



杨海鼎 著

并购的力量

——移动互联时代的资本选择



中国工信出版集团



电子工业出版社
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY
<http://www.phei.com.cn>

并购的力量

——移动互联时代的资本选择

杨海鼎 著

电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京 • BEIJING

内 容 简 介

本书从实战的角度系统地解释了为什么学院派持续否定并购创造价值的同时，企业家们却崇尚以并购建立自己的商业帝国。本书辅以上百个经典的并购案例和2014年以来最新的数据，给读者一个全新的视角来理解移动互联时代并购的最新发展趋势。

本书适合对并购感兴趣的学生、企业负责人及专业人士阅读，特别适合正在操作并购案例的产业界和投资界人士阅读参考。

未经许可，不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。
版权所有，侵权必究。

图书在版编目(CIP)数据

并购的力量：移动互联时代的资本选择 / 杨海鼎著. — 北京：电子工业出版社，2015.5

(移动生产力丛书)

ISBN 978-7-121-25747-6

I. ①并… II. ①杨… III. ①网络公司—企业兼并—研究 IV. ①F276.6
中国版本图书馆CIP数据核字(2015)第058691号

责任编辑：董亚峰 (dyf@phei.com.cn)

特约编辑：钟丽娜 文字编辑：吴长莘

印 刷：北京嘉恒彩色印刷有限责任公司

装 订：北京嘉恒彩色印刷有限责任公司

出版发行：电子工业出版社

北京市海淀区万寿路173信箱 邮编：100036

开 本：720×1 000 1/16 印张：21 字数：350千字

版 次：2015年5月第1版

印 次：2015年5月第1次印刷

定 价：78.00元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题，请向购买书店调换。若书店售缺，请与本社发行部联系，联系及邮购电话：(010) 88254888。

质量投诉请发邮件至 zlts@phei.com.cn，盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

服务热线：(010) 88258888。

专家荐语

全球并购史上案例最丰富的时代就是当下之中国：横向、纵向多种形式的并购及并购后整合，加上新兴的跨境并购一起粉墨登场。全球投资银行史上出现重量级投行家的时代也在当下中国：政治、伦理、金融、语言、文化等无一不精的投行家（deal maker）通过并购打造着一个个全球领先的企业和行业。海鼎历经 15 年跨境并购经验，行遍全球万里路，深夜笔耕著成一书。该书不但是为中国的投行家们充电的一本好书，也值得向每一个希望通过并购快速发展的企业家们推荐。

——陈明健，东方高圣创始人兼董事长
（东方高圣是中国知名的投资银行机构，专注并购业务 20 年）

海鼎此书十分应景，把移动互联网时代背景下不断涌现的创新、颠覆、P2P、跨界、平台战略、跨境并购、PE + 上市公司、并购基金等各类热点，以扎实的并购理论和翔实崭新的案例双线并理，全部囊括，内容新颖，结构完善，既可传师授业，还可实务备考！

——范寅，金浦产业投资基金管理有限公司董事总经理
（金浦基金是中国领先的国有大型产业基金）

深入浅出，数据翔实，此书不但是海鼎教书育人的工具之作，也是目前中国并购基金蹒跚学步阶段从业者的傍身之宝。海鼎对移动互联网时代理解透彻，对新一次的工业革命时代如何看待和定位并购业务给出了全新的观点。

——刘涛，同威创投总裁
（同威创投是中国领先的风险投资机构）

始于二十一世纪第二个十年，全球第六次并购浪潮是由中国主导的，宣告中国国运的来临。然而关于并购方面的书籍多以欧美作者为主，多年从事并购的中欧校友杨海鼎的著作出版非常及时，这是他在并购一线的切身体会，也是他多年在资本市场运作的经验积累。如果您想了解国际资本运作和产业并购的实际操作经验，强烈推荐您阅读此书！

——潘松，复星集团董事总经理
（复星集团是中国最知名的跨境并购投资机构之一）

近年来本土资本市场最火的两个词就是并购和移动互联网，但能将二者有机地结合在一起的著作则少之又少。本书却能让人眼前一亮，深入浅出地剖析了并购的历史、市场近况与核心要点，并结合当下的移动互联网浪潮，提出今后并购的一些典型趋势。可以看出其中凝聚着海鼎这十五年来实践与思考的精华，是值得细品的诚意之作。

