

金融实践·国内著作

购并的艺术

陈见明 著

 中国人民大学出版社

金融实践·国内著作

购并的艺术

陈见明 著

 中国人民大学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

购并的艺术/陈见明著.

北京: 中国人民大学出版社, 2007

(金融实践·国内著作)

ISBN 978-7-300-08641-5

I. 购…

II. 陈…

III. 企业合并-研究

IV. F271

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 159613 号

金融实践·国内著作

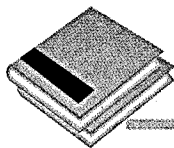
购并的艺术

陈见明 著

出版发行	中国人民大学出版社	邮政编码	100080
社 址	北京中关村大街 31 号		
电 话	010-62511242 (总编室)	010-62511398 (质管部)	
	010-82501766 (邮购部)	010-62514148 (门市部)	
	010-62515195 (发行公司)	010-62515275 (盗版举报)	
网 址	http://www.crup.com.cn		
	http://www.ttrnet.com (人大教研网)		
经 销	新华书店		
印 刷	河北涿州星河印刷有限公司		
规 格	185 mm×240 mm 16 开本	版 次	2007 年 11 月第 1 版
印 张	13 插页 1	印 次	2007 年 11 月第 1 次印刷
字 数	231 000	定 价	29.00 元

版权所有 侵权必究

印装差错 负责调换



出版说明

近年来，中国金融领域正在发生着巨大的变化，金融市场在短短的十几年中取得了长足的进步，股票市场的发展有目共睹，固定收益市场已经起步，衍生金融工具市场蓄势待发，金融国际化的步伐也大大加快。这一切表明中国金融正在并继续进行着伟大的实践与变革，金融理论的发展为金融实践提供了指导方向，同时，金融实践也为金融理论的进一步发展注入了强大的活力，两者交相辉映，共同演绎了中国金融现代化的变革。

金融作为现代经济的核心，在经济发展中扮演着越来越重要的角色。随着金融理论的日臻完善，金融实践也呈现出日新月异的变化，在金融的各个层面都涌现出了行之有效的实践方式方法。为了促进中国金融改革积极稳健的发展，帮助中国金融界相关人士更好地进行实务操作，寻求提升中国金融效率的有效途径，促进具有中国特色的现代金融体系的建立，中国人民大学出版社精心策划了这套“金融实践·国内著作”系列图书，旨在把中国在金融实践中成功的思想以及方式方法介绍给读者，以期为中国金融发展贡献





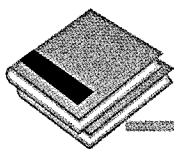
购并的艺术

绵薄之力。

该套图书主要面向经济、金融领域的从业人员，也可以作为高等院校本科高年级及研究生的实习指导教材。我们衷心地希望这套图书的推出能如我们所愿，为中国金融改革发展贡献一份力量。

中国人民大学出版社





前 言

许多专门的著作对购并理论进行了深入的研究，MBA 教材中也有大量的购并案例。本书没有大量的理论研究，也没有大量的严密论证，也没有尝试去收集各种已经多次加工的案例。在我看来，大量的知识和理论是必要的，但是对于从事购并的具体工作来说，却不是充分的。因为懂理论不一定会实践。

严格地说，本书只是一个从事了 18 年购并工作的人积累的一些经验。既然是经验，自然就不系统，自然就有典型的经验主义的特征，所以对于从事购并工作的人和希望进行购并以实现 Ze 发展的企业家来说，本书侧重于实践，侧重于实践中的各个细节，因此可以算得上是一本关于购并技术方面的经验总结。因此这也只能作为茶余饭后的消遣，不过我确信阅读本书，对刚进入购并领域的同仁会有一定的助跑作用。

我国证券市场已经发生了巨大的变化。自早期的购并开始，由于股权分置导致的利益获取渠道的不一致，许多购并技巧沦为了害人技巧，真正成功的且可以称得上案例的购并可以说微乎其微，大多数所谓的案例不过是投机技巧和坑人战略的集合。因此那些标榜自己是购并专家的人可以被看做是贴金似的自我炒作。但是，随着以股权分置改革成功为重要标志的中国证券市





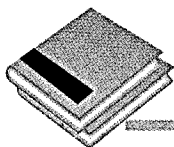
场的初步完善，一个能够实现多方共赢的购并局面正在形成。因此我们有理由期望一个繁荣的而且规范的购并市场必将逐步壮大。而正因为如此，我们才需要认真学习，相互学习，向实践学习，向发达市场的成功经验学习。我们相信，一个规范的购并市场必将为我国经济的健康发展做出自己独特的贡献。

