



MERCER

把握今天，成就明天

跨境并购 人力资源管理指南

冯元石 崔杰 著

CROSS BORDER M&A
A GUIDE TO HR MANAGEMENT



经济管理出版社

ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE



MERCER

把握今天，成就明天

跨境并购 人力资源管理指南

冯元石 崔杰 著

CROSS BORDER M&A
A GUIDE TO HR MANAGEMENT



经济管理出版社

ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

跨境并购人力资源管理指南/冯元石, 崔杰著. —北京: 经济管理出版社, 2015.6
ISBN 978-7-5096-3723-4

I. ①跨… II. ①冯… ②崔… III. ①企业—跨国兼并—组织管理学—研究—中国
②企业—跨国兼并—人力资源管理—研究—中国 IV. ①F279.247

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 080690 号

组稿编辑: 张永美
责任编辑: 张永美 王格格
责任印制: 黄章平
责任校对: 车立佳

出版发行: 经济管理出版社
(北京市海淀区北蜂窝 8 号中雅大厦 A 座 11 层 100038)

网 址: www.E-mp.com.cn
电 话: (010) 51915602
印 刷: 三河市延风印装有限公司
经 销: 新华书店
开 本: 710mm×1000mm/16
印 张: 9.25
字 数: 150 千字
版 次: 2015 年 9 月第 1 版 2015 年 9 月第 1 次印刷
书 号: ISBN 978-7-5096-3723-4
定 价: 40.00 元

·版权所有 翻印必究·

凡购本社图书, 如有印装错误, 由本社读者服务部负责调换。

联系地址: 北京阜外月坛北小街 2 号

电话: (010) 68022974 邮编: 100836

序

本书试图就中国企业进行海外并购的过程中面临的挑战与问题，从组织与人力资源的角度进行体系化、深入浅出的阐述。笔者希望在未来若干年内，本书能作为中国企业此领域的教科书而得以普遍应用。本书致力于阐述并购交易参与者，尤其是组织与人力资源的专业人士应掌握的原理和原则，同时辅以对实操中的要点介绍。

对于许多中国企业而言，如何通过海外并购来实现企业的发展已逐渐成为十分重要的管理课题。我们认为，跨境并购的能力不单会左右一个公司的命运，最终也会影响到一个行业，甚至整个国家的兴衰。希望本书能在更多中国企业进行富有成效的海外并购、跻身于世界领先公司之列的过程中尽微薄之力。

本书主要依照跨境并购的流程，从组织与人力资源角度对并购交易由始至终展开阐述。此外，企业以大型的跨境并购为契机，需要经常构建或重新调整全球性的组织架构，本书也会涉及这一部分内容。

本书基于笔者作为美世咨询全球并购咨询顾问为众多客户进行跨境并购交易提供咨询的经验，以及间接了解到的其他相关案例。美世咨询拥有专门的全球并购咨询团队，他们与遍及全球各地的美世咨询的技术专家通力合作，为客户在交易中遇到的组织与人力资源方面的挑战提供解决方案。本书的产生无疑依托于美世咨询国内外同事们的渊博知识及丰富经验。在此也同时声明，本书的内容和观点所涉责任由笔者全权负责。

非常希望此书能对读者有所帮助，为中国企业“走出去”和构建全球化优势贡献我们微薄的力量。

美世咨询全球并购咨询业务：冯元石、崔杰

2014年12月

目 录

第一章 中国企业与跨境并购	1
1. 从组织与人力资源的角度看并购交易的难度	2
2. 确立对于收购对象管理层的治理	5
3. 跨境并购流程概览	11
第二章 针对潜在风险实施有效的尽职调查	17
1. 谈判时的尽职调查	19
2. 不同情形下的组织与人力资源尽职调查	24
3. 尽职调查前的整合契合度诊断	28
第三章 在高难度交易中顺利完成交割	35
1. 因业务需求带来公司独立运营的问题	37
2. 处理公司独立运营问题的步骤	43
3. 有效的员工沟通	48
第四章 有效留用管理层	55
1. 跨境并购中留用管理层的重要性	58
2. 财务性保留策略	63
3. 获取现有管理层的认同	68
4. 更换被留用的 CEO	72
5. 收购期间更换 CEO	76