——王力行，华兴资本董事总经理、并购业务负责人
(华兴资本是国内最知名的互联网投资银行)

海鼎这本书让我爱不释手，尽管近来眼疾肆虐，还是忍痛一口气读完。国人写书，尤其是跨国并购方面的书，往往过于战略陈述和务虚，泛于理论研究，也难怪，很多作者往往闭门造车，东抄西拼。海鼎此书是在实战案例的基础上提炼出来的，非常实用，对参与跨国并购的各团队都有很强的指导性。作为每天在跨国并购中摸爬滚打的业内人士，我以为这是市场上难得一见的好书，two thumbs up!

——薛峰，美国凯腾律师事务所合伙人
(凯腾为全球知名律师事务所，其房地产业务及并购业务全球领先)

全球并购和移动互联网两股大潮汇流，若能弄潮于风口浪尖处，无疑意味着巨大成功。移动互联网时代社会商业环境更迭以迅速为特征，如何能在速度中真正追逐到价值，是时下正在跨境并购蹒跚学步的中国企业面临的巨大挑战。海鼎恰逢其时地将他十余年对并购的深度理解结合互联网大发展的新特点总结成书，厚积薄发，提供了对全局的深刻洞见以及对如何把握并购时机的精准解析，对时下典型并购案例的思维视角堪称独特，不啻是欲深谙并购之道并拔得头筹的业界人士之案头好书。

——王庆，富而德律师事务所合伙人
(富而德为知名国际律所，其跨境并购业务多年全球领先)

中国经济进入互联网+时代，一个日新月异、朝暮不分的时代，一个看似无序的时代，也正是一个有道——并购之道——的时代。有道修正无序，并购成就伟大。生鲜的案例，趣味的论析，翻滚沸腾的云量信息，本书生逢其时，言者用心，读者会意。感谢海鼎的专业水准和分享精神！期待本书大卖！

——黄雷，天元律师事务所合伙人
(天元律所为国内知名律所)

企业王国缔造之路之《霸业篇》： 资本之力，兼并之术，网络之谋

——为《并购的力量——移动互联时代的资本选择》代序

作者：蔡蕾，昆吾九鼎投资合伙创始人，现任九鼎投资总裁兼昆吾九鼎基金及夏启九鼎基金执行事务合伙人

首先恭喜海鼎以其 15 年的并购经验，结合当下移动互联时代的新特点总结出了自己的观察和观点。该书无疑为企业家们如何借助资本之力施展兼并之术，最终成就企业霸业提供了思考的空间。感谢海鼎邀请以本人在第 15 期九鼎商学院上的演讲，即《企业王国缔造之路》作为代序。由于篇幅限制，仅节选其中的一部分作为序言，希望带给本书的读者一些启迪。

每一个真正的企业家都有一个梦想，即成就一个企业王国和王朝。所谓立国，就是一个企业王国如何得以建立。三句话，名实符之，基业固之，产融合之。能长期成功的企业，一定是实实在在的企业，拥有足够规模的销售额、净利润和净资产，盈利能力和抗风险能力都足够强大，绝不是玩虚的概念。而企业家要实现霸业，需要以下三个基本的手段：资本之力，兼并之术，网络之谋。

资本之力

企业和企业家要成就霸业，首先离不开资本的力量。

应该如何理解资本？资本是人类历史上创造的，通过投资参与社会的再生产，谋取未来回报的那一部分财富，包括物质财富和可以物质化的精神财富。从这个角度来看，人类历史上创造的无穷无尽的财富都汇聚和体现在资本之中。善用资本，就是善用全人类在全部历史上所创造的财富。

资本与劳动需要结合。一般情况下，是资本雇佣劳动，体现出资本对社会财富的分配能力也更强。但是，资本又会被更加高明的劳动所雇佣，被那些通过有效学习获得了掌控资本能力的人，也就是企业家、投资家等所雇佣。优秀的企业家、投资家能够比一般人更加善于使用资本，能够更好

