



COMPANY CAPITAL ACTION

Acquisition Planning and Process Guidance

公司资本行动

并购策划与 流程指引

张远堂 著

＞ 企业并购全流程指引：
决策策划、实务操作、流程控制



法律出版社
LAW PRESS · CHINA

COMPANY CAPITAL ACTION

Acquisition Planning and Process Guidance

公司资本行动 并购策划与 流程指引

张远堂 著



法律出版社
LAW PRESS · CHINA

图书在版编目(CIP)数据

公司资本行动:并购策划与流程指引 / 张远堂著.
—北京:法律出版社,2012.8
ISBN 978 - 7 - 5118 - 3827 - 8

I. ①公… II. ①张… III. ①公司—企业合并—研究
IV. ①F276.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2012)第 174896 号

公司资本行动:并购策划与流程指引
张远堂 著

编辑统筹 法律应用出版分社
策划编辑 薛 晗
责任编辑 薛 晗
装帧设计 乔智炜

© 法律出版社·中国

出版 法律出版社
总发行 中国法律图书有限公司
经销 新华书店
印刷 固安华明印刷厂
责任印制 陶 松

开本 720 毫米×960 毫米 1/16
印张 29
字数 579 千
版本 2012 年 9 月第 1 版
印次 2012 年 9 月第 1 次印刷

法律出版社/北京市丰台区莲花池西里 7 号(100073)

电子邮件/info@lawpress.com.cn

网址/www.lawpress.com.cn

销售热线/010-63939792/9779

咨询电话/010-63939796

中国法律图书有限公司/北京市丰台区莲花池西里 7 号(100073)

全国各地中法图分、子公司电话:

第一法律书店/010-63939781/9782

重庆公司/023-65382816/2908

北京分公司/010-62534456

西安分公司/029-85388843

上海公司/021-62071010/1636

深圳公司/0755-83072995

书号:ISBN 978 - 7 - 5118 - 3827 - 8

定价:78.00 元

(如有缺页或倒装,中国法律图书有限公司负责退换)

第一篇 决策与策划

第一章 投资决策

第一节 投资决策的重要性	3
第二节 投资并购的目标	4
第三节 投资并购从市场出发	5
第四节 信息的取得和使用	12
第五节 谨防盲目和优柔寡断	13

第二章 投资方式

第一节 投资方式的基本分类	15
第二节 并购方式的基本分类	21
第三节 股权并购方式的再分类	27
第四节 资产并购方式的再分类	35
第五节 公司对外投资的法律规限	36

第三章 交易路径

第一节 设计交易路径的目的	46
第二节 交易路径的内容	47
第三节 几种常见的交易路径	48
第四节 交易路径设计案例示范	50

第四章 出资方式 and 支付方式

第一节 新设投资下的各种出资方式	54
第二节 受让股权下的各种支付方式	68
第三节 增资并购下的各种出资方式	73
第四节 资产并购下的各种支付方式	76

第五章 融资方式

第一节 权益性融资 85

第二节 借贷性融资 89

第二篇 实务操作与流程控制

第六章 最初文件

第一节 保密协议 109

第二节 投资协议 114

第三节 合作协议 125

第四节 股权并购意向协议 128

第五节 资产并购意向协议 143

第六节 并购要约邀请 155

第七节 框架协议 161

第七章 尽职调查

第一节 出让方的尽责披露 169

第二节 资产并购披露调查的内容 175

第三节 股权并购披露调查的内容 183

第四节 尽职调查的功能 194

第五节 政府优惠政策 196

第八章 并购谈判要点

第一节 受让股权的谈判要点 198

第二节 增资并购的谈判要点 211

第三节 合并并购的谈判要点 216

第四节 资产并购的谈判要点 218

第九章 合资章程的谈判要点和内容

第一节 合资章程的谈判要点 231

第二节 公司章程的效力 238

第三节 公司章程的基本内容 241

第四节 公司章程的修改 269

第十章 公司重组

第一节 公司合并	275
第二节 公司分立	283
第三节 公司增资	290
第四节 公司减资	295
第五节 公司转变类型	300

第十一章 资产并购合同的基本内容

第一节 三项资产转让协议的基本内容	304
第二节 存货资产转让协议的基本内容	323
第三节 关于资产并购的有关法律文件	330

第十二章 股权并购合同的基本内容

第一节 股权转让协议的基本内容	336
第二节 增资并购协议的基本内容	357
第三节 合并并购协议的基本内容	361
第四节 股权并购的附属文件	367

第十三章 对目标企业的接管和整合

第一节 顺利接管目标企业的条件	380
第二节 如何为顺利接管目标企业创造条件	383
第三节 对目标企业整合的内容	384
第四节 如何做好对目标企业的整合	387

第十四章 投资并购业务流程

第一节 基础工作阶段	390
第二节 设计投资方案阶段	391
第三节 资产并购业务流程	393
第四节 受让股权式并购业务流程	402
第五节 增资并购业务流程	408
第六节 合并并购业务流程	409

