

YY 直播变烫手山芋 百度史上最大收购案告吹

本报记者 李静 北京报道

百度史上最大的收购案耗时三年最终告吹。2024年1月1日晚，百度集团(NASDAQ: BIDU, 09888.HK)发布公告，宣布关联方Moon终止与欢聚集团(NASDAQ: YY)的股份购买协议，36亿美元收购欢聚集团旗下YY直播的收购案作废。

对于百度放弃收购YY直播，欢聚集团发布公告称，已获百度关联公司发出的终止2020年11月的股份购买协议的通知，YY直播向百度的出售已于2021年2月8日基本完成，且某些事项仍有待未来完成，但百度在通知中声称，其已行使终止股份购买协议的权利，取消了交易。欢聚集团正在寻求

百度史上最大收购案

百度公开的投资事件达到229起，36亿美元收购YY直播是百度公开的投资史上最大的一笔投资。

2020年11月17日，在百度公布2020年第三季度财报之际，同时公布了收购欢聚集团旗下视频社交媒体YY Live(即YY直播)的具体消息。根据双方当时签署的最终协议，百度将以约36亿美元现金收购欢聚旗下的YY直播，包括但不限于YY移动应用、YY.com网站和YY PC等，该交易当时预计于2021年上半年完成。以2020年11月17日美元兑人民币的汇率换算，36亿美元约为236亿元人民币。

天眼查的数据显示，百度公开的投资事件达到229起，36亿美元收购YY直播是百度公开的投资史上最大的一笔投资。

就在百度宣布收购YY直播的两天后，2020年11月19日，知名做空机构浑水发布了一份针对欢聚集团的做空报告，指控欢聚集团存在欺诈行为，对其营收、利润和付费用户等数据提出疑问，其中包括指出YY直播有大约90%的营收都是欺诈行为，是一个虚假的生态系统。欢聚集团随后发布的公告显示，相关审计委员会与法务审计师和数据分析专家团队对与YY直播业务有关的指控进行了全面审查。审查得出的结论是，浑水报告中有关YY直播业务的指控和得出的结论没有得到证实。百度并未因此停止对YY直播的收购，不过

法律建议，并将针对百度的通知考虑其可以采取的所有选择。

《中国经营报》记者从接近百度和YY直播的人士处获悉，在此前已有很多YY直播的员工迁入百度办公区办公，而且YY直播属于独立运营。但在2022年，百度对YY直播的架构进行过大调整，目前百度的很多直播业务其实是由YY直播团队在负责运营。另外，知情人士对记者透露，百度收购YY直播一案，截至目前百度方面已经支付欢聚集团19亿美元。

如今，百度放弃收购YY直播，无疑将YY直播团队置于尴尬的境地，未来YY直播的路将怎么走？百度已经支付的钱将会怎么处理？以及欢聚集团将会做何应对？本报记者将持续关注。

按照最初的公告，百度收购YY直播的交易原计划于2021年上半年完成交割，而最终也未如期完成。

2021年2月7日，百度发布公告称，与欢聚集团修订了股份购买协议，双方同意将最后期限延长至2022年3月31日。时隔半年后，2021年8月17日，欢聚集团发布公告称，欢聚集团与百度已同意将拟交易的最后日期延长至双方共同约定的日期。

2021年9月，国家市场监督管理总局发布了《中国反垄断执法年度报告(2020)》。其中披露，国家市场监督管理总局正在依法加强对腾讯系虎牙和斗鱼的合并、百度收购欢聚集团、京东收购猎芯科技等11起经营者集中案的反垄断审查。但截至目前，关于百度收购YY直播并没有公布最终的审查结果。

前后历时三年多时间，这笔百度史上最大的收购案却最终告吹。2024年1月1日，百度在放弃收购YY直播的公告中表示，股份购买协议规定，拟定收购的交割须满足某些前提条件，其中包括获得必要的政府监管部门批准和其他条件，且如果拟定收购未在最终截止日前交割，买方或卖方均有权终止股份购买协议。截至2023年12月31日，即最终截止日，股份购买协议规定的交割前提条件尚未全部满足。

