次IPO共发售1010万股美国存托凭证（ADS），融资总额达1.717亿美元。

“分众上市之后，大把的银子怎么花？”

当国内媒体以此为题纷纷进行揣摩探究时，却不知江南春早已有了更长远的战略谋划，正是这个大胆的战略谋划开启了分众传媒的新篇章。

分众传媒的股价也一路飙升，成为中国仅次于中央电视台的第二大传媒集团。

8点30分，他拨响了一个打往中国北京的国际长途电话：“是老谭吗？”

我是江南春。

“你好！”

祝贺你啊，上市成功啦！

“谢谢，还不错。”

老谭，你那边的事情进行得怎样了？

“已经搞完了。”

“电话那边传来老谭沉静而稳重的回答。”

“真的？”

那我们看看能不能深度合作？”

江南春的声音里透着兴奋，似乎和那个老谭约定的合作比即将到来的敲钟仪式更令他期待。

老谭，何许人？”

这个被江南春称为老谭的人就是原UT斯达康公司中国区高级副总裁、原微软（中国）公司副总经理、原8848（即珠穆朗玛电子商务有限公司）CEO、现分众传媒CEO兼框架传媒董事长谭智。

早在2000年，江南春还只是“永怡传播”的老板时，江南春就代理过谭智所领导的8848公司的广告业务。

当时双方虽未谋面，但是牵手的缘分似乎已经注定。

从1999年到2005年6年间，围绕着谭智和江南春都发生了许多故事：1999年谭智离开微软，“空降”至当时如日中天的中国电子商务龙头8848任CEO。

然而，很快到了2000年，全球互联网催生的市场泡沫迅速破裂，在互联网的瑟瑟寒冬中，8848上市成了泡影；2002年2月谭智担任TOM集团高级顾问；2004年11月谭智加入当时还名不见经传的框架传媒，就任董事长……2003年5月江南春则放下了小有成绩的“永怡传播”，在风险投资的强力支撑下创办分众传媒，并迅速崛起，2005年7月分众传媒在纳斯达克上市