第三篇 特殊并购

第十五章 上市公司并购

第一节 基本原则 415

第二节 权益披露 417

第三节 要约收购 420

第四节 协议收购 426

第十六章 外商投资并购

第一节 外商投资有限责任公司的特别规定 432

第二节 外国投资者并购境内企业 441

第三节 对境内上市公司战略投资的特别规定 449

第四节 关于外商投资企业合并、分立的特别规定 452

决策与策划

企业的资本行动是从决策开始的,决策是决定投资并购成败的关键,但决策只有经过周密的策划后才能付诸行动。没有策划的资本行动是盲目的行动,而盲目的行动是不能实现目标的。

企业资本行动的策划就是企业投资方案的制订,它包括投资方式的选择、并购方式的选择、交易路径的设计、支付方式的建议和融资方案的设计,五位一体。企业的投资并购是一项系统工程,做好策划工作对实务非常重要。

第一章 投资决策

任何公司的终极目标都是利润的最大化。而公司利润的增长又以公司规模扩大和业务能力的增强为前提,不能把公司做大做强,就不能把公司的利润最大化。而要把公司做大做强只能通过公司的资本行动来实现。公司的资本行动包括公司的投资行为和融资行为。

从理论逻辑上说,公司的资本行动是先有决策,然后根据决策进行投资方案和融资方案的设计,之后才进入实务操作。因此本书以公司投资决策为开篇,然后过渡到投资方案和融资方案设计,之后讨论投资和并购的实务操作,最后讨论并购后对目标企业的整合。

公司投资决策对实现公司的投资目的至关重要。公司投资决策的内容包括行业的选择、区域的选择、是否实施某一投资项目的抉择,以及投资方式的选择、支付方式的选择、投资资源的配置、融资方式的选择、目标企业的选择等内容。其中投资方式的选择、支付方式的选择、投资资源的配置以及融资方式兼有投资方案策划的意义。

■第一节 投资决策的重要性

在许多情况下我们会看到这样的现象,一个投资或并购项目顺利完成,甚至投资成本或者并购对价低于常价,但是投资并购后却无法实现预设的目标,甚至目标企业连年亏损,成为投资公司的累赘。这是什么原因呢?是并购过程本身出了问题吗?显然不是。那么问题在哪儿呢?问题出在公司的投资决策上,是公司的投资决策出了问题,或者是投资公司进入了本来不应当进入的市场,或者是选择了不适当的目标企业。在投资公司的投资决策失误的情况下,即使投资并购过程完成得再顺利,也于事无补。由此可见,投资决策对于公司投资的成败至关重要。

从企业投资并购的实务来看,一项成功的投资并购需要三个条件,即正确的投资决策、顺利的投资并购过程、对目标企业的有效整合,三位一体、缺一不可。如下所示:

正确的投资并购决策 + 投资并购顺利完成 + 目标企业有效整合 = 成功投资并购
(投资前) (投资中) (投资后) (目标)

对于企业的投资并购来说,决策是关键,是战略。战略对了一切皆对,战略错了一切皆错。投资并购的顺利完成固然非常重要,但是只有投资并购的顺利完成并不能保证投资公司就能实现自己的目标,就实现投资并购目标而言,决策比执行更重要,这也是我们首先讨论投资并购决策的一个重要原因。判定公司投资并购成败的标准是能否达到公司投资并购的目标,实现目标的就是成功的投资并购,反之就是失败投资并购。下面我们讨论公司投资并购的目标。

■第二节 投资并购的目标

任何企业的宗旨都是获取利润,投资并购的目的也不例外,但从实务来看,公司投资并购的目标有最终目标和直接目标之分。最终目标都是利润,直接目标因事而异各有不同。下面我们分析几种比较常见的公司投资并购的直接目标。

一、进入新的市场——瓜分市场份额

市场是企业赖以生存的土壤,公司为了生存和发展都在想尽一切方法寻找和争夺市场。投资特别是并购主要的目的就是瓜分市场,从而获得更多的利润来源。外国公司在中国投资并购,直接目的就是瓜分中国的市场。在许多情况下投资并购就是投资公司瓜分市场的手段,通过并购获得目标企业的市场份额,这一点可以从相同规模的目标企业由于市场份额不同并购的价格不同得到证明。

二、控制稀缺资源——瓜分或者垄断资源

资源是工业生产赖以进行的物质条件,许多自然资源是不可再生的,谁控制了资源谁就控制了行业的命脉。许多资源行业的巨头通过投资并购控制了资源,从而掌控了资源市场和定价规则。资源不仅是自然资源,还有行政资源,如国家许可、公用事业等,这些往往也只能靠并购才能取得。