地利用人类所创造的一切历史财富，也可以雇佣到更加优秀的劳动者。显然，他成功的可能性就会大很多。因此，企业家的第一技能就是要善用资本之力。

那么，企业家应该善用哪些资本呢？有两种，一种是便宜的资本，一种是聪明的资本。

华尔街有一句话，资本永不眠。资本永远要逐利，但不同资本的利益水平要求不一样。哪里才有便宜的资本呢？IPO 获得的资本就是便宜的资本。在国内发股票可以达到 50 倍市盈率，意味着只要每年有 2% 的预期回报投资者就满意了，这种回报水平的资本就是便宜的资本。如果一个企业能够持续不断获取便宜的资本，那就意味着在没有资本、资本比较少、资本比较贵的企业面前，具有天然的竞争优势，这就是上市的最大意义。

再来看聪明的资本。一个企业家不能只是想获取便宜的资本，资本本来就是稀缺资源，便宜的资本更是有限的。而且便宜的资本太多也不是好事，反而会让企业家失去理智和约束。企业还要努力获取聪明的资本。聪明的资本除了资金本身，还能够带来钱以外的东西，能够给企业以额外帮助，也就是战略投资者的作用。长期来看，聪明的资本也是便宜的资本，只要它所带来的收益超过它的成本，就是便宜的。

在企业永不停歇的竞争中，资本起什么作用呢？在我看来，企业家一旦善用资本，就好比在冷兵器时代获得了火药，在热兵器时代获得了原子弹，马上取得了非对称竞争优势。这就是所谓资本之力。企业必须持续获取本质上便宜的资本，成为公众公司和上市公司，引进优秀的战略合作伙伴，拿到成就霸业的入门证和敲门砖。

兼并之术

成就霸业的第二步，是企业和企业要善于并购整合，施展所谓兼并之术。企业的成长史就是并购史，要么并购别人，企业生命延续；要么被别人并购，企业生命终止。

如何施展兼并之术？我的建议是本土并购先行，横向同业间并购先行，纵向产业链上并购先行。中国企业实施并购的首要目标，是成为所在行业中国市场的佼佼者，并且在产业链中获得足够的议价能力。

这两年中国资本市场上并购整合多了起来，但非常混乱，毫无章法。两个原因，一是企业家们还没有真正掌握兼并之术，二就是为前面所述便宜的资本所害。传统企业收购手游、投资影视，餐饮企业变身互联网大数据公司，这样的并购肯定不会成功。如果连本土并购、行业中的并购、产业链上的并购都没做过，就想踏入另外一个陌生行业，甚至走到国外去并购，相当于一个还没断奶的小孩，就开始吃海鲜大餐，结果可想而知。一个企业还没有做到行业中的数一数二，市场份额还没有做到百分之三十到五十，就跑到另外一个不相干的行业去并购，就像没有学会驾船，就要去远洋航海，最大的可能性就是失败和死亡。

善于实施并购整合，可以成就几百亿元市值的企业。在中国从传统行业到新兴行业，达到千亿规模市场容量的行业或产业比比皆是。如果某个行业领域的龙头企业通过并购和自身增长达到 30% 以上的市场份额，就可以达到 300 多亿的销售额，这家企业就可以实现约 300 亿的市值。如何得出这个结论？我帮大家简单算算。假定这个行业平均净利润率为 5%，300 亿销售额可以产生 15 亿的净利润，乘以 20 倍市盈率，其市值就是 300 亿元。

网络之谋

企业要想真正在产业内称霸，仅仅通过本土、同行业间和产业链并购成为中国市场的第一还不够，还要实现更高层级的突破。我称此为网络之谋。

其一要谋取的是信息网络的胜利。现在是充分信息化的时代，网络对所有的企业影响，较之于几十年前的计算机，一百年前的电，或者更早的蒸汽机，都有过之而无不及。一切企业形态都离不开网络，网络已经是企业的基础架构和基本经营方式。针对由庞大终端用户的企业，离不开互联网和移动互联网；针对传统制造业企业，离不开物联网、工业 4.0 和智慧工厂。企业要通过自己投资，或者兼并手段，解决好企业和信息网络的结合问题。

其二要谋取的是国际化经营网络的胜利。在全球化的今天，真正成就霸业的企业不可能只是在家门口耍大刀，一定要融入全球市场，实施全球竞争，成为跨国企业。国际化企业可以通过经营网络的自然拓展来实现，也可以通过并购整合的跳跃发展来实现。如何有效地走出去，是一切有着

