

## 6.3 收購與被收購

兩間成熟的公司合併時，兩者的文化便必須相容。就跟所有關係一樣，一切最終都會回到大家相處得如何、彼此的目標為何、優先順序為何、什麼東西會把他們逼瘋。所有併購中約有50%到8

如果某間大公司要收購某個十幾個人或更少人的小團隊，那麼文化不合就比較不會是個問題。即便如此，小團隊也應謹慎評估他們會怎樣遭到大組織吸收，並且真正投入時間去了解即將加入的大公司文化。

我並不後悔把Nest賣給Google，我們的管理團隊也是。舊團隊每次見面時總是會思考這個問題。我們唯一的遺憾是，我們沒辦法完成由我們開始的東西。但是把公司賣掉的決定是我們一起做出的，而我們到今天也都依然支持這個決定。

根據我們當時擁有的數據，再來一次我們還是會這麼選擇。

特別是因為我們是正確的。一如預期，Nest一把智慧家居的構想化為可能，蘋果、亞馬遜、三星等巨頭也都想要分一杯羹。他們創立團隊，和Google及Nest競爭，並打造

而Google當時是，現在也還是間很棒的公司，上上下下都充滿超棒的人才，改變了世界好幾次。Google的文化在他們身上行得通，許多人從沒離開母親是有原因的。

但那樣的文化能夠存在及推動，是因為Google的搜尋和廣告事業賺了超多錢，就連Google自己都將其稱為「搖錢樹」。也因此，Google變成一個極度多元的地方，每個人基本上想做什麼就做什麼，有時候甚至什麼都不做。他們這麼久

但在Nest的我們都是鬥士。我們的文化是誕生自蘋果模式，一個在四十幾

接著，遭到收購後的幾小時內，我們也必須為了我們的顧客奮鬥。當顧客聽到Google買下Nest時，他們擔心

「Nest是獨立經營，和Google其他部分無關。Nest擁有獨立的管理

就在雙方結合的第一天，我們只用了一篇字數和推特推文差不多的公開文章，就天真無邪地和我們剛剛加入的公司疏遠了。許多Googler都將我們視為一群

我們原本預計要整合以及共同開發科技和產品的Google團隊，完全不想跟我們共事。他們不斷

我應該要記得當年在Apple剛開始開發iPod時前幾個月發生的事情才對，但我那時就是沒想到。和我的迷你iPod團隊相比，Nest規模大非常多，體制也更成熟，我以為這

這便是史帝夫·賈伯斯提供我們空中支援的時刻。他在拖慢我們進度的團隊頭上扔下炸彈，強

但Google這裡沒有賈伯斯，只有賴瑞·佩吉和謝爾蓋·布林。他們都是才華洋溢、見多識廣的創業家，但他們缺乏賈伯斯那種因為多次

有一次，當我們預計的整合徹底卡住 Googler們真的在開會時直接放鳥不來，又無視我們的電子郵件。那次桑達·皮采竟然跟我說，我們試著要合作的所有Google團隊都超級忙，他們沒有多出來的工作

我瞪大眼睛盯著他。我眼冒金星。彷彿我他媽出了車禍。時間慢了下來。我心裡的想法只有，噢噢噢噢噢噢噢，幹幹幹

我知道Google並不是蘋果，而且這種規模的併購本來就很難處理。我知道我們的文化不同、哲學不同、領導風格不同。但直到這個時刻我才發覺，我們講的根本就是不同語言。

當賴瑞在收購過程中告訴我，Google會

但我是用蘋果的濾鏡在詮釋他的話。如果史帝夫·賈伯斯說他會組織好團隊，那就表示過程中的每一個步驟他都會在，每個禮拜，有時候甚至是每一天都會。他會集合好所有人，告訴他們要朝哪裡去，確保他們都一起前進，並用強大的意志力把脫隊的

雖然賴瑞他們承諾會發動全面攻擊，但在Google這裡完全不會有人去進行轟炸。他們甚至連發動攻擊這個詞都不知道是什麼意思勒。

我發覺這點的那一刻，就看清楚了我們從一開始是如何受到誤導。我們沒有準備好面對這

即便我們都已經精細計畫好幾乎所有事了。

在多數收購中，通常會花上二到八個禮拜起草寫有必要條款的文件，並達成協議。

但Nest花了整整四個月。

而我們到了收購十周之前，甚至都還沒討論到收購的價格。

現在改名為GV的Google創投，當時是我們的投資人之一，他們知道我們的財務狀況，而且一直以來都超級支持我們，所以我並不擔心價

我們和Google一起討論過每一個部門，包括行

這花了非常多時間，事實上甚至使我開始得到別人的各種白眼。「認真嗎，東尼？你現在要來討論這個細節？」對，沒錯，我是要討論，這很重要。

而且確實真的很重要，超級爆重要，卻常常遭到忽略。

多數收購都是由銀行家推動和監督，而銀行家只有在併購順利完成後才能真正賺到錢，所以他們動機滿滿，想要快點搞定快點領錢。他們不在乎要把所有會發生什麼事的細節正確傳達給員工，也不真的在乎文化適不適合。不是很在乎就對了。