本书写作过程中，得到了中国人民大学吴晓求老师、梅君老师的指导和关心，袁婷、袁园、黄玮琦、陈鹏等朋友也给予了大量的帮助，在此深表感谢！

我还要感谢那些先后与我一道共事的同事，他们在与我一道从事购并工作的岁月中，对本书许多思想的形成产生了重要的影响。

作者





目 录

第一篇 谈客户.....	1
1.1 先声夺人，注重首次沟通	2
1.2 聆听：打开心扉的钥匙	3
1.3 鹤立鸡群，让顾客瞩目	7
1.4 意外的鲜花让客户感动	7
1.5 钓鱼，就要像鱼那样思考	8
1.6 上帝是需要尊重的	9
1.7 满怀激情去实现客户的梦想.....	11
1.8 轻率地批评对方是极端愚蠢的行为.....	12
1.9 赞美你的客户.....	14
1.10 与客户一起面对风雨	16
1.11 信任让成本极大降低	18
1.12 全面正确地认识你的客户	20
1.13 客户的利益至上是服务的最高准则	21





1.14	专注于核心利益的最大化	23
1.15	不要提交未沟通的方案	24
1.16	切忌以己之利来评价交易的可行性	25
1.17	把握好客户的航向	26
1.18	充分利用客户的优势	26
1.19	调查不能只通过表格	27
1.20	整合客户的资源形成交易能力	28
1.21	为客户做好形象设计	28
1.22	与客户并肩共进	31
1.23	购并就像马拉松，坚持是关键	33
1.24	客户是合作伙伴，更是长期资源	34
1.25	只需多一点点细心	35
1.26	别让不好的口碑四处流传	37
1.27	价格在关系面前不堪一击	38
1.28	生活中的朋友最长久	39
1.29	远离恶毒的冒险家、肆无忌惮的投机者和狂暴的赌徒	41
第二篇 谈交易		43
2.1	对交易的一般理解	44
2.2	购并专家对待交易的立场	56
2.3	交易的前期准备	56
2.4	交易思维	58
第三篇 谈沟通		70
3.1	从闲聊开始	70
3.2	微笑的力量	72
3.3	在解决分歧之前，先寻求共识！	73
3.4	达成通盘协议	73
3.5	确定你的谈判风格	74
3.6	开始谈判，选择恰当的会面场所	76
3.7	步步为营，化解对方的刚性条件	77
3.8	巧妙推托，试探对方底牌	78
3.9	学会妥协比学会争斗更为重要	79
3.10	坚持原则而又灵活变通	81
3.11	用时间换空间	83
3.12	向左走还是向右走？	84





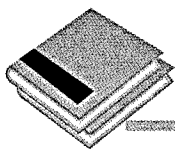
3.13 不战而屈人之兵善之善者也！	85
3.14 把握优势	86
3.15 必须兑现的承诺	87
3.16 明确责任	88
3.17 同时履行义务	88
3.18 给苍蝇一点腐肉，或者将它消灭和赶走	89
3.19 把握细节与技巧	90
第四篇 谈购并	102
4.1 购并中的主要角色	103
4.2 购并前的准备	107
4.3 寻找目标公司	111
4.4 准备工作影响交易成败	116
4.5 构架合适的购并交易	121
4.6 设计最佳的购并方案	127
4.7 掌控购并的进程	131
4.8 把握购并的规则	140
4.9 控制购并的风险	142
4.10 购并完成的后续事宜	147
4.11 天堂婚礼，还是地狱联姻？	149
4.12 成功整合九大要素	154
4.13 恶意购并	160
4.14 公司出售	163
第五篇 将购并作为职业	169
5.1 没有购并专家主导的购并是危险的	169
5.2 成为购并专家不是一年两年就能实现的	170
5.3 为你的职业做好规划	171
5.4 明确购并顾问的工作理念	172
5.5 个性是成功的先决条件	173
5.6 没有自信，就缺少影响力，就不能主导购并	174
5.7 自我激励，完善个性	175
5.8 激情抱负决定人生事业的高度	176
5.9 明确目标，稳步前行	178
5.10 专注执著，坚韧不拔是你成功的必备条件	179
5.11 购并专家需要广博的知识	181