缘何放弃

市场变化、监管压力和谈判破裂都可能是并购案终止的原因。

互联网公司并购案中，出现过宣布收购标的但最终终止的情况。比如2013年，Facebook宣布以10亿美元收购WhatsApp，但最终因监管问题在2017年放弃。2014年，谷歌曾宣布以26亿美元收购Nest Labs，但最终在2018年完成交易前放弃。这些案例表明，市场变化、监管压力和谈判破裂都可能是并购案终止的原因。

“完成并购的时间因案件而异，可能需要几个月到数年的时间，具体取决于交易的复杂性、监管审批的耗时以及双方的谈判进展等因素。”上海汉盛律师事务所高级合伙人李雯律师向记者说道。

接近百度人士透露：“百度放弃收购YY直播是因为反垄断审查。”

浙江垦丁律师事务所联合创始人欧阳昆浚对记者说道：“本收购案迟迟没有落地有多方面原因，最核心原因是监管的审查。”由于涉及跨境交易，百度和欢聚集团的收购案需要经过中美两国监管机构的审查和批准。然而，由于中美贸易摩擦的升级，以及美国对中国企业的打压，这一过程变得异常艰难和漫长。有媒体报道，百度和欢

尴尬的YY直播

如今百度宣布放弃收购YY直播，无疑将YY直播置于尴尬的境地。

对于斥巨资收购的YY直播，百度董事长兼CEO李彦宏曾寄予厚望。“百度多元化的用户、客户及生态合作伙伴组成，百度蓬勃发展的移动生态和流量及技术优势，能够与YY直播的内容能力产生协同效应，为YY直播带来新的发展机遇。直播已成为互联网平台不可或缺的基础设施。而技术和数据赋能，是未来包括直播在内的各产业变革的关键驱动要素。让我们期待YY直播加入百度直播产业带来的全新可能性。”李彦宏曾在内部信中说道。

接近百度和YY直播的人士透露，在百度宣布收购YY直播之后不久，YY直播在北京的员工就陆续搬入百度办公区进行办公。2021年5月，百度主要的移动端产品和YY直播在人员、产品、数据、技术等方面的深度互通基本



聚时代的收购案已经提交了美国外国投资委员会(CFIUS)的申请，但一直没有得到回复。此外，国内的反垄断监管也对这收购案造成了一定的压力。

除监管因素外，多位业内分析人士认为，YY直播的性价比降低以及百度自身的战略重心转变也是主要原因。

据欢聚集团2020年第三季度财报披露，截至2020年9月30日，YY直播移动端月活跃用户达4130万人。对比之下，抖音和快手两大直播领域的头部平台在当时的月活

已经分别达到6亿人和近5亿人。“百度直播业务和YY直播业务加起来的市占率并不算高。”文渊智库创始人王超对记者说道。“我认为百度在3年前给出的36亿美元的价格太高了。在这三年的业务整合中，直播业务并没有达到百度想要的效果，加上战略转向AI，所以想及时止损，然后把钱投向AI。”

记者注意到，百度在近两年的财报中一直没有提及YY直播。欧阳昆浚对记者说道：“在秀场直播备受打压的今天，YY直播的业绩无疑是下滑的。并且在当初力主

动事业部则负责以互动直播为核心的业务；公共支撑部门和职能业务部门主要是对三大业务部门和两大中台给予支撑，负责市场、公共关系、人力、财务等。

如今百度宣布放弃收购YY直播，无疑将YY直播置于尴尬的境地。

在百度放弃收购YY直播之后，接近YY直播人士表示，目前YY直播还处于正常运转中。

欧阳昆浚对记者表示，对于YY直播而言，被百度收购原本可以获得更多的资源和支持，进一步提升自身的品牌影响力和市场份额。然而，随着百度放弃收购，YY直播可能需要重新审视自身的发展战略和未来方向。短期内，这可能会给YY直播带来一定的经营压力和不确定性。但从长远来看，这也为YY直播提供了更

