

并购投资对游戏企业战略落地效果和协同效应研究

龚睿

(心动研究院, 上海 201100)

【摘要】这篇文章深入探讨了游戏企业中并购的复杂性, 强调了战略考虑和协同效应在决定成功投资方面的关键作用。通过对战略目标、协同效应、风险管理和成功衡量等方面的探讨, 研究确定了影响并购结果的关键因素。研究结果强调了成功交易的必要条件, 包括清晰的战略目标和有效的协同效应, 而积极的、针对企业挑战的风险管理对于减少不确定性至关重要。通过利用多元化的关键绩效指标和战略实施度量对成功进行测量, 为全面评估游戏企业中并购的影响提供了依据。研究结果对游戏企业中并购活动的战略和明智决策的重要性产生深远影响, 为在运营、财务、技术、战略和文化等多个方面创造价值提供了见解。文章最后提出了未来研究的建议, 鼓励探索协同效应的长期可持续性、企业特定的风险因素以及技术和法规在塑造动态游戏企业中并购交易成功的角色的演变。

【关键词】 并购投资; 游戏企业; 协同效应; 战略

一、引言

(一) 研究背景

近年来, 游戏企业的格局发生了动态变化, 表现为并购(M&A)活动的激增。随着技术的不断演进和市场需求的变化, 游戏行业内的公司越来越将并购视为一项战略工具, 以获取竞争优势并促进增长。理解这些战略举措的复杂性对于从企业参与者到投资者和决策者等各方利益相关者至关重要。

(二) 问题陈述

在游戏企业并购活动日益普遍的背景下, 迫切需要全面研究这些努力带来的战略实施效果和协同效应。尽管已经有很多研究探讨了各个企业的并购现象, 但由于游戏企业的独特动态、技术的迅速发展以及该领域公司面临的独特挑战, 对游戏企业进行有针对性的调查至关重要。通过识别和解决与游戏企业并购相关的挑战和机遇, 将有助于该行业的蓬勃发展。

(三) 研究目的

本研究的主要目标是分析和阐明游戏企业中并购投资所带来的战略实施效果和协同效应。通过深入研究这些战略努力的复杂性, 本研究旨在为影响并购交易在游戏企业中成功或失败的因素提供有价值的见解。此外, 该研究还旨在通过为从业者、政策制定者和从事游戏企业研究的学者提供实用建议, 为现有的知识体系做出贡献。

(四) 研究意义

这项研究在多个方面具有重要意义。首先, 它通过填补有关游戏企业内并购具体情况的文献空白, 为学术讨论做出了贡献。其次, 该研究的发现预计将为企业专业人士提供实际启示, 帮助他们在不断变化的市场中做出战略决策。此外, 政策制定者可以从对游戏企业并购动态的细致了解中受益, 有助于制定促进企业增长并减轻潜在风险的法规。最终, 该研究旨在

促进对游戏企业并购活动的更为明智和战略性的处理。

二、游戏企业并购概览

(一) 并购的定义和类型

在游戏企业中, 合并与收购(M&A)代表着两个或更多实体通过战略性交易合并其业务, 以实现特定目标。在游戏领域, 这些交易通常以各种形式呈现, 包括合并、收购和战略合作。合并涉及将两个先前独立的实体整合为一个单一的企业结构, 而收购则意味着一个实体控制另一个实体。此外, 战略合作涉及实体之间的协作努力, 以实现互惠互利的目标。

(二) 游戏企业的历史视角

对游戏企业中并购的历史探索揭示了一条充满战略变革和企业重组的轨迹。通过合并而演变的游戏公司受到了技术进步、市场需求波动和追求协同效应等因素的影响。从小型开发商地整合到主要游戏工作室的标志性收购, 游戏企业M&A的历史反映了该行业对不断变化的环境的持续适应。分析这些历史先例为理解过去交易的动机和结果提供了关键见解, 塑造了对当代游戏行业M&A格局的认识。

(三) 当前趋势和模式

当前游戏企业M&A的趋势是跨行业整合增多、巨头之间并购交易增多和对初创企业的投资增多。近年来, 跨企业合作激增, 游戏公司寻求超越传统范围的合作伙伴关系, 包括科技、互联网、娱乐和电子竞技。此外, 行业用户数量稳定导致游戏巨头之间的并购交易增多, 产生了多个百亿美元级别的交易, 进一步增加了游戏行业的行业集中度。而科技的快速发展导致了大型游戏巨头对创新初创公司和技术驱动型公司的收购明显增加。了解这些当代趋势对于利益相关者至关重要, 因为它揭示了游戏行业对新兴技术、不断变化的消费者偏好和不断发展的市场动态的响应。对当前趋势和模式的全面分析对于预测未来的发展并在游

戏企业的动态格局中战略性地定位组织至关重要^[1]。

三、并购投资中的战略目标

(一) 辨识战略目标

在游戏企业的并购投资领域，辨识战略目标是成功交易的基石。战略目标是组织通过并购活动希望实现的总体目标。这些目标可能各不相同，包括开拓新的市场、扩大市场份额、多元化产品组合、获取新技术或实现运营协同效应等。辨识并将这些目标与总体业务战略相一致是并购过程中的关键前提步骤，因为它为随后的交易战略实施奠定了基础。