5.12	读书塑造性格，思考改变命运·····	181
5.13	学习！学习！不断学习！·····	183
5.14	一般的商业经验：投资银行领域的基础·····	184
5.15	保有足够的耐性，坚持是关键·····	185
5.16	获取书籍外的知识，善于向专家学习·····	186
5.17	提升你的沟通能力，为你的职业插上飞翔的翅膀·····	187
5.18	真诚是取得信任的基石·····	187
5.19	把握购并专家的中介定位·····	188
5.20	超越顾问做购并·····	191
5.21	在团队中实现卓越·····	192
5.22	艺术与美的修养·····	193
5.23	将投资银行作为一种职业·····	194
5.24	提升你的创造力，强化你的艺术修养·····	195
5.25	学会去享受你工作的乐趣·····	197
5.26	给你的生活留下空间·····	197





第一篇

谈 客 户

经 过长期而系统的专业学习，优秀的毕业生已经掌握了管理、财务、金融、证券、法律等方面的知识，他们对购并理论已经了如指掌，可以用精确的数学公式计算出企业的价值，可以对购并需要遵守的规则熟记于心，也可以制作非常漂亮的投行文件，并且对谈判的理论也绝不含糊。这是否意味着他们已经能够完全胜任对企业发展将产生重大战略性影响的购并工作呢？事实常常不是这样。他们一进入实质工作，却无所适从，一片茫然。其中重要的原因在于不能够把握客户，不了解客户，不理解客户，也不知道怎样和客户相处。因此我们有必要从客户谈起。

对一切行业来说，客户都是这个行业赖以生存和发展的生命线，投资银行业也不例外。成为投行的领袖人物的标志，必须首先具有取得客户的信任进而取得客户的商业委托的能力。如果没有委托，就不会有实践，就不会有对项目的亲身感受，当然就没有成长的机会。因此许多进入投行的人的梦想就是得到别人的信任和项目委托。但是在你缺少投行经验的时候，没有人会请你担任他们重大项目的顾问。事实表明，取得客户的委托绝不是一朝一夕的事情。当你的热情、你的专业能力、你的经验、你的沟通能力、你的敬业精神足以胜任项目时，委托就会自然登门。本篇想告诉缺乏投行经验的你，





应该如何与客户建立良好的关系，怎样处理客户的关系，怎样维持好与客户的关系，怎样完成客户的委托。我确信，提升你的客户能力将使你在使用专业知识时更加游刃有余，否则，还是做研究为好。



先声夺人，注重首次沟通

良好的开始是成功的一半。没有什么比第一次的沟通更为重要的了。第一次沟通，你需要全神贯注，需要热情、更需要冷静；你需要充分展现你的人品、人格魅力、专业能力、沟通能力。

如果客户认为你是个白痴，他们绝对不会尊重你。他们料想，你了解你们公司的业务、你们的服务和你们的计划；他们预期，你可以完满地回答他们的问题，并且帮助他们解决他们的难题。这样的专业技能是你的“敲门砖”，如果你缺乏这样的能力，你不应该指望良好的关系能替代它们。关系和专业能力两者缺一不可。此外，你还应该具有一些专门的知识、那些可以让你成为一个更有趣味的人的学识。他们可以是关于葡萄酒的专业知识，可以是对清代历史的研究，也可以是有关摄影、烹饪、足球和电影方面的知识。总之，任何让你感兴趣、痴迷投入的知识都可以。

我曾经因为对时装知识的浏览，而获得了一份大单。那次和一位大客户谈了很久，但是一直没有确定下来，不知道他在犹豫什么。晚上，邀请他和他的太太一起吃饭。在聊天的时候，话题逐渐转移到了时装上，我谈了一下自己对此的一些感悟。结果，他的太太对我的话大加赞赏，并最终帮我说服她的先生，把业务委托给我。原来，他的太太是个服装设计师，她觉得我对时装的评论非常到位而且有新意。她认为我十分聪明，知识渊博，于是在她的影响下，老板把业务委托给我。就这样，费了很多力气没有拿下的客户，终于不再犹豫，把业务委托给我。而且，我们还成了很好的朋友。

通常，很多购并专家不能给他们的客户留下任何深刻的印象，因为他们的行为刚好在客户和潜在客户的预料之中，那就是，他们走进办公室，30秒钟，或者更短的时间之后，就开始口若悬河地宣讲他们的服务如何好，并隐含这样的暗示：“如果你不把业务委托给我们，或者不认可我们的观点，你就是个彻头彻尾的傻瓜！”

信口开河地为一桩交易唱高调，不管从专业角度看你的方案多么完美，也不足为信，同时，也不会建立起双方的相互尊重。即使你的服务确实出色，即使客户没有委托你就真是傻瓜，向客户暗示这些也不会加强你们的关