第五章 对管理层建立有效的治理	81
1. 确立新的治理和管理体制以及百日计划	84
2. 领导力的融合	88
3. 对管理层确立人力资源三权	93
4. 管理团队的更替	97
5. 对管理团队和管理层的评估	101
6. 并购后整合中的组织诊断以及员工意识和行为变革	104
第六章 对管理层薪酬的治理	111
1. 跨境并购加速，促使管理层薪酬治理的重要性增强	113
2. 管理层薪酬指导方针和薪酬委员会的运营	118
第七章 组织整合	125
1. 整合模式	128
2. 整合原则	130
3. 组织整合的流程以及对整合的管理	131
4. 克服阻碍组织整合的主要因素	135

第一章 中国企业与跨境并购

本章要点

1. 从组织与人力资源的角度看并购交易的难度

跨境并购交易在组织与人力资源方面的难易程度存在明显差异，收购方必须清楚地了解“哪些并购案的哪个部分存在难度”并采取相应措施，这是并购成功不可或缺的。

2. 确立对于收购对象管理层的治理

切勿混淆“管理”（Management）和“治理”（Governance）的概念。针对海外收购对象进行管理，不可避免地需要在人才培养等方面付出大量时间；但要实现对于海外收购对象管理层的治理，则不但需要从完成并购后不久就在一定层级上付诸实施，还需要采取恰当的方式才有可能实现。

3. 跨境并购流程概览

跨境并购是一个与对方进行长时间谈判的复杂过程。我们需在交易开始之时，就从最后必须完成的事项倒推来确立流程地图，朝着实现理想状态的方向努力。同时，还需考虑到谈判破裂的潜在风险，时刻解读谈判对象的意向与态度，打开局面，推动进程。

1. 从组织与人力资源的角度看并购交易的难度

从组织与人力资源的角度来看，并购的难度可以分为两类——“交易的难度”与“并购后整合的难度”。

首先谈一下“交易的难度”。例如，不论是国内案例还是跨国案例，仅收购企业的一部分而非整体的“分拆式并购”往往操作难度较高。因包含“剥离”或“分拆”这一特别步骤，必须在有限的时间及可调配的资源范围内，将交易对象从并购对象中“分拆”出来。

具体来说，劳动合同是员工与卖方公司签订的，在买方收购了卖方的部分业务（“收购对象”）后，卖方原来的员工不会自动转移至买方。虽然因并购的方案和各国法律不同而有所差异，但通常情况下，卖方业务转让时还必须将员工从并购对象转入买方、向工会说明情况并获取员工个人同意等。根据国情与收购双方的差距，还可能有些员工不愿在同等待遇条件下转入新企业的风险。因此，收购方必须及时确定好恰当的新雇用条件并加以解释说明。

此外还需注意，分拆收购来的部分往往并不包含公司的核心职能部门，例如财务、法律、人力资源、IT 部门，以及市场营销、研发这样的职能部门。人力资源管理系统的基本模块（包含养老金、保险、健康福利待遇等）、薪资与人力资源信息等制度也往往不含在内，需额外妥善处理。特别是养老金方面，除工会和员工外，还需向各国政府监管部门、养老运营机构等说明计划并征得同意。

以上这些被统称为“公司独立运营问题（伴随独立运营产生的问题）”^①。这些问题理应在启动并购的最初阶段就做出初步的评估。但如果没有做好事前的准备工作，就可能导致无法如期实现并购目标、耗费大量成本等不良后果。