媒体关注与评论

企业竞争是智者的博弈 中国企业数量很多，但“长寿”的很少，大多红火了三五年就没消息了，其中经营者前瞻能力是最关键因素之一，甚至决定企业未来在市场博弈中的胜负。

当今世界经济正趋于一体化，如果企业没有前瞻性，不知道未来什么样、如何应对，只沉醉于已有成就，那是非常危险的。

比如，几十年来，技术的变革，尤其是计算机和网络的发展对商务产生了巨大的作用，引发了两个基本概念。

一个是：虚拟化，即以数字的方式来表现音乐、图像等世间万物的能力；另一个是：互动接触，即实施远程联系的能力。

这两个新概念引发了一系列观念的根本性变化。

“位置决定一切”已然过时 把厂子开在哪儿在以前是很有学问的，要考虑经济、人口、交通等等因素，而今天企业的地理位置已不再那么重要。

比如戴尔公司在网上一天的交易额就达上千万美元。

网上成为人口最“密集”的地方，而自己在哪、顾客在哪已无足轻重。

美国有个网上花店，根本没有店铺，员工一共才21个人，但销售额却达3亿美元。

“越大越强”将成昨日黄花 企业不在于是否一步步做大，是否实业，是否做大做强。

重要的是观念与思维，重要的是资源的整合能力。

当今时代蛇吞象的并购故事并不鲜见，以前人们总是很羡慕那些大公司，因为只有它们有能力占领市场。

但在网上，企业的大小，机会均等都可以覆盖全球，节省了资金，受益很大。

以后，没有网络支持的人像个瞎子、聋子。

“计划在先”不再是永恒的真理 在多变的时代，我们的计划常常是刚作好，马上又要修改。

因而我们不可能总是刻板地制定和执行一个固定模式的计划，只能制定一个多方案的计划，根据变化随时选用相应的方案。

原来是“准备、瞄准、开火”，现在是“准备、开火、调整”。

----来源 价值中国网 肖乐义 我们如果仅仅从一本商业读物的角度看待《智弈》，那么，就远远低估了这本书的意义。

这本书最大的价值在于它详细描述了框架所开创的国内企业并购行为的新模式，是类似行为在国内市场的启蒙者。

——清华大学经管学院副院长 廖理 这本书能告诉你：为什么是谭智，刚好是谭智，只能是谭智，做成了框架。

——IDG全球高级副总裁兼亚洲区总裁 熊晓鸽 在框架案例中，既有坚持又有主动放弃，反映了一种新的创业观，值得每一个有志创业的人借鉴：每个人都有发展的机会。

——美林中国区主席 刘二飞 论当时在传媒界的实力、资源和影响，分众明显高过于老谭个人，但为何框架这件神奇的事，最终不是分众而是由老谭个人来完成呢？

这是我2005年末问自己最多的一个问题。

——分众传媒创始人 江南春 框架的历程颇具传奇色彩，仿佛只是戏剧偶然的成因结果，却揭示出其他成长性企业可以体悟并借鉴的有助于创新成功的几个必要条件，包括对行业价值和商业模式的深刻认识，具有感召力的愿景，以及主导者的人格魅力和宽阔的心怀。

——长江商学院副院长 齐大庆 谭智能将十来个公司成功地组合到一起，并且在不到一年的时间内实现了巨大的资本增值和业绩增长，令人眼花缭乱，叹为观止。

——TCL集团董事、原微软（中国）有限公司总经理 吴士宏 为什么是谭智，刚好是谭智，只能是谭智，做成了框架——正是生活和事业的起起落落，山重水复，磨炼了一个人的意志，锻造了一个人的性格，陶冶着一个人的情操，韬晦出一个人的气度。

所有这一切成就了谭智的厚积薄发。

奇迹中的常理 IDG全球高级副总裁兼亚洲区总裁 熊晓鸽 熊晓鸽，现任美国国际数据集

<<智弈>>

团(IDG)全球常务副总裁兼亚洲区总裁、IDG技术创业投资基金的创始合伙人。

1996年11月，毕业于哈佛大学商学院高级管理班。

2005年成为波士顿大学董事。

2007年，被中华创业投资协会(CVCA)推举为理事长。

据说，有关框架传媒的奇迹般的整合与并购已经成为哈佛商学院的经典教案之一。

可以想见，西方管理学界对这有如中国乒乓一样的短平快风格是如何的啧啧称奇，由衷赞叹。

然而所谓传奇，也是由人创造的不寻常的故事，并且循着那些不寻常的伟业与神迹，往往都能发现平凡如同真理的常规以及常理的草蛇灰线。

在IDGVC数以百计的投资目录上，框架传媒的确是一个惊人漂亮的案例：10个月的投入期，27倍的回报率。

但这看似干脆利落、回报丰厚的投资项目，其后的渊源和铺垫，却是绵长而深厚的。

认识谭智早在1993年，当时他在Chipcom任中国区总经理兼首席代表，来参加IDG在上海举办的展览会。

说起来，他们公司还是《网络世界》的广告客户，这家改名于《国际电子报》的媒体刚刚并入计算机世界集团，也是我回到中国后做成的第一个项目。

再说远一点，原来大家在美国时，还都在波士顿住过，彼此便更多了几分亲切感。

过了不久却听说Chipcom卖给3com了，谭智只好另谋高就。

当年的我们初回故土，也和如今的创业者们一样血气方刚，颇有几分放开手脚作一番事业的豪情。

只是那时候，“创业”这个词听起来还是很让人陌生的。

然后就有了8848，中国第一家电子商务网站，曾让我们这群初试身手的投资人和谭智一起热血沸腾，豪情万丈。

还记得大家曾经一连几天守在8848听谭智的培训，一门心思趁热打铁，把这个以世界最高峰珠穆朗玛为标识的项目顶上市。

无奈终究生不逢时，正好赶上互联网的寒冬，乌云盖顶，功亏一篑。

后来有人考证，珠穆朗玛的准确高度并不是8848，于是我们也私下里自嘲，如果当初用的是个准数，没准现在也就没有马云和阿里巴巴作为中国电子商务网站龙头老大的一席之地了——是个有点悲凉的笑话。