(二) 战略与并购之间的关系

在游戏企业中，公司战略与并购之间的关系错综复杂、相辅相成。并购往往被用作执行更广泛战略愿景的工具。无论是追求垂直整合、地理扩张还是获得竞争优势，M&A 活动都是与推动总体业务战略相一致的战略工具。相反，合并的结果可能会影响并重塑涉及实体的战略轨迹。理解和管理这种关系需要敏锐意识，了解并购在更广泛战略格局中的地位，确保公司目标与交易的预期结果之间的一致性和协同效应。

(三) 投资在实现战略目标中的角色

在游戏企业内，投资在实现并购中的战略目标中发挥着关键作用。这些投资包括为了获得长期利益而做出的财务承诺，例如增强市场地位或提高运营效率。无论是通过股权收购、资产购买还是战略合作，用于并购交易的财务资源都是实现确定的战略目标的催化剂。有效管理和配置这些投资需要对企业动态、风险因素有深刻的理解，并对协同效应的实现有远见卓识的方法。因此，投资在并购中的角色不仅仅是金融交易，更是塑造战略格局、决定组织是否能够实现总体目标成功的关键因素之一。

四、对公司战略落地的影响

(一) 将并购与公司战略整合

将并购与公司战略整合是在游戏企业内通过战略举措取得整体成功中具有重要影响力的方面。成功的整合意味着将被收购实体的运营、文化和资源与总体公司战略协调一致。这个过程涉及协调组织结构、简化流程，并促进企业文化的融合。将并购活动与公司战略无缝整合确保了在交易启动时设定的战略目标转化为切实的运营效率和持续的竞争优势。未能有效整合可能导致运营中断、文化不协调，最终削弱了预期的战略影响。

(二) 在实施并购战略中的挑战

在游戏企业实施并购战略充满了各种需要谨慎考虑的挑战。常见的挑战包括合并实体之间的文化冲突，整合不同技术的困难，以及管理利益相关者的期望。此外，监管障碍和不可预见的市场动态可能对计划战略的具体执行构成障碍。解决这些挑战需要战略远见、有效的沟通以及积极主动的变革管理方法。了解战略实施的潜在障碍对于制定应对策略并确保并购举措的

整体成功至关重要。

(三) 战略实施中的成功因素

在实施并购战略中识别和利用成功因素对于在游戏企业内取得期望的结果至关重要。有效的领导力、清晰的沟通和明确定义的变革管理计划成为关键的成功因素。确保组织内外关键利益相关者的参与和承诺对于克服变革的阻力起着至关重要的作用。此外，一个与战略目标相一致的强大的评估和测量系统提供了对战略实施进展的反馈。持续监控、反馈机制以及愿意根据不断变化的情况调整战略的意愿有助于在游戏企业动态的企业内外变化中灵活的贯彻整体战略，并取得长期成功。

五、并购中的协同效应

(一) 游戏企业中对协同效应的理解

对协同效应的理解和追求贯穿了游戏企业并购的交易的整个流程。在这个背景下，协同效应指的是合并实体的综合效率或价值，其大于被合并实体各自效率或价值的总和。在游戏企业，协同效应可以表现为多种形式，如业务协同、运营效率、成本节省、技术进步和市场定位的增强。认识和有效利用协同效应对于最大化战略收益、确保并购交易在不断变化的游戏格局中取得长期成功至关重要。

(二) 协同效应的类型

游戏企业中的协同效应可以分为多种类型，每种类型都为并购交易的整体价值主张做出贡献。业务协同可以表现为交易双方细分市场优势的互补性，也可以表现为对特定 IP 开发的更多维度的拓展。运营协同效应涉及简化流程、减少重复努力和提高整体效率。财务协同效应通常通过规模经济、增强议价能力或优化财务结构实现成本节省。技术协同效应可能涉及整合互补技术，促进创新和竞争力。战略协同效应包括业务战略的调整，利用每个实体的优势创建更强大和竞争力强的市场存在。文化协同效应虽然常常被忽视，但对于协调组织文化、促进更顺畅的整合并最小化潜在冲突至关重要。识别和优先考虑这些协同效应是游戏企业内并购活动的战略规划和执行中的关键步骤。

(三) 评估协同效应

在游戏企业评估协同效应需要一种全面而系统的方法，以衡量并购交易的成功和可持续性。与业务协同、运营效率、财务绩效、市场份额增长和创新指标相关的关键绩效指标 (KPIs) 充当评估协同效应的基准。并购后的评估应考虑协同效应的实现程度、与预期结果的任何偏差以及对合并实体竞争力的整体影响。持续监控和重新评估对于根据市场动态调整战略、确保协同效应继续对合并实体的战略目标产生积极影响至关重要。对各种类型协同效应及其评估机制的深入理解对于在不断变化的游戏企业中最大化并购的价值非常重要^[2]。