系。当然，有些情况下，你必须介绍你的服务，不过，要使用恰当的表达方法。

我绝大多数项目都是在第一次交流和沟通中得到确认的。我的经验是要取得客户的信任和委托，实现顾问合同的签署，第一次的会面沟通是绝对重要的。常常是这样：在第一次的接触中，客户一定会对你的专业能力、修养、人品、风格作出一个基本评价。如果评价是正面的，交易就有可能发生；如果评价是负面的，那么第一次的会面就是最后一次会面了，所以你必须认真对待第一次的会面。

在你的第一次见面时，你需要注意你的衣着，注意你的表情，注意你的用词，注意你的语气，注意你的眼神。你还需要注意安排第一次会面的时间和地点。良好的环境会让谈话成为一种享受，恰当的时间能够表征你谈话的意义。你需要充满热情，要知道热情能够感染他人，热情能够带来快乐；你需要乐观地展望未来，因为无论什么人，无论他目前的处境如何，美好的未来总是能够带给他希望。你需要展现你的诚实、你的善良、你高贵的品德。当这一切充分展现了，没有谁会拒绝和你继续相处，你交易的机会就可能来临。

第一次会面你需要带上精心制作的文件。文件制作水平从另一个侧面反映出你的能力。关于文件制作，麦肯锡有专门的书籍介绍。



聆听：打开心扉的钥匙

古希腊有一句民谚说：“聪明的人，借助经验说话；而更聪明的人，根据经验不说话。”西方还有一句著名的话：雄辩是银，倾听是金。中国人则流传着“言多必失”和“讷于言而敏于行”这样的济世名言。

有人开过这样一个玩笑：“除非知道接下来轮到你说话，否则没有人会听你说话。”这句话不幸言中了多数人的人际沟通方式——他们太着急要发言，以至于没有真正聆听。然而，有成效的购并专家知道聆听的价值。我看到一个购并专家的办公室里挂着这样一句话：“当你自己说个不停的时候，你学不到任何事情”。

与客户的沟通是一个双向的过程，而并非信息的单项传递，学会倾听客户的心声在与客户的交流中十分重要，因为只有耐心倾听才能清楚了解客户的需求，从而在客户的需求和我们提供的服务之间找到一个利益的共同点。不仅如此，耐心倾听客户的心声同时还是对客户的一种尊重，这种尊重不仅





能带给对方一种满足感，还会为自己赢得大订单和好口碑。

对购并专家来说，有效聆听在实际沟通过程中的具体作用如下：

1. 获得相关信息

有效的聆听可以使咨询人员直接从客户口中获得相关信息。众所周知，在传递信息的过程中，总会有或多或少的信息损耗和失真，经历的环节越多，传递的渠道越复杂，信息的损耗和失真程度就越大。所以，经历的环节越少，信息传递的渠道越直接，人们获得的信息就越充分、越准确。交易的条件，各方的需求等，都是最有效、最直接的信息，而不仔细倾听则是无法好好把握的。倾听可以弥补不足，减少错误。同时，有时来自客户的灵感也会给购并人员带来意外的启发。

2. 体现对客户尊重和关心

当咨询人员认真地倾听客户谈话时，客户可以畅所欲言地提出自己的意见和要求，这除了可以满足他们表达内心想法的需求，也可以让他们在倾诉和被倾听中获得关爱和自信。客户希望得到咨询人员的关心与尊重，而咨询人员的认真倾听则可以使他们的这一希望得以实现。通过有效的聆听，咨询人员可以向客户表明，自己十分重视他们的要求，并且正在努力满足他们的要求。

因此，你需要在倾听过程中始终保持平和的心态，不时地以点头默许、轻声附和等方式来让对方感受到你认真诚恳的态度，不可喧宾夺主，与对方产生正面的冲突和矛盾。在提出自己的想法和意见时，尽可能寻找对方谈话的间歇，而不是随意打断客户的思路，这会被认为是一种粗鲁和不尊重的表现。

3. 创造和寻找委托时机

聆听当然并不是要求咨询人员坐在那里单纯地听那么简单，咨询人员的聆听是为达成交易而服务的。也就是说，咨询人员要为了交易的成功而聆听，而不是为了聆听而聆听。在聆听的过程中，咨询人员可以通过客户传达出的相关信息判断客户的真正需求和关注的重点问题，然后，咨询人员就可以针对这些需求和问题寻找解决的办法，从而令客户感到满意，最终实现委托。如果咨询人员对客户提出的相关信息置之不理或者理解得不够到位，那么这种聆听就不能算得上是有效的聆听，自然也不可能利用听到的有效信息抓住委托的最佳时机。

所以，购并专家应该引导和鼓励客户开口说话。认真、有效的聆听的确可以为购并专家提供许多成功的机会，但这一切都必须建立在客户愿意表达和倾诉的基础之上，如果客户不开口说话，那么纵使聆听具有再大的作用也