话题绕了这么远，其实是为了揭开这个奇迹的谜底：为什么是谭智，刚好是谭智，只能是谭智，做成了框架——正是生活和事业的起起落落，山重水复，磨炼了一个人的意志，锻造了一个人的性格，陶冶着一个人的情操，韬晦出一个人的气度。

所有这一切成就了谭智的厚积薄发。

所以他才能号令资本，在“诸侯割据、狼烟四起”的电梯平面广告市场，以合纵联横的气势与韬略，以迅雷不及掩耳的速度，整合出风光正好、潜力无限的新框架，创造出资本市场所谓的传奇。

所以在这传奇背后，从一个投资人的角度看来，IDGVC投资框架只是一个合乎常理的水到渠成的选择——我们投资框架，投的就是谭智，一个壮志未酬、饱经磨砺、愈挫愈勇的创业者——相信这也正是所有投资人孜孜寻找梦寐以求的、堪称成熟的创业者。

因为所有项目的成败至关重要的其实还在于人。

只有真正成熟坚定的创业者，才能率领一个无坚不摧的团队踏破重重险关直捣黄龙。

当然不能忘记市场。

不可否认，电梯平面广告市场最初几乎是一块被资本遗忘的市场，由此便造成了一片原生态的群雄割据的局面。

它的混乱揭示出令人棘手的事实：靠传统的小鱼吃虾米的方式整合市场，必将耗时费力，劳而无功。

这时，资本的力量就显现出明显的优势——以一种局外的超然的力量大刀阔斧，开创出全新的格局。这其中，操刀手的技术与技巧不可忽视，资本在一个有吸引力的市场展现的宽广平台和无穷潜能更是不可小觑。

或者有一天，框架案例在此后会成为某些传统行业整合的成功示范？

还有产品。

<<智弈>>

框架的电梯平面广告和书中提到的分众的电子广告展示屏都不是什么高科技产品。但作为媒体，它们却有着于无声处听惊雷般的震撼力，代表着一次颠覆性的革命——媒体一向以内容为王，而以新媒体自命的它们完全没有内容，却也风生水起，营销业绩直追业界老大——威名赫赫的CCTV。

这是一个颇有兴味的话题，可是也的确不在本书以及本文探讨的范围之内了。

然而，至少投资人念念不忘的产品创新的分量在此可见一斑。

对于一个成功的投资案例，事后的分析总是轻松而愉悦的。

可当时无论是投资的慎重考量，还是运作的迂回反复，无不让人殚心竭虑。

于是想起书中写到的谭智的2005年10月14日那一夜。

商海浮沉十多年，对那一刻的抉择之艰，取舍之难，感同身受。

决策的沉重，犹如芒刺在身，骨鲠在喉，当其时乃至事之后，仿佛也并不能一拔了之，一吐为快。

幸亏我们也从这种种磨砺中逐渐认识并理解了存在的合理性，对一时一事的成败也终于有了会心一笑的超脱和了然。

皆大欢喜的结局，自然人人拍手称快，但投资和创业的乐趣却也不仅于此。

可以想见的是，无论是对谭智、对框架，还是对分众，这奇迹般的并购案，只是一个感叹号，并不是一个休止符。

编辑推荐

整合方案是如何出炉的？

整合的关键是什么？

胥英杰：整合方案的出炉是一个逐步成熟的过程。

首先谭智在原框架公司内部进行了充分的准备，包括与股东及董事会的坦诚沟通，以及框架公司治理及管理结构的必要准备，以能够为后来的整合并购的实施打好组织基础。

其次，谭智及框架团队也对当时的市场和竞争格局进行了详尽的分析，确定了完整的整个方案及整合对象。

同时，谭智本人则是对于即将到来的并购谈判和整合风暴做了全面和充足的心里和策略准备。

这一切使得最终的整合并购方案近乎完美登场，完美落幕。

整合成功的关键在于三点：1) 整个并购过程的顺畅和快捷，不可拖泥带水；2) 团队与文化的融合，这是整合是否成功的最重要的环节；3) (整合过程中) 管理与服务水平的提高。