下面解释一下“并购后整合的难度”。一个典型例子是并购后需进行组织

^① 伴随独立运营产生的问题 Stand Alone Issue，指伴随分拆而在人力资源、组织以及其他领域产生的问题。

合并的情形。并购后的被收购对象（在前文所述的“分拆式并购”中，指分拆后收购的业务）不会独立运作，而是将被并入收购方或收购方所在集团的现有组织内。

例如，整合双方都有销售部门时，除产品与客户完全不同的情况外，通常组织整合后销售效率预期会获得提升。若不进行组织整合，则不但会造成机会成本的损失，还会出现组织内效率低下的新问题。因此，大多数情况下最好尽早进行组织整合。辅助部门也是一样，若不尽早进行组织整合，就会出现机会成本损耗与新问题丛生的局面。

在此类组织整合中，对于重复或重叠的职能与员工，必须采取相应的举措进行处理（如进行重组、重新选拔、精简等）。此外，倘若组织已经整合，但人力资源制度还维持不变，则无法实现统一管理。因此人力资源制度也需要适时整合。

这些都并非易事，一方面为避免影响业绩应慎重推进，另一方面还要避免引起诉讼与纠纷，力求圆满解决。此外还有成本与时间的限制，有时还需和工会等进行艰难的谈判交涉。跨境并购中，因为不熟悉当地的情况，之前没有类似的经验，很容易引发风险，带来许多额外的工作。

组织整合与人力资源制度整合主要是在收购之后进行。但是为实现并购后的协同效应，作为并购后整合的一项工作，需要在并购前就充分预见到潜在的问题。

通过以上两个例子，笔者就难度较高的并购案做了说明。这些问题并非凭借多花钱就可以解决，若不能妥善处理，将导致收购和收购后的管理都难以顺利进行，严重影响并购交易价值的实现。

如何应对高难度的并购案

图 1-1 显示的是判断并购交易难度时需要考虑的因素。其中有些方面需要通过人力资源尽职调查才可判明，但其中大部分可以从买方的交易逻辑（即对于并购的基本构想）以及公开信息中事先了解到。

例如，当进入此前未涉足的行业与地区时，就没有太多必要在并购后实施组织整合，这是因为收购方的现有组织与收购对象的组织并无重叠部分。此外，若是通过收购股权的方式获得整个公司，则不存在分拆的问题。