多的自主权和灵活性，有助于其寻找新的合作伙伴或发展机会。

“百度不想要YY直播，欢聚集团已经专注海外市场，也不太想接国内直播这块业务，YY直播现在就是烫手山芋。”王超对记者表示，“欢聚集团很难把到手的钱全部吐出来，未来的结局可能是百度和欢聚各退一步，将YY直播作为一个合资的独立公司，或者说寻找一个新的买家。”

余丰慧对记者说道：“双方可能将进入法律程序。百度和YY直播则各自会着手进行业务上的调整和重构，以适应新的市场环境和战略需求。另外，此次事件可能引发行业对直播业务价值的重估以及对未来合作模式的思考，同时也可能会引起监管部门的关注，对整个直播行业的政策环境产生微妙影响。”

跨年档营造仪式感 电影业也需要“双11”

本报记者 张靖超 北京报道

跨年档是近几年才出现的电影档期概念。按照灯塔专业版的解释，该档期仅指12月31日这一天。但2023年12月31日这一天的跨年档却被各种特殊场次的仪式感营销带动得火热，连带着刷新了该档期的票房纪录——这一天的总票房达到7.3亿元，堪比春节档大盘。

公开数据显示，跨年档共有13

五花八门的特殊场

跨年档的特殊场是被《一闪一闪亮星星》带起来的。

2023年12月5日，电影《一闪一闪亮星星》开启猫眼预售，同时官宣了“下雪场”惊喜：在全国1314家影城、13时14分的场次，举行特殊观影活动，通过发放雪罐的方式让观众在影厅里感受下雪。

在“下雪场”惊喜公布之后，观众对前往电影院见证下雪场面充满热情，预售票房在短短4天时间就突破了2亿元。“下雪场”的电影票在闲鱼上被炒至几百元，仍供不应求。以至于有部分影院自发购买造雪机，主动要求加入“下雪场”。

《一闪一闪亮星星》改编自同名网剧，曾一度刷新爱奇艺分账纪录，

部电影上映，其中5部重点影片都有自己的特殊场，“下雪场”“演唱会有”“啤酒场”“橙子场”“彩票场”层出不穷。片方、影院都借助电影中的元素进行仪式感营销。仪式感营销不是新鲜事物，但同一档期众多影片都使用这一策略，将观影的仪式感烘托起来，可谓盛况空前。

《中国经营报》记者注意到，这场全行业的仪式感营销其实从2023年12月下旬陆续开始，并且

因此这一IP有稳定的粉丝基础，特别是剧中的台词“张万森，下雪了”作为网络热梗传播极广。而电影《一闪一闪亮星星》将幻想变成现实，与剧集中的重要场景联动，让观众有了预期。粉丝有情感、情侣找氛围、路人凑热闹，使《一闪一闪亮星星》还未上映就攀升到了2023年贺岁档(通常从每年11月下旬开始，至12月31日结束)票房季军的位置，2.63亿元的预售总票房比2023年贺岁档大部分电影的总票房还要多。

竞争对手见状纷纷效仿，《年会不能停!》《非诚勿扰3》《潜行》《金手指》等影片也都推出特殊场观影活动。

其中《年会不能停!》自称“打工人的啤酒电影”，只要购买对应

贯穿整个元旦假期。但元旦假期最后一日的大盘票房便出现断崖式下跌，仪式感营销的效果大打折扣。多位电影行业人士以及营销专家表示，仪式感营销在其他行业都有应用，在电影行业尚属新颖，元旦假期的多项数据表明这种营销方式在电影行业的有效性。

“电影说到底是一场流量生意，在娱乐消费方式很丰富的当下，与其说是观众需要看电影，不如说是电影需要被观众看。”院线

场次的预售票就能获赠啤酒一罐；《非诚勿扰3》推出“橙意满满场”，在全国51个城市的影院发放贴有片名LOGO的橙子；《潜行》则推出“彩票场”，在跨年场次发放彩票；《金手指》为每个特殊场次都起了名字，放映时间巧妙配合着影片的宣传主题——“暴富跨年”，也与电影的剧情息息相关，例如“15:18前程似锦场”“17:18有求必应场”“20:18财运爆发场”等。