整合万事开头难 《证券日报》：整合中的困难是什么？

胥英杰：1.文化的融合。

大家来自不同的创业团队，有着不同的企业文化与理念，如何把这十几方诸侯融合成一个大家庭，大家同心协力达成目标，这是最难的。

2.管理的统一。

各家公司有着各自不同的服务方案，不同的模板，不同的客户政策，现在要成为一个公司，一套方案，一个窗口面对客户。

在整合过程中需要做艰苦的规划和标准化工作，有很多细节需要关注。

3.万事开头难，谭智第一轮收购使框架内部一时陷入僵局，并与董事会在考虑问题的方式及思路存在争议，谭智与董事会之争，看似是对广州圣火价格估算值的分歧，但实质上是两种不同的考虑问题的思路。

一般人的思路是我付出了多少，对广州圣火的整合，框架要从自己口袋里掏出多少真金白银。

但谭智的思路是，做成这件事我得到了什么。

对广州圣火的收购成功，将大大促进整起整合案的进程，只要整合成功，框架的价值将大大超过现在的价值，也大大超过它支付出去的并购费用。

这两种思路之争，看似是方法论之争，但根本上还是两种价值观之争，是“智弈”与“博弈”之争。

4.收购时也经历了巧妇难为无米之炊的痛苦。

几个星期的苦苦思考后，谭智想出了一个少用甚至不用现金的收购方案：框架为自己先做一个价值评估，用这个评估价值与被收购的公司确定一个“现金+股权”的收购方案，即确定好被收购方的估值后，一部分(一小部分)以现金形式支付，而其余部分则折合成框架的股权。

商业模式非常重要 《证券日报》：为何谭智能够用短短的8个月时间就完成了媒体广告的行业整合？

胥英杰：1.首先谭智的领导力和商业智慧是这起行业整合成功的关键。

谭智有着丰富的企业管理和资本运作的经验，和对于行业价值和商业模式的深刻认识，决定他出色领导了这起成功的整合的关键因素还由于他坚强的意志，成熟而果断的性格，以及他本人的情操和气度。

此外，谭智具有感召力的愿景，以及个人的人格魅力和宽阔胸怀，也是成就谭智的厚积薄发的重要因素。

2.行业市场与竞争格局的因素。

行业竞争状况让从业者感受到了空前的危机，大家只能通过价格战血拼，如果没有一个有效的整合，市场将更加混乱无序，也必然会有更多的恶性竞争，每个厂商的市场空间将越来越小，客户获得和经营运作成本也越来越高……这些都是当时行业内的企业所面临的现实问题。

大家都在寻找破解困局的出路。

谭智的出现正是让大家看到了希望和未来。

<<智弈>>

所以每家企业也就都能够以一种积极的心态和建设性的风度参与到这场波澜壮阔的整合大潮中。

3.共同的愿景、公平的方案和利益共享原则是这起整合收购能够多方共赢的另一个重要原因。谭智以其商业智慧和妥协的风度，为每一家相互竞争的企业确定了一个公平而宏大的整合方案。这个兼具了现实利益和理想主义色彩的整合方案，得到每一家企业的高度认同，大家很快接受了他的方案，保证了整合工作的顺利进行。