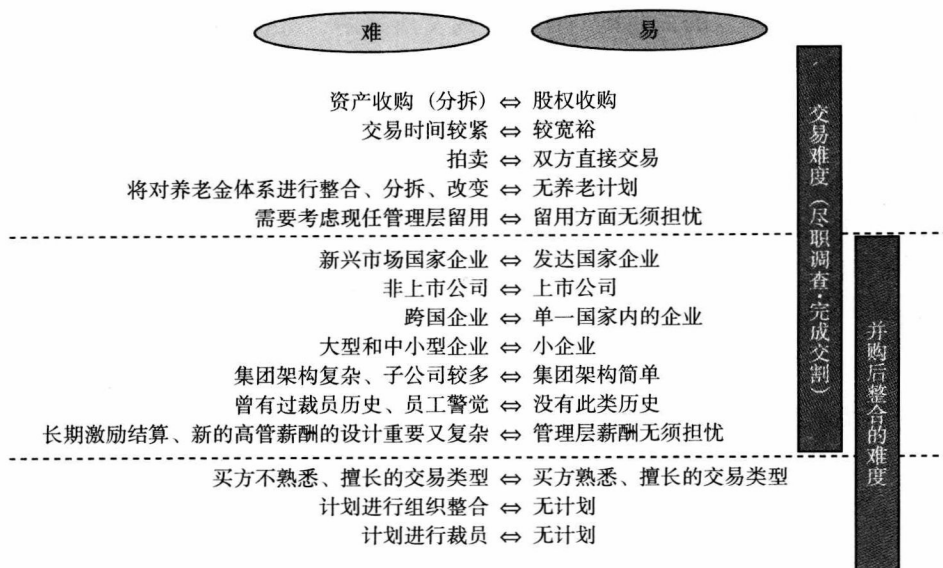


图 1-1 判断并购交易的难度

所以如果可以只挑选那些难度低的并购交易，当然是一个好的选择。这样可以避免很多的工作，能把宝贵的资源投入到其他方面。即便价格稍高些，这样做也可能是值得的。

但这在现实中往往很难做到。例如，双方在产品和技术上具有完美互补性，实施并购或许是今后在激烈的竞争环境中存活下来的先决条件。但是由于双方销售部门功能有很多重合，在交割完成后不得不迅速整合销售体系。另外，市场上往往可供选择的收购目标非常有限，买方没有挑选的空间。此外，当谋求在特定市场、特定领域通过并购来提高市场份额时，那么并购后组织的重叠就是不可避免的。

因此，如何明智地取舍难度较高的并购案、如何尽可能地降低并购交易的实施难度，都是企业所要面临的问题。

企业应当在决定并购前以及在尽职调查期间，尽可能了解该并购交易的难度。不过，由于企业内部对并购都会实行严格的保密，人力资源部门的参与时机常常较晚，在尚未对交割的准备工作以及并购后的整合有深入认识时，并购案就已经基本完成，导致此后各种问题如定时炸弹般层出不穷。这样的情况屡见不鲜。还有一些情况是在跨境并购过程中，尽管企业内部有人力资源团队参与，但

相关人员对当地的实际情况没有足够的了解。

此外实施并购交易的结构，特别是在跨境并购中，容易存在盲点。这是因为对于难度高的并购交易而言，由于区域覆盖面大，需要有大量、优质、富有并购经验且可调配的资源来提供支持。这对很多企业来讲都是相当有挑战的。

以收购对象的业务分布在多个国家（几个到几十个）的情形为例。首先，尽职调查应当对各国的法律制度与市场惯例进行详尽的调查。其次，如果是分拆并购，如前所述，收购方需要在各国开展劳动关系转移等烦琐的工作。最后，对于收购后需要进行组织整合的情形，则需要花费更多的精力，在较短时间内完成相对复杂的工作。

即使收购方拥有经验丰富的人力资源团队，除非企业已经在海外的区域总部及各个国家层面拥有健全的职能以及相关经验的人员，或者之前进行过大型的海外收购，其人力资源团队可以为新交易提供支持，否则实施大型跨境收购都会存在诸多的挑战。可以说，在现阶段，能比较轻松地完成大型跨境收购的中国企业还不是很多。

所以针对每一个并购案，企业在最初构思交易的阶段，需要了解所需的组织能力以及自身的差距，调动各方资源，做出详尽的计划加以应对。

2. 确立对于收购对象管理层的治理

人们一般认为难度低、战略契合度高的并购案是最佳的选择。这种情况下，即使价格偏高，买方也会考虑购买。但即便如此，或者正因为如此，反而容易出现一些问题，而且问题往往会是非常大的。

这些问题的本质在于并购后治理的缺失。现实中，往往出现买方将收购的公司全权交给当地的管理层，未对重要的方面实施监控的情形。这虽然表面上看似没有太多问题，但其实隐藏着诸多的风险。

委托给优秀的管理团队进行管理本身是无可厚非的合理选择。但是，收购方不能不管不问，他们需要了解管理层实际在想什么、做什么，及时纠正其中的不

足或错误。如无法纠正则需要换人，这就称作“治理”(如图 1-2、图 1-3 所示)。

	管理 (Management)	治理 (Governance)
控制的内容	■ 为达成目标而制定计划 ■ 根据组织授权，按计划实施并监控全部活动，确保达成目标	■ 需要达成的目标（水平与内容） ■ 目标达成的结果以及重要细节 ■ 管理层的权限 ■ 管理层的任免、评估、薪酬
控制的时点	■ 根据公司、内容的不同而不同，每时每刻，事后汇报	■ 指导方针提出前，定期进行监控，事后审批 ■ 重要事项需事前报告，参与到流程中，事前批准
控制的主体	■ CEO 以下的管理团队 ■ 外派员工	■ 总部/作为股东的主管部门