是枉然。为此，购并专家必须学会引导和鼓励客户谈话。引导和鼓励客户谈话的方式有很多，经常用到的有如下几种：

1. 巧妙提问

由于种种原因，有些客户常常不愿意主动透露相关信息，这时如果仅仅靠购并专家一个人唱独角戏，那么这场沟通就会显得非常冷清和单调，而且这种缺少互动的沟通通常都会归于无效。为了避免冷场并使整个沟通实现良好的互动，更为了顺利拿到委托，购并专家可以通过适当的提问来引导客户敞开心扉。购并专家可以通过开放式提问的方式使客户更畅快地表达内心的需求，比如用“为什么……”“什么……”“怎么样……”“如何……”等疑问句来发问。

客户会根据购并专家的问题提出自己内心的想法。之后，购并专家就要针对客户说出的问题寻求解决问题的途径，这时，购并专家还可以利用耐心询问等方式与客户一起商量，找到解决问题的最佳方式。

2. 准确核实

客户在谈话过程中会透露出一定的信息，这些信息有些是无关紧要的，而有些则对整个沟通过程起着至关重要的作用。对于这些重要信息，购并专家应该在倾听的过程中进行准确核实。这样一方面可以避免遗漏或误解客户意思，及时有效地找到解决问题的最佳办法；另一方面，客户也会因为找到了热心的听众而增加谈话的兴趣。

值得购并专家注意的是，准确核实并不是简单的重复，它需要讲究一定的技巧，否则就难以达到鼓励客户谈话的目的。

3. 及时回应

客户在倾诉过程中需要得到购并专家的及时回应，如果不作任何回应，客户就会觉得这种谈话非常无味。必要的回应可以使客户感到被支持和认可，当客户讲到要点或停顿的间隙，购并专家可以点头，适当给予回应，以激发客户继续说下去的兴趣。

4. 其他沟通手段的配合

除了上述方式，其他沟通手段的配合也可以使客户受到鼓励。比如，体贴的微笑、热情的眼神或适当的表情等。

聆听不仅仅是一种沟通的手段，更是一种需要不断修炼的艺术。因此，为了达到良好的沟通效果，购并专家就必须不断修炼聆听的技巧。有效聆听的技巧如下：

1. 集中精力，专心倾听

这是有效倾听的基础，也是实现良好沟通的关键。要想做到这一点，购





并专家应该在与客户沟通之前做好多方面的准备，如身体准备、心理准备、态度准备以及情绪准备等。疲惫的身体、无精打采的神态以及消极的情绪等都可能使倾听归于失败。

2. 不随意打断客户谈话

随意打断客户谈话会打击客户说话的热情和积极性，如果客户当时的情绪不佳，而你又打断了他的谈话，那无疑是火上浇油。所以，当客户的谈话热情高涨时，购并专家可以给予必要的、简单的回应，如“噢”、“对”、“是吗”、“好的”等等。除此之外，购并专家最好不要随意插话或接话，更不要不顾客户喜好另起话题。

3. 谨慎反驳客户观点

客户在谈话过程中表达的某些观点可能有失偏颇，也可能不符合你的口味，但是你要记住：客户永远都是上帝，他们很少愿意别人直接批评或反驳他们的观点。如果你实在难以对客户观点做出积极反应，那么可以采取提问等方式改变客户谈话的重点，引导客户谈论更能达成业务委托的话题。

4. 了解倾听的礼仪

虽然很多购并专家都了解，学会倾听是一种很重要的沟通技巧，但大多数却在交易开始时只顾着在客户面前表现自己，夸夸其谈，很少表现出善于倾听的风度，其结果不仅达不到与客户沟通的目的，甚至会引起对方的反感。因此，在倾听过程中，购并专家要尽可能地保持一定的礼仪，这样既显得自己有涵养、有素质，又表达了你对客户的尊重。通常在倾听过程中需要讲究的礼仪如下：

- 保持视线接触，不东张西望。
- 身体前倾，表情自然。
- 耐心聆听客户把话讲完。
- 真正做到全神贯注。
- 不要只做样子、心思分散。
- 表示对客户意见感兴趣。
- 重点问题用笔记录下来。
- 插话时请求客户允许，使用礼貌用语。

5. 及时总结和归纳客户观点

沟通的目的是为了获得信息，了解客户想要什么，想做什么。而有效的总结和反馈，一方面可以向客户传达你一直在认真倾听的信息，另一方面，也有助于保证你没有误解或歪曲客户的意见，从而使你更有效地找到解决问题的方法，以此作为改进服务和更贴近客户需求的有利依据。