此外，谭智超强的计划性与执行力也使整合过程丝丝入扣，充满动人心弦的节奏感。

4.模式的创新。

从行业大局看，框架的成功案例开启了一种新的行业整合动向。

从企业的角度看，框架创新了一种新的竞争战略，那就是通过联合而不是恶性竞争实现行业的真正繁荣和发展。

而对于金融投资领域来说，框架的成功为资本运作开辟了一个新的模式，我们就称其为“智弈”模式，一种能够将利益和竞争各方置于一个产业格局下的合作平台，从而实现共同的资本增值的模式。

卖给分众是因为联合才能垄断 《证券日报》：谭智在框架《证券日报》传媒上市前选择卖给分众还是卖给聚众为何选择了卖给分众？

胥英杰：1.源于谭智对于市场格局的准确判断。

在三条道路摆在谭智面前的时候，谭智没有以表面意义上的利益多寡作为决策的唯一依据，而是深刻地分析了未来市场发展的格局和趋势，从而做出了正确的抉择。

框架与分众的联合，彻底改变了中国楼宇广告市场的局面，直接促成了整合后的分众后来对于聚众的收购，并且创造了资本的令人瞩目的增值速度，也最后使框架的投资人获得了最大的回报。

这一切正是出于谭智的远见和智慧。

2.在整个的并购过程中，江南春本人的商业智慧同样有着不可低估的作用。

在谭智刚刚完成了框架的市场整合、分众刚刚成功上市之际，江南春并没有为眼前的成功所陶醉，而是敏锐地意识到整合后的框架不可低估的商业价值和市场潜力，并以坦诚的态度和妥协的策略赢得了对于框架的收购。

对于谭智来说，选择分众，很大因素是选择了江南春。

而两人后来的成功合作更是证明了双方富有智慧的选择。

3.客观看来，框架和分众的联合也是必然选择：首先，分众的主要市场在办公楼宇，而聚众和框架的主要市场在住宅小区等，从市场分布上，分众和框架的互补性更强，而和聚众有所重合；其次，分众和江南春在对于收购框架的态度上，比聚众表现出了更大的诚意、妥协和专业精神；再次，从框架的角度来看，如果框架独立上市，市场将形成鼎足之势，电梯广告市场一片厮杀的景象还将继续，不仅分众、聚众的业务会受到威胁，框架也一样还是会在恶性竞争中挣扎。

这和框架当初整合楼宇平面广告市场的理念相悖。

最终框架与分众达成并购，不仅改变了市场恶性竞争的格局，更为市场上的各方带来了最大化的效益。

谭智简介：1990年毕业于中国吉林大学计算机学系；1984年获美国马萨诸塞州伍斯理工学院计算机科学系硕士学位，并在1987年成为该学院的第一名计算机专业博士。

2007年初，鉴于谭智先生出色的管理才能及对分众集团的杰出贡献，被公司升任为分众传媒总裁，并继续担任框架传媒董事长。

一个国家最稀缺，最宝贵的资源是企业家才能 耐克的创始人当年旅行时意识到亚洲的制造成本比美国低很多，因而创建耐克后只致力于产品设计和品牌建设，而将所有的制造环节外包给亚洲厂商。

