

教训共享：盛大巨亏再反思 PDF转换可能丢失图片或格式，
建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/177/2021_2022__E6_95_99_E8_AE_AD_E5_85_B1_E4_c71_177896.htm 并购高科技公司时，投资者一般都通过现金加换股，或者纯粹换股的形式，给被并购公司的创始者戴上“金手铐”，通过股权安排，使他们为公司的未来发展尽力。盛大董事长兼CEO陈天桥盛大收购Actoz公司，压根就买错了东西盛大互动娱乐有限公司（以下简称“盛大”）2005年第四季度巨亏5.39亿元人民币。盛大公告称，亏损的主要原因是，由于其2005年2月并购控股38%的韩国Actoz公司（以下简称“Actoz”）股价下跌，盛大计提了持有的Actoz股份的减值准备，总计5.21亿元人民币。显然，盛大公告的亏损原因，只是一些浅层次的原因。盛大并购Actoz，从并购设计方案本身，就埋下了Actoz经营不力和盛大亏损的种子。巨资并购 2001年6月，盛大董事长兼CEO陈天桥付了30万美元给Actoz，并在今后付出27%的分成费，取得了当时员工总数不过160人的韩国Actoz《传奇2》在中国的代理销售权。事实上，《传奇2》版权由Actoz及其参股子公司WEMADE公司共同拥有。WEMADE于2000年2月，由Actoz创始人之一的朴镐创立，Actoz占40%股份，而朴镐个人则以技术和项目入股，并担任CEO。在盛大支付的版权费中，Actoz可以拿到30%，其余70%归WEMADE。由于《传奇2》在中国出人意料地火爆，Actoz也得到了不少好处。但是，Actoz和盛大的两年合同在2003年到期，他们对当初定下的价钱并不满意，因此提出了重新制定版权费和分成比例的要求，遭到盛大拒绝。此后，Actoz和WEMADE多次将盛大

告上法庭。2004年下半年，推出新产品失败的Actoz部分股东失去信心，有意抛售股份。已在纳斯达克融到巨资的盛大分两次、合计出资1.06亿美元现金溢价购买了Actoz主要股东手上的38%股份，控股Actoz。此举解决了盛大、Actoz和WEMADE三方讼争中的一部分，但WEMADE与Actoz、盛大之间的诉讼并未解决。两大关键失误 盛大并购Actoz，从其初衷是为了解决版权问题来看，过于短视。

1.买到的资产不具战略意义 在风险投资界，风险投资家们有一条投资铁律：“买高科技公司的本质，是买核心创业团队的人心。”盛大得以发家的《传奇》的技术及版权，并不控制在Actoz公司，它的参股公司WEMADE才是真正的游戏研发能力控制者。有技术研发背景的WEMADE创始人朴镐及其团队，才是盛大最应收购、最有战略意义的资产。相反，拿不出成功的新产品的Actoz公司，《传奇2》的代理权，被盛大某高层形容为“天才”的Actoz技术人员，均不是盛大应并购的战略性的、最具价值的资产。从这个角度看，盛大声称并购Actoz，“主要目的是为了彻底消除有关《传奇2》的代理权隐患”，这无疑是非常短视的行为。离开了掌握技术研发能力的核心团队，高科技公司的控股权根本没有任何意义。

2.管理层过早套现离场 盛大全部支付现金，使Actoz管理人员李宗炫等成功套现，这对Actoz的发展十分不利。事实上，盛大是在Actoz公司股价下跌，创始股东有意抛售股份时开展收购的，此时盛大完全处于主动，没有必要马上支付大笔现金。通常而言，并购高科技公司时，投资者一般都通过现金加换股，或者纯粹换股的形式，给被并购公司的创始者戴上“金手铐”，通过股权安排，使他们为公司的未来发展尽力。即使要更换

管理者，也需并购方派驻管理人员，在过渡期中摸清情况再行更换，如联想并购IBM个人电脑，也是经过一年摸清水深水浅后，才更换CEO。盛大为追求控股权，现金收购，Actoz创业团队即时套现，这显然不符合高科技公司发展的要求。

100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问
www.100test.com