长远追求的企业家的必修之课。企业进行海外拓展或并购一个非常重要的资源是找到长期战略伙伴。

其三要谋取的是适度多元化业务的发展。企业不能盲目多元化，但也不能固步自封，因为所有的行业和产业，都有生命周期，最终要走向衰落。企业不论大小，一旦判断行业的天花板已经不远，行业生命周期进入后期，就一定要果断转型。因此，适度多元化是必要的。多元化的结果，就是运用资本力量帮助企业进入新的领域，并在新的领域内再做到数一数二，最终实现企业的持久霸业。

用好资本、成功上市，可以到达几十亿元级别市值；做好并购、在中国做到行业第一，可以达到几百元级别市值；做好信息化、国际化和合理的多元化，则就可能挑战千亿级别市值。这就是霸业之路。

通过施行上述技术层面的、物质层面的操作之术，企业可以成就霸业。但是，企业要长治久安，还要做好传承。猛然崛起更多是靠物质力量，但想要长盛不衰还得靠人心汇聚。

前言

2014 年注定是一个资本市场极具里程碑的一年，雷曼兄弟公司终于偿还了所有历史债务；曾经被投资者视作为烫手山芋的美国房利美和房地美股票翻了几十倍，也双双成为截止到 2014 年 12 月 31 日全美市值前十的公司。因为投资了两房而曾被千夫指的中投公司在 2014 年又被市场热捧，让人不由得想起在熊市乌龙指大量买入蓝筹的光大证券在 2014 年年底成为牛市中涨幅最高的券商股。而 2014 年又是移动互联时代全面进化的一年，如腾讯公司董事长马化腾在 2014 年 8 月接受《21 世纪经济报道》记者采访时宣称，移动互联网才是真正的互联网，最终也会成为像水和电一样的传统产业，而且互联网、互联网思维和其他行业的结合能够爆发出巨大的潜能。

而全球并购市场总额也在 2014 年毫无意外地达到 3.5 万亿美元，达到 2008 年以来的历史最高水平。将收购与兼并（简称并购，Merger & Acquisition, M&A）这个古老而依旧时髦的话题放在 2014~2015 年这个移动互联网时代的大背景下讨论有着特别的意义。一方面可以看到企业以及投资机构操纵的并购永远是全球财经记者追逐的头条新闻，瞠目结舌的并购数字不仅仅代表着各路股东精彩财技的展现，更会影响一家公司、一个业务板块甚至是一个产业的方向和发展。☞ 另一方面，移动互联网时代的并购趋势较历史上多次并购浪潮体现着新的时代特点，即越来越多的企业制定了专门的并购战略，更加依赖通过并购驱动成长，而资本市场也给予这样的战略并购更多正向的评价。☞ 从产业角度来看，通常传统产业的并

☞【附加阅读】大连万达集团在 2015 年 2 月 10 日以 10.5 亿欧元控股收购全球第二大体育市场营销公司瑞士盈方集团（Infront Sports & Media AG），万达有望联合其现有的体育投资业务，转型成为全球体育产业的龙头企业。

☞【附加阅读：大型企业依赖并购促进战略转型，并得到市场认可】2014 年 9 月 23 日，德国制药巨头默克（Merck KGaA）花费 170 亿美元收购美国生物化学公司西格玛公司（Sigma-Aldrich），这不仅是该公司历史上最大一笔并购，也因为此笔交易华丽转身成为全球领先的生化业务服务商。相对于医药板块，规模较小的全球生物化学板块因为大公司默克公司的闯入而瞬间裂变出各种不同的可能性。默克公司股票也在宣布交易后大涨 4.3%，同时期欧洲医药指数下降了 0.3%。（数据来源：Thomson Reuters，2014 年 9 月 24 日）

购发生概率高，而到了移动互联时代，互联网公司比传统企业更加依赖并购以维持自己成长的速度并搭建生态环境。按照并购宗数计算，2013 年全球最活跃的并购公司已不是通用电气而是谷歌，一年之内完成了 126 宗并购，交易总值达到了 176 亿美元。英特尔、高通、雅虎紧随其后，也都在 2013 年各掏出超过百亿美元，完成超过 30 宗并购。