沃尔玛商业模式的核心为基于地区配送中心的物流系统，戴尔的核心竞争力源自于去除中间环节的直销。

在悟得竞价排名广告这一收入来源之前，google虽然拥有领先的搜索技术却不得不为其他门户网站做OEM，其后却成为互联网行业的龙头企业。

经济的发展轨迹是一连串“创造性毁灭与重生的过程”，就好像森林大火一样，可以烧掉灌木和杂草，为新的生命开拓空间。

<<智弈>>

《智弈》讲述了联合共赢：“三国演义”的另一种结局——被收购，实际上是“以退为进”。

被别人收购并不丢人，尤其被有实力的公司收购就更不丢人了。

“换股”等现代交易方式实际也不再是传统认知上的吞并，而是你中有我、我中有你的“战略性联合”。

“部分现金+部分换股”的方式是一个交易手段上的创新安排，从买家角度减少了短期现金支付压力，而对卖家则是可能分享到未来公司发展的长期收益，短长充分结合。

卖家不是单纯地失去了公司，而是交换回了更大一张饼的参与权。

自己单打独斗，即使百分百地拥有也仅仅是一张饼，精英们联手共同把饼做大，即使只拥有百分之一也大于过去的小利益。

此时，与其叫出售公司、被收购，不如叫“价值交换”，有所小失却有所大得。

1+1>2所带来的规模效益无疑是合并的主要目的，按照换股的交易设计，卖家可以共同分享规模化后的巨大增值，尤其在买家股票上市时，股份增值往往极为巨大。

此种情形下，即使现在公司经营状况还不错，战略性合并也值得考虑。

况且，“靓女先嫁”方是人间正道，要趁着公司基本面良好时，主动出击寻找婆家，这样才是强强联合。

战略性联盟是当今复杂且竞争激烈市场的必然举措，“打群架”总是比单打独斗要轻松很多，毕竟双拳难敌四手。

好技术需要与高效率的客户推广结合才能事半功倍。

除非你自己掌握了所有的必备资源，而且也没有竞争对手虎视眈眈。

一个合格的企业家需要能够为企业的长期发展寻找持续的动力，企业不是自己的孩子，企业需要在不同阶段找到不同的“婆家”或者“联姻者”。

一个只会做实业经营的管理者还不能称之为企业家，只有懂得买卖公司、资本运作，为自己的企业找到好东家，才是一个真正企业家，因为这样才是为企业、为企业的员工、为企业的股东真正负责。一个舍不得卖公司或者说引入战略性投资者的创始人，往往是因为拘泥于自己的小利益或者是守护着虚幻的根本不存在的所谓“面子”，而忽视了全体股东利益与企业长期发展的大局，这无疑是小农意识的封建遗毒在作怪。

企业家之于企业的责任，就是以股东、员工、客户的价值实现为优先、为大局，将管理层利益与企业家个人感受放在次要位置，实现股东、员工、客户价值增值的最大化与长期可持续发展。

企业家通过资本运作实现战略性联盟，即使是被收购，也无碍于企业家的称号，也是对企业的终极责任；相反地，一个企业负责人沉浸于单打独斗，而放弃了联合的机会，标榜是为企业负责，即使表面上保持了企业的所谓独立性，实则本质上损害了股东价值。

中国企业要想“做强做大”，除了依靠自主滚动积累发展以外，合并收购、联合联盟是必由之路，两手抓、两手都要硬，缺一不可。

收购中的战略驾驭能力、包容与整合能力是一个企业走向成熟的必经过程，这是中国企业“做强做大”的重要必修课程之一。

恶性竞争是一场未必有结果的战争，谁知道竞争对手会出什么招数，能抗多久，更可怕的是“螳螂捕蝉，黄雀在后”，黑暗的角落里也许就有巨鳄虎视眈眈，意欲乘虚而入！

况且，即使战争赢了，自己想必也是精疲力尽，市场也已经被打烂了，需要时日重整河山。

因此，“不战”比“战”更符合公司的战略利益。

愿意支付合适的价值收购，不仅是一种战略驾驭能力，也是一种胸怀，是对卖家的一种尊重与认可。

在框架整合8家地区性公司的过程中，充分地体现了尊重与认可的力量，“不战，屈人之兵”。

在谭智闪电般收购8家公司的过程中，“明理”是一方面，通过经济账计算使得8家公司的老板明白“联合大于竞争”的经济道理，且在整个过程中，谭智一直都是亲自打电话约这些公司老板，单独谈判，这期间体现的“尊重与认可”无疑为整个收购进程的加速起到了神奇的力量。