图 1-2 管理与治理

	理想的状态	治理未起作用的状态
应达成的目标 (水平和内容)	■ 保证投资回报 ■ 努力实现最大潜能，反映到新的中期计划中	■ “我们自己没有能力管理，所以只能完全交给他们” ■ “既然没有大问题，那还是不要插手，全权委托为好”
赋予管理层的权限	■ 事前明确规则 ■ 确保合规	■ 总部立场不明确，需要根据每次的不同状况——做出决定和处理 ■ 因有所顾虑而缺乏控制
整体与细节管理	■ 掌握工作的内容与结果 ■ 风险管理 ■ 只关注重要的细节	■ 由于放任而忽视了风险与重要细节 ■ 过于注重微观/细节管理，打击了管理层的积极性，损坏了双方关系
决定管理层的 任免、评估、薪酬	■ 明确的 KPI 与目标（定量、定性） ■ 对企业的潜能进行信息收集与评估，完善团队 ■ 完善的继任者计划	■ 管理层本位主义 ■ 绩效评估的表面化 ■ 缺少继任者计划

图 1-3 什么是健全的治理

针对治理有两种不正确的想法，一种是“我们自己没有能力管理，所以只能完全交给他们”，另一种则是“既然没有大问题，那还是不要插手，全权委托为好”。

这里更为根本的问题在于，中国企业往往不愿意损害与收购对象管理层的关系，心存顾虑；而且中国企业通常对“还不错”的标准与期望放得太低，容易接

受“平庸”的业绩。

治理没有起到效果的情形

即使预见了并购中、并购后的问题，准备好了必要的应对机制，在收购后如何进行有效的治理、切实发挥其应有作用方面也还会存在挑战。下面我们就不同类型的情形举例说明。

对管理层的过度依赖

第一类常见的情形是，对于中短期的业务规划的内容，完全依赖于当地管理层，母公司（或股东）对“什么是该业务的最大潜力（即企业可实现的最大潜能）”、“什么是重要的业务问题”没有足够的认识，结果错失了重要机会，或延误了对重大问题的处理应对。

不仅仅是海外并购，国内并购也常发生此类情况，特别是认为“现在还不很清楚业务内容”、“虽然了解，但是并没有实际处理过，因此对问题的关键之处缺乏自信”时，往往容易陷入这一困境。

将海外当地业务委托给熟悉情况的管理层来管理，很可能是最佳的选择。但是从治理的角度看，评估管理层绩效的标准是需要独立于管理层之外的。在制定中短期业务规划内容的阶段，管理层可能有意或因管理者个人及团队的能力所限，设定较易达成的目标时，都需要进行有效的治理。

例如，如果并购的目的是获取此前未进入的市场、销售渠道、面向当地的产品，收购方对现有管理团队有一定的信心，双方也就留用达成一致意见。正当收购方以为与管理层的关系有了良好开端时，对方提交的业务规划中的营收利润目标比并购估值时的最保守预测还要低很多；虽然表面上看不出太多问题，然而实际上却没有充分预见市场的迅猛增长，未就市场变化和竞争对手的挑战提出足够的对策，结果导致提出的财务指标远落后于竞争对手。

在此情况下，由于对方理应更清楚实际状况，因此若先让其提交方案，在此基础上加以修改，则会因时间限制而很难进行大幅度的改动，甚至会因要求其大幅修改产生摩擦。正由于对方更清楚情况，收购方可能在某些方面无法说服对方。随后为了避免这样的结果，收购方就常会采取回避争议的做法。这最终就形成了恶性循环。

一种值得借鉴的解决此类问题的方法是，收购方或母公司可以聘用公司内部缺少的外部专家，将其纳入整合团队，或者委任其作为收购对象的外部董事；企业可以聘请外部顾问来对尽职调查时的一些假设及构想进行检验确认。

另外，也要注意沟通的方式和方法。应该专注于主要问题进行讨论，不必面面俱到，这样会让对方更容易接受，有利于双方就未来的业务机会、需采取的行动、时间、优先次序等方面达成共识。