2013 年以来，移动互联网时代的来临对于企业的影响无远弗届，它不仅迅速影响并改变了企业原先的商业环境，而且也迫使企业的竞争力量随之改变，进而导致整个商业社会的竞争格局及商业模式不断加速裂变并进化。这对于某些原先拥有优势的公司的冲击尤为巨大。并购学界大师威斯通的知名著作《接管、重组与公司治理》中的数据统计揭示了企业的兼并与重组是企业为适应变化的环境而进行调整的必然选择，并购也因此成为企业长期战略规划中最重要的一部分。回顾美国的五次并购浪潮，起初的一单单具体交易如同一朵朵浪花最终推动着并购巨浪的形成。美国产业结构的转型、经济的不断繁荣、公司治理结构的逐渐完善、市场格局更加具有竞争力，无一不是多次并购浪潮结下的硕果。对比 IPO 制度这一证券市场的基础制度，并购重组是更高层次的资源配置制度，自 1998 年起，美国并购市场的规模就已超过 IPO 市场，而随着全球证券化率的进一步提高，也进一步加大了美国市场并购交易的活跃度。

但根据华泰联合证券的统计数据，2003~2013 年中国并购交易数量的全球占比徘徊在 2.4%~5.7%，表明从全球并购市场来看，中国的并购交易活跃度仍有很大的提升空间。自 2014 年以来，各种并购交易层出不穷，各类专业投资机构不仅带给市场更多的资金，创造更频繁的交易，也同时创造了更新颖的交易模式，值得详细研究。

不可否认，国内市场自 2013 年开始的并购热潮的直接动因仍然来自政策因素。IPO 暂停后创业公司上市受阻，已上市公司的募资投向难找合适方向，两相一碰即和，顺利促成多宗并购交易。而市场更深层次的动因则是如能源、矿产、房地产等传统行业存在系统性结构优化、产能调整为驱动的并购重组需求，以移动互联网产业为代表的新兴行业快速迭代引发的并购重组也越来越活跃。同时从产业角度上讲，处在不同产业生命周期的

企业都有强烈的并购需求，迫切需要通过并购重组优化产业布局，促进产业整合和升级。根据投中资本的数据，2013 年进行并购重组的上市公司超过 170 家，较 2012 年的 96 家，增长超过 70%，而 2014 年并购重组的上市公司数量更超过 300 家，并购交易额超过 10054 亿元。更有多达 87 家上市公司参与设立产业并购基金，募集资金超过 700 亿元。

本书试图结合理论研究的三大要素，即历史、逻辑和方法，用最简练的图表式语言对移动互联网时代的并购，尤其是中国市场发生的并购进行多方面、多维度的阐述和说明，并选取近年来多宗有代表性的案例进行分析，来阐述本书的主旨：创造价值永远是企业发展最重要的驱动力，而战略并购则为企业插上了飞翔的翅膀。

【特别感谢】

本人自 2000 年起从事并购工作，一晃也有 15 年时间，先后完成过各类大型境内外并购交易及并购后整合的工作，有国企改革私有化类的境内并购、代表外资大型金融及非金融机构在新兴市场的战略并购、也有代表中国大型民营企业完成境内外大型并购及并购后整合等项目。

自 2012 年至今担任中国农业大学 MBA 中心特聘讲师讲授并购类课程起，我深感没有贴近中国并购产业发展的书籍可供学生们参考学习。在 MBA 中心王军副主任等领导和老师的大力支持下，开始为希望了解中国并购产业发展的同学和朋友们写一些本人多年对并购的心得。白天的工作太繁忙，所以只好每天固定夜里 11 点到凌晨 2 点为自己的写作时间，坚持一年多方才完成。在此非常感谢帮助本书出版的农大 MBA 同学：崔海作为前期的项目经理负责整体统筹，特别是数据及案例采集以及协调工作；胡启瑄负责搜狗及蓝色光标案例以及出版社出版事宜；宋延涛负责思科、双汇及李宁的案例，在材料收集和图表制作上也做了大量工作；高轶琼负责

【附加阅读】本书最初的名字是《有道的无序》。蓬勃的并购交易看起来似乎无序，但是实际上道已在其中。道不仅仅代表过程，是对事物的系统性、整体性的概括；也包含了事物的本源和发展的规律。客观性和普遍性是道的特征，正所谓“大道泛兮，其可左右”。

烟台万华案例；刘宇和赵兴桥也协助完成了大量数据采集及分析工作。同时感谢孙巧玲对外文资料的翻译工作，嘉懿并购智库的李佳忆和马祎涵负责本书插图工作，周颖负责包括封面设计等美术工作。