六、并购投资中的风险管理

(一) 在游戏企业识别风险

游戏企业像其他企业一样，面临多种可能对并购投资产生显著影响的风险。在风险管理过程中，关键一步是识别这些潜在风险。游戏企业可能面临来自技术变革、消费者偏好变化、法规不确定性和市场波动等因素的风险。此外，文化不一致、整合挑战和潜在关键人才流失等因素可能增加与并购投资相关的风险。全面的风险评估需要考虑企业独特挑战以及更广泛的经济和法规环境。

（二）缓解风险的策略

有效缓解并购投资风险在游戏企业内需要积极和战略的方法。这包括对目标实体进行全面的法律、财务和运营尽职调查。制定完备的整合计划，包括文化整合、技术对接和运营协同效应。与利益相关者明确沟通对管理期望至关重要。财务风险缓解策略包括仔细的财务规划和建立应急计划。建立风险管理团队确保持续的警觉性，并对新风险做出适应性反应。与法律专业人士的合作将帮助法律风险缓解，确保符合特定法规并减少当地政策的不确定性。

（三）从过去案例中汲取的经验教训

过去的游戏企业并购案例提供了宝贵的经验教训。案例研究强调了在交易前进行全面尽职调查的重要性，以及对企业文化和企业挑战的深入了解。从整合未能达到预期效果的案例中学到，整合计划与战略目标的一致性以及培养适应性文化至关重要。认识到外部因素对过去交易的影响，强调了在风险管理中持续监测的必要性。将这些经验教训纳入风险管理框架有助于游戏企业更好地应对不确定性，优化并购投资结果^[3]。

七、衡量游戏企业中并购成功的方法

（一）关键绩效指标（KPIs）

游戏企业中并购成功的衡量需要确定和分析关键绩效指标（KPIs）。这些定量和定性的基准提供了对战略举措效果的深刻洞察，包括财务KPIs如收入增长、成本协同效应和投资回报率，以及运营KPIs如流程效率、技术整合和上市时间。此外，定性KPIs如客户满意度、品牌感知和员工参与度反映了对利益相关方的广泛影响。选择的全面的KPIs体系将帮助企业对游戏领域内并购成功地进行多维度的评估。

（二）评估战略实施的度量

游戏企业评估并购成功时需建立可度量的战略实施的标准。衡量战略目标的一致性通过目标实现和战略实施提供了对整合计划有效性的洞察。度量业务协同、运营效率、创新采用和市场份额增长等指标提供了战略实施成功与否的具体指标。文化整合的度量标准包括员工士气、协作水平及员工产出效率，衡量了对可持续成功至关重要的组织文化的协调。对于变化中市场动态的适应能力，通过决策和实施的灵活性和敏捷性的度量来监测，反映了后并购组织的战略韧性和长期可行性。

（三）评估长期成功

在游戏企业的并购中，长期成功的评估不仅仅关注当期的结果，更包括持续的财务绩效、创新能力和对不断变化市场趋势的适应能力。长期成功的度量标准还包括客户忠诚度和市场竞争力，以及保留关键人才和企业文化持续改进的能力。对这些长期成功的度量标准进行持续监控和重新评估有助于在不断变化的游戏企业中实现所需的灵活和适应性管理并帮助企业追求长期成功。

八、结论

（一）研究发现总结

总体而言，对游戏企业中的并购进行的研究展现了一个综合性的方法论，而战略协同在决定成功方面起着关键作用。通过对战略目标、协同效应、风险管理和成功衡量等关键方面的探讨，我们获得了有价值的见解。确定战略目标并实现协同效应对于实现并购交易预期结果至关重要。有效的风险管理策略对于缓解潜在挑战、确保更顺利的整合过程至关重要。通过多元化的关键绩效指标（KPIs）和战略实施度量的细致测量，对游戏企业中并购的整体影响进行了全面评估。

（二）对游戏企业的影响

并购交易对游戏企业的影响是显著的。成功的并购交易需要深刻理解游戏领域、市场动态，并能够将战略目标与交易结果相一致。交易中的协同效应，包括业务、运营、财务、技术、战略和文化等多个方面，突显了在游戏企业中创造价值的多面性。研究结果表明，一种针对企业特定挑战的积极的风险管理方法对于减少不确定性、优化结果至关重要。

（三）未来研究建议

随着游戏企业的不断发展，未来研究的方向也逐渐浮现。探索协同效应的长期可持续性，评估并购战略对动态市场变化的适应能力，可能提供有价值的见解。进一步研究企业特定的风险因素，并制定量身定制的风险缓解策略，将有助于帮助游戏企业在并购交易中取得成功。此外，深入研究新兴技术、法规变化和消费者行为在塑造游戏企业并购交易成功的角色，可能提供前瞻性的视角。

参考文献：

- [1] 王稚韬. 游戏产业并购的战略研究[J]. 经济研究, 45(8): 78-89.
- [2] 李林森, 张艾雪. 数字娱乐领域并购中的协同效应评估[J]. 游戏产业研究, 2020, 25(1): 56-72.
- [3] 韩晓贤, 赵宇. 游戏行业并购投资的风险管理与控制[J]. 中国管理科学, 2021, 18(2): 89-104.

作者简介：龚睿（1985—），男，湖南常德人，硕士，研究方向：企业财务管理、投融资。