基于这一系列沟通讨论来确定制定业务计划或者中期规划的指导方针，是摆脱对管理层过度依赖的具体方法。实施治理的一方一定需主动做好充足的准备工作。

对管控的忽视

第二类常见问题是收购完成后，可能由于运气好，业绩一直都不错，于是母公司或股东就掉以轻心，完全不管不问，直到有一天业务突然恶化或出现重大问题时才大吃一惊。虽然此前在董事会等场合听取过业务汇报，但如果作为总部不实际把握下属企业的内部状况，一旦遇到重大问题时，总部很难了解个中原因。

以上的情况可能包括：①除非询问当地人员，总公司无法了解当地情况；②即使询问可靠的总部外派至当地的员工，还是不清楚具体情况；③即使外派当地的员工去询问实际责任人，也因实际上未采用集中管控，无法马上了解到实际情况。上面的③是最严重的情形。

在随后的调查中，母公司才发现之前管理层在企业管理上存在着诸多甚至很严重的问题。

选择合适的管理团队，委托其进行经营管理，再对该团队进行有效治理，这种做法虽然传统，但到现在仍然是十分必要的。

具体来说，出现以上这些情况，大多是源自管控和职责不明确，对于理应了解的方面，在实际中并未真正掌握；或是源自对管理团队甄选上的草率，在较早阶段就完全信任对方，此后就再不进行监督等。

这类情况不仅局限于海外并购，国内并购中也很可能出现。从对策上来说，首先应明确需要掌握的信息，为此确立相应的机制来监督，定期公开信息；其次要完善发布信息的精确度；最后应坚定地执行。

在实际操作中，收购对象的管理层及相关人员肯定会因为额外的工作量而有

所抵触。但是，治理是原则问题，其必要性没有讨价还价的余地。因此收购方需要坚定地要求收购对象去贯彻执行。当然，需要配以恰当的沟通方式及流程。

变革的拖延

第三类常见的情形是重要的业务问题迟迟得不到解决。不少案例在细节上做得很好，获得了正面的评价，但是如果进一步推敲，可能就会得出不一样的结论。

以组织整合为例，常常会见到工作滞后或不够深入的情况。我们会见到一些企业在并购后，一直未能妥善处理由于并购导致的职能重复和员工安置等问题（组织重组、甄选董事和管理职位人选、削减普通员工等）。即便是企业进行了整合，也只是在表面或形式上进行，没有真正地消除重复职能、提高人员生产效率。

作为治理方需要注意，不能优柔寡断。若管理层不作为而延误了必要的变革，治理方完全可以更换管理层来推动变革。

当然，也存在管理层提出了变革方案，治理方却迟迟不做决定的情况。这很可能会招致管理层的不满与不信任。一个后果是无法留住优秀的管理者，导致人员的流失；另一个后果是管理层接受治理方的优柔寡断，开始适应这种行事的方法。并购的初衷是进行变革、实现协同效应，但因为不作为、坐失良机，会严重影响并购目标的实现。

要解决这些问题，首先要以战略的眼光仔细审视并购后制定的中短期业务规划，就组织整合等重大的方面，按照并购的目标要求做出切实可行的工作方案。只要能够做到这一点，就能有效地与管理层就当前组织结构是否合理、人才储备是否充裕等关键问题进行探讨、沟通及决策。

在此之后需要进行组织诊断、增强员工的认识以及具体实施变革。由于需达成的目标是明晰的，因此在组织层面容易造势，也便于监督和取得实际的效果。这一过程还有助于发掘管理人才，将其放入优先培养的人才库，强化公司的人力资源。

为何治理容易停留于形式上

从上述问题的三种类型中可看出，虽然企业可能有所意识，但都没有从一开

始着手去解决。企业或者错失了发现、解决问题的时机，或者未能看清楚理想和现实情况之间的差距，或者低估了问题的严重性，或者无法很好地平衡对管理层的放权与管控之间的平衡。为什么会发生这些情况呢？