最后把本书献给我的家人，特别是我的妻子郭雯雯，跟随我在世界各地工作，并尽心照顾小女 Joy，也是本书第一位读者。没有家人的鼓励，我很难在一年内完成这本近四十万字的书。

欢迎读者朋友以微信或邮件联系作者，共同探讨在移动互联时代的并购新趋势。联系方式：13801245028@163.com，微信：yanghaiding。

杨海鼎

2015 年 4 月

目录

第一章 移动互联网时代来临 1

- 第一节 海市蜃楼还是梦境的现实
- 第二节 在移动互联网时代企业面临的挑战
- 第三节 传统企业战略与移动互联网时代的碰撞
- 第四节 开启移动互联网时代的企业并购战争

第二章 互联网时代的战略并购简析 18

- 第一节 什么是并购
- 第二节 什么是战略并购
- 第三节 案例分析：以并购战略作为公司战略的先行者——思科
- 第四节 并购的原因：企业为什么选择并购
- 第五节 并购的目的：创造价值

第三章 全球并购市场 40

- 第一节 中国企业通过并购走向全球化
- 第二节 世界六次并购浪潮给我们的启示
- 第三节 2014 年全球并购市场回顾
- 第四节 亚洲并购市场回顾
- 第五节 外界的宏观因素对并购的影响力到底有多大
- 第六节 投资者广泛认可战略并购的价值

第四章 并购方式的分类 59

- 第一节 横向并购
- 第二节 纵向并购
- 第三节 案例分析：全产业链整合，纵向整合的升级版——中粮
- 第四节 混合并购
- 第五节 案例分析：王的盛宴——腾讯战略并购搜狐旗下的搜狗

第五章 并购项目的核心要点 91

- 第一节 如何评价企业的并购是成功还是失败
- 第二节 知名咨询公司对并购的研究及讨论
- 第三节 在移动互联网时代，企业的估值进化
- 第四节 解析并购交易时所使用的企业估值方法
- 第五节 私下完成并购交易谈判的干货分享
- 第六节 并购项目的基本流程

第六章 中国上市公司并购分析 133

- 第一节 快速进化的中国资本市场
- 第二节 中资上市企业跨境收购境外上市公司渐成潮流
- 第三节 上市公司收购的两种主要方式
- 第四节 案例分析：资产或股权出境
- 第五节 案例分析：上市公司并购非上市公司——乐视
- 第六节 案例分析：上市公司并购战略——蓝色光标

第七章 中国企业跨境并购 183

- 第一节 国际大型公司全球化管理带给我们的启迪
- 第二节 中国企业跨境并购回顾
- 第三节 中国企业海外并购及案例分析
- 第四节 2015 年中国对外跨境并购的趋势展望
- 第五节 中国企业跨境并购失败的原因
- 第六节 中国企业海外并购的成功经验
- 第七节 中国企业海外并购的融资安排
- 第八节 中国企业海外并购的注意事项
- 第九节 中国企业海外并购遇到的政府监管
- 第十节 移动互联网时代的跨境并购新趋势

第八章 并购后整合 245

第一节 东西方公司治理结构差异

第二节 并购后整合中最重要的部分：企业文化与人力资源的融合

第三节 并购后整合成功标准

第四节 并购后整合中的关键：整合经理的选择

第九章 并购世界的狩猎者：并购基金 270

第一节 全球并购基金市场回顾

第二节 并购基金的盈利模式

第三节 并购基金常用的并购方式：杠杆收购

第四节 并购基金如何使用债权投资

第五节 并购基金与产业资本需要进行有效互动

第十章 中国并购基金市场的发展及趋势 294

第一节 中国并购基金市场历史回顾

第二节 中国私募股权基金分类及简述

第三节 中国私募股权基金的投资逐渐回归主流

第四节 中国本土并购基金迎来革命性机遇

第五节 “PE + 上市公司”模式专题讨论

第一章

移动互联网时代来临

为了抵达从未去过的地方，
你必须跋涉从未经历的路途。
你唯一能学到的是你未曾学过的知识；
你唯一能拥有的是你从未拥有过的事物；
你的所在也是迄今未涉足的境地。

——托马斯·斯特尔那斯·艾略特（Thomas Stearns Eliot）

《东科克》