而整合中所提到的“6个月一切不变”的承诺，不仅是为了稳定局面的权宜之计，更是对卖方员工与

<<智弈>>

客户承诺的又一种肯定与尊重。

收购别人绝不是小人得志、得意忘形。

失败的并购中相当多数都是因为收购者趾高气昂、耀武扬威造成的。

谭智在收购别人时，表现得“不骄不躁”，处处肯定与尊重被收购对象。

而在被别人收购时，则表现得“不卑不亢”，与分众相处中显得大度与大气。

竞争是商战的长期主题，战斗是经理人最容易做出的选择，能否打赢是一回事，但是从来没想到“不战”，选择联合似乎就被视作投降或者是怯懦。

其实，在战斗面前，股东的利益早已被遗忘，保全的是管理层所谓的面子与尊严。

企业经营就是接力赛跑，需要不断地把接力棒交到下一代经理人手中，甚至需要交给下一个东家（新股东），在多数情形下，这对企业才最为有利。

4×100米接力的成绩要好于400米的成绩。

如果企业家总是自己一直跑，无疑对企业发展不利。

企业存在的目的是为了股东获得回报，为了让员工找到职业生涯发展的平台，让客户收获更大的价值，在此目的之下，企业的独立发展、合并收购都只是手段，都是服务于企业目标的战术。企业存在的目的不是为了竞争，不是为了战斗。

股东角色、管理层角色的重合，早期创业时不得不如此，但随着公司的发展，股东角色、管理层角色需要日益厘清，两者不能混同。

卖公司丢人，“宁为鸡头、不为凤尾”的传统理念使得合并收购在中国的落地推行颇为缓慢。

中国目前还有无数的行业是碎片化的，没有整合起来，而资本在未来的整合中将扮演一个非常重要的角色。

框架的成功告诉读者：商业模式的创新是企业成功的前提，并购整合成功的关键是文化。

《智弈》讲述了并购整合成功的关键是文化。

并购失败的原因主要有以下几点。

（1）并购的战略目标不清晰，为了并购而并购，而不是出于战略需要而并购。

换言之，很多的并购单纯是为了做大，为了扩大企业规模，而不是为了做强，没有准确的战略定位。

（2）并购失败的企业往往轻视了双方的文化冲突。

并购不仅仅是企业资产的并购，不仅仅是市场的重新调整，更是并购中双方员工的整合，文化的统一在整合中的作用比一般人所认识到更重要。

（3）并购的失败原因还有一点就是缺乏对并购整合的系统性管理。

从并购战略的制定到并购对象的选取，尽职调查，整合，这整个过程自始至终都应该有一整套方案与措施。

在合并谈判中，价格谈判并不是最难的，双方在对合并公司的价值估算上并没有太大的分歧，相反，要说服谈判对象，最重要的还是要给他们提供事业平台。

《智弈》讲述了每个人都有机会创造奇迹。在我国传统的创业理念中，自己创建的公司大股东一定要留在自己手里，由自己控制，年龄大了再转给儿女，代代相传。

在这种创业观中，他们对待市场竞争往往是宁可在商战中被打死也不卖给竞争对手，宁做鸡头不做凤尾，宁肯两败俱损，也不愿意放弃。

这种传统的创业观既束缚了中国民营企业的发展，也阻碍着行业的整合。

《智弈》讲述了耐得住寂寞方能成就大事。正如我们所知道的，一个成功者，除了自身的才干以及个人努力外，还需要机遇与平台。

再有才华有能力有干劲的人，没有好的机遇，缺少发挥才干的平台，也很难成功。

而当他们在寻找机遇和平台的时候，那是一段最寂寞难耐的时刻，那是对自己意志力的修炼，是人生的修炼。

我认为，一个真正的企业家，他一定是永不放弃永不服输的人，是生命不息奋斗不止的人。他们不是为了钱去工作，而是为了一种被社会认可的价值，为了追求一步步的成功去拼搏，奋斗与拼搏成为了他们血液的一部分。

这种人才是真正的中国的企业家，这样的素质才是中国企业家所应具备的素质
阅读！

《智弈》值得

版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问:<http://www.tushu007.com>