主要是因为收购方不是很习惯此类讨论，没有想到自己的观点或决策会受到他人的挑战，没有相关的经验来决定如何应对。出现这种情况还可能是因为对业务的未来发展、目标没有一个非常清晰的愿景，因此执行起来也会显得力不从心。这些问题的根本原因在于中国企业领导人在这方面缺乏系统性的训练。

另外一个更现实的问题是，人们往往没有真正理解必须在必要时确保投入需要的资源的重要性。

一种常见的做法是：并购之后的治理，包括建立治理流程本身，投入的管理资源往往都只是最低水平。即使企业内有合格的人员可以胜任有挑战性的工作，但如果缺乏足质足量的资源，就无法确保工作的深入进行。笔者认为，这是导致一些治理空有其表的直接原因。

其他的问题也有可能发生。在跨境并购中，文化的多样性会造成人们之间相互理解沟通上的挑战。什么是未来的共同目标？谁要负责在什么时候做什么工作？谁来进行监督？谁来在发现问题后负责拨正其偏离的轨道？如何确保整体整合的有效进行？如何与相关者的激励挂钩……这一切都需要事前建立相应的机制来应对。

中国企业受传统文化的影响，往往习惯于“在混沌中前行”，只是在遇到问题时才会被动地去讨论解决，很少有企业能够从一开始就认真对待。这是引发上述问题的一个重要原因。

在并购环境下建立有效的治理

随着越来越多的中国企业“走出去”，实施跨境收购、治理这一重要课题将逐渐受到更多的关注。

从欧美大型跨国企业的自身历史经验来看，随着企业扩大海外业务，为了将自己转变成真正的全球化企业，有利于海外业务的长期发展，多数企业会考虑把企业和集团中“本国”（例如“美国”）的定位降级至“一个区域”、“一个中心”，将集团总部与“本国”分离开。这样做一方面便于总部对于全球业务的管理、在

全球范围内调配资源，增强集团的竞争力；另一方面可以让本国业务不受海外业务的牵扯，集中精力继续发展壮大本国的业务。将总部和本国分开并提升总部的级别，是企业全球化中建立有效治理机制非常基本、重要的考量。

中国企业由于全球化的时间较短，还没有太多的案例。但是联想在收购 IBM 个人电脑业务后，在美国及中国建立了双总部——美国是联想的全球市场中心，主要负责营销和研发，位于北京的总部主要负责联想在亚洲的业务。这种模式有利于企业长期的治理。

3. 跨境并购流程概览

前面两部分介绍了中国企业进行跨境并购中的困难与挑战。本部分则将这些问题的放入组织与人力资源并购的流程图中（见本章章首流程图）并加以说明。

流程图的横坐标是并购的时间节点，纵坐标是组织与人力资源相关工作的分类。

首先对坐标进行简单说明。

最开始的是尽职调查。并购其实就像男女结婚，结婚前要对对方有所了解。收购方在进入最后谈判前，必须“尽可能”对收购对象及其业务进行详尽的调查，特别关注以下方面：①交易内容是否与想要购买的相符；②其具备多少价值；③购买之后是否存在隐患。这里使用“尽可能”一词，是因卖方不会在买方还没有承诺购买之前，完全按买方的要求提供信息，所以尽职调查必然存在局限性。

尽职调查存在时间的限制，买方需在一定期限内内部决定是否推进此项交易，如果推进交易，以什么样的条件展开。收购方应尽量去收集尽可能多的信息来帮助决策。若无法在时限内收集到足够的有效信息，也必须决定是否推进交易。

尽职调查的结果是决定是否进行交易，如进行交易就进入最终购买协议的谈判阶段，在此阶段需要确定收购价格和交易条件。

若双方达成一致，就到了“签约”这一步。签约指的是在最终购买协议上签字，一般在此时会首次向外界发布消息。从流程来说，从这里进入了进行交割准