銀行家通常是由雙方公司聘請，以搞定所有交易細節、協助大家了解情況、協調出價格、並比較不同的選項。他們會比較市場、顧客、一加一能不能大於二。

但你無法在併購協議中解釋企業文化。你不能寫下來然後讓所有人在上面簽名同意。這

所以大多數銀行家並不希望兩間公司先慢慢試探彼此、了解彼此、結婚前先去約會。他們想要兩間公司第一次見面的那晚就直接訂婚，他們想要公司到

這就是為什麼Google收購我們時，我們這邊並沒有請銀行家的其中一個理由。我知道銀行家不會跟我們的團隊一樣那麼在乎。和我們團隊及投資人多年投

即便如此，收購消息宣布後的隔天早上，還是有一名銀行家出現在Nest公司的大廳。

「在你們昨天宣布的交易中，我並沒有看到任何銀行代表你們。」

「沒錯，這是故意的。」我回答。

「你知道的，你的股東可以因為這樣告你。」他說。

我告訴他已經成交了，我們不需要銀行家。

「呃，既然你們這筆交易沒有銀行家，那你們可以直接把我們的名字加上去嗎？」

我抬起一邊眉毛，面無表情瞪著他，然後轉身離開。

那個銀行家很生氣，他不敢相信我連幫他這點小忙都不肯。

大多數併購及收購投資銀行都不是你的朋友。我看過太多小型新創公司，特別是在歐洲，會找個銀行家來幫他們籌錢或是

你可能還是會因為各種理由需要找銀行家，而且當然世界上也存在一些好銀行家，但你不能讓他們控制你的併購或是設立你的時程。

不管你是在收購或是賣掉公司，你的工作都是要搞懂

而雖然在Nest時，時間並不是問題，我們確實還是犯下了幾個大錯：

1. 我們在從沒想過這會怎麼影響我們公司內部關係的情況下，就逕自對外向顧客發表聲明。
2. 我以為因為我們交易的金額非常大，總計超過70億美金，所以會有一定的注意標準及信賴義務，確保事情會成功。
3. 我沒有跟其他先前被Google收購的公司談談。

如果我當時曾和Google公司的其他副總及董事談過，那我就會發現，收購剛完成，當我們進用第一批主動投效的Google人才的時候，應該要更加挑剔才

要是我那時有花更多時間和先前遭到收購的公司領導人聊聊，比如Motorola

文化是根深柢固的，我那時應該要記住這點。賴瑞在比爾·坎貝爾的鼓吹之下，想要Nest加入Google並改變Google的整個思考方式，為Google注入新創魔力。但是文化不是這樣運作的，你不能只是把舊工廠重新油漆，然後給工人看

多數人和多數公司在能夠真正改變之前，都需要一次瀕死經驗。

你不能假設收購就代表文化融入。這就是為什麼，蘋果其實不怎麼收購擁有大型團隊的公司，他們只會收

所有收購最後都會回到「當你在購買另一間公司時，你究竟想要什麼」這個問題。你是想要購買一個團

當你賣掉公司時，相同的問題也能派上用場。你追求的到底是什麼？有些人希望運用大型公司的資源加速推動他們的願景，有些人則是想要賺錢，接著還有些公司是自己出現

然而，也不存在什麼優質收購指南。有一百萬件事情要注意，但是在每間公司、每筆交易中都不一樣。總之不要只因為事情很難就置之不理，也不要只因為沒有人

不幸的是，在你置身其中之前，你是無法真正了解某個文化的。就像去約會，如果雙方對彼此有興趣，就會表現出自己最好的一面，把自己打理乾淨。等到開始同居並結婚之後，才會露出真實的面貌。你也是在

所以在任何併購案當中，前面的約會階段都非常重要。你必須檢查水槽看有沒有髒碗盤，看看餐桌上有沒有出現腳指甲，檢視整個公司的責

但是永遠都要知道，你沒辦法預測未來。事情會改變，可能會對你有利，也可能不是。所以，最終，你就是必須放手一搏，簽名同意，相信一切會行得通的。

我的建議是永遠都保持謹慎的樂觀。相信，但也要驗證。

先假設彼此都抱持最棒的意圖，接下來要確保對方會依此行事。然後，你就承擔風險，跨出那步吧。買下公司、賣掉公司、或什麼都不做，追隨你的直覺，不要害怕（或是也可以很害怕，但不管怎樣還是做出決定）。

要是我們當時沒有決定把公司賣掉，天知道後來會發生什麼事？或許Nest自己就可以很成功，或是會因為強勁的新競爭對手不可避免出現而走下坡。也有可能這個產業其他的主要玩家並沒有跳進來開發他們的智慧型產品，然後整個生態系統就崩潰了也

而且Nest並沒有死掉。差得遠呢。Nest還活得好好的，現在改叫Google Nest了，就跟我們一直以來計畫的那樣完全整合。他們仍然在開發新產品、創造新體驗、實現他們版本的我們願景。事

幾年前我曾在某場派對遇到Alphabet和Google的現任執行長

我有很多事情要感激的。

我很感激謝爾蓋·布林推動Google在初期投資Nest，也很感謝賴瑞和謝爾蓋兩人促成Google這座巨大機器買下我們。我也感激其他的產業巨人開始注重智慧

此外，我也知道收購後所發生的一切都不是衝著我個人來的。真的不是，這只是生意，屁事總是會發生。我無

我打從心底誠摯祝福他們未來一切都好。