事实证明，特殊场次比普通场次更畅销。灯塔专业版显示，2023年跨年档票房7.31亿元，大幅刷新影史纪录；其中《一闪一闪亮星星》当日票房3.26亿元，占比44.6%，成为首部跨年档破3亿元的影片，并

公司一位人士说，“这就像电商‘双11’，如果做不出爆款内容、平时生意少，就只好造节日造概念，靠促销赢市场了。”

但灯塔专业版数据显示，2017年至2019年我国年度观影人次分别为16.24亿、17.18亿、17.28亿，对应年份的人均观影频次分别为3.38次、3.38次、3.25次；而2023年的这两项数据分别为12.99亿和2.58次，这表明消费者对于线下购票观影的意愿较此前已大幅降低。

且成为2023年预售票房冠军。灯塔研究院向记者提供的数据显示，该片24岁及以下年轻观众占比近六成，是2023年24岁及以下年轻观众占比最高的影片。

灯塔研究院数据分析师陈晋向记者表示，元旦假期电影市场供给丰富，且城市偏好有明显差异化，大量年轻观众进场，仪式感营销破圈是2023年跨年档票房火爆的原因之一。

“能取得这样的突破，跨年夜的票房功不可没，2023年12月31日晚10点以后的场次票房接近1.5亿元，约300万观众选择在电影院跨年，‘下雪场’‘啤酒场’等仪式感满满的观影活动得到年轻观众的青睐。”陈晋说。

“热乎劲儿”仅存两天

问题在于，电影市场的仪式感营销热度似乎很难持续。

数据显示，靠仪式感营销而风头无两的《一闪一闪亮星星》在2023年12月30日至2024年1月1日的票房分别为2.2亿元、3.2亿元和5000万元，票房出现断崖式下滑，其中很大一部分原因便是口碑的崩盘，其豆瓣评分仅6.3分。这部主打吸引剧集观众粉丝的电影被投放到大众市场，对相关剧集缺乏了解的新观众大多无法与剧集粉丝共情。

预售阶段出尽风头的“下雪场”创意，到最终的实施效果却因为每个影院具体的设施条件和落地执行能力，演绎出千差万别的版本。记者在点映阶段参加的一个“下雪场”，影院没下雪机，当影片快到结尾时，原本安静的影厅里，有两个工作人员拿着泡沫罐喷出了零星的“雪花”。

记者了解到，有的影院“下血本”购买或租赁造雪机在最后确实制造了“下大雪”的场景，有的只是用简单的喷漆喷出类似雪花的泡沫，还有影院担心雪罐、喷漆罐等设备的安全隐患，取消了“下雪场”，靠赠送卡片等伴手礼来补偿。

记者还在2023年12月30日参加了《年会不能停!》的“啤酒场”，在散场时发现，许多观众

滴酒未沾；12月31日的一场《潜行》的特殊场，记者在入场时并未拿到任何伴手礼，在询问影院工作人员时，对方回复称：“(礼物)只是卖票时做的一个标识”。

“它就是博眼球，吸引受众参与一下，最终就是为了社会化营销传播，是一种公关行为。”清华大学品牌营销专家孙巍说，“这种活动都是有成本的，商家意思一下，不能放大去搞，搞大了会赔钱的。”

记者注意到，从2023年12月31日开始，北京多家影院安排的特殊场，票价与普通场次相比已没有明显溢价。

“对于这种特殊场，行业内部分歧也比较大。”院线公司一位人士向记者透露，分歧主要有以下几个方面：一是关于仪式感营销的准备比较仓促，很多影片推出特殊场都是被动跟进；二是有些投资出品方预算有限，原本对影片票房预期也不高，在这种情况下增加投入做营销，显然并不愿意；三是很多影院对营造仪式感的特殊场也很犹豫，除了部分影院不具备安排特殊场所需的硬件设备之外，还有仪式感营销可能带来的商品库存压力、营销费用增加的压力以及额外增加的消防、安全压力等。