三、阻击竞争对手——保护原有利润区

在许多情况下,一个企业会控制一块市场,在这个市场上拥有较大的市场份额,为其主要利润的来源地。当竞争对手有意在这个市场投资并购,分配其市场份额和利润时,这个企业可能会想方设法地进行阻击,其中阻击的方法之一就是拟进行并购的企业抢先或者高价进行并购。这类投资并购的直接目的不一定要从并购后的

目标企业获取多少利润,而是要阻击竞争对手,保护自己的利润区。

四、挽救已有投资——改变竞争格局

有些情况下,投资公司已经进入了一个市场,但是由于投资额或者目标企业能力的限制,在该市场中仍处于不利的地位。这个市场地位不足以使投资公司实现自己的目标,长此以往对投资公司非常不利。投资公司必须做出抉择,要么退出这个市场,要么加大投资力度在该市场建设新的工厂或者并购新的企业,以求改变这个市场的竞争格局,使自己反败为胜。

五、稳固供应和销售链——降低运营成本和风险

有些情况下投资公司是沿着产业链进行投资并购的,如炼油企业并购采油企业或者投资油田,这种投资并购的直接目的就是稳固供应和销售链,降低投资公司的运营成本,增强投资公司抗击风险的能力。

六、获得知识产权——提高企业的核心竞争力

知识产权是企业的核心竞争力,知识产权可以通过企业自己的研发获得,也可以通过许可使用和购买获得,还可以通过企业并购获得。在企业并购的情况下,目标公司的知识产权将由投资公司控制和使用,这在许多情况下对投资公司非常重要。

七、买壳上市——资产变现

公司上市不仅准备时间长,而且条件高,许多寻求上市的公司往往采取买壳的方法上市。壳公司虽然经营业绩不佳,但是投资公司购买的目的是借壳上市,使自己的存量资产股票化,并通过股票市场使自己的资产增值并变现。

公司投资并购的最终目标是获得高额利润,这是由公司的性质所决定的;企业投资并购的直接目标各有不同,这是由企业所处的市场环境不同所决定的。只有实现了投资并购的直接目标,才能支持企业投资并购最终目标的实现;只有实现了投资并购目标的企业资本行为才是成功的资本行为。

■ 第三节 投资并购从市场出发

怎样才能做好公司投资的决策,实现企业投资并购的目标呢?投资并购必须从市场出发,反映和满足市场的需求,只有反映并满足市场需求的投资并购才可能是成功的投资并购,这是由商品经济的本质所决定的。投资从市场出发就是要在市场上寻找

投资的机会,而不是盲目的投资之后再去寻找市场,脱离市场的投资是盲目的投资,盲目的投资是不可能成功的。

一、根据公司的核心竞争力选择投资的行业

投资从市场出发首先必须选择投资的行业,这是投资并购乃至公司资本行动决策的一项重要内容。行业是社会分工的结果,社会分工是商品经济赖以存在的前提。由于科学技术的发展和交换的促进,社会分工越来越发达,不仅新兴行业不断出现,而且在同一行业内细分也层出不穷,甚至有的细分发展成为新的行业。投资无论是初始的投资还是后续的投资都涉及投资的行业问题,即向哪个行业投资?是继续在原行业投资,还是步入新的行业?行业的选择对投资并购的成败关系重大,行业选择对了企业就会顺利发展壮大,行业选择错了就会举步维艰。中国有句俗语“男怕选错行,女怕嫁错郎”就有这个意思。那么,企业如何选择自己投资的行业呢?企业应当根据自己的核心竞争力去选择自己投资的行业,这就是说企业要根据自己的能力选择自己投资的行业,做到能干好什么就干什么,干什么比别人有优势就干什么。投资行业选择得如何,不仅直接影响公司投资的成本、投资后的规模效应、并购后的整合能力、公司的发展前景,甚至直接关系到公司投资的成败。只有根据自己的核心竞争力选择投资的行业,企业的投资才有可能获得成功。

公司可以参考如下方法选择自己的投资领域、确定自己的投资行业:

1. 横向投资。横向投资是指公司新设公司(工厂)或者并购的目标企业,限定在与公司处于同一行业或与公司生产的产品、提供的业务相同的领域。这就是说,无论是投资建设新的工厂,还是并购目标企业,这些工厂和公司生产的产品或者提供的业务都与投资公司相同,公司不向未知行业投资。横向投资、并购的好处是有利于提高公司在行业中的地位;有利于资本的集中和生产经营规模的扩大;有利于采用新技术、实现集约化大生产和管理、取得规模效应;有利于发挥公司品牌、技术、市场方面的优势,达成并购效益;有利于发挥和推广投资公司在行业中处于优势的生产、经营和管理方面的经验;有利于化竞争对手为友,改变公司在目标市场中的竞争地位;有利于并购后,在技术、品牌、市场、管理、人力资源方面的整合。横向并购的缺点是可能受到国家反垄断审查的限制。

2. 纵向投资。纵向投资是指公司投资设立新工厂或者并购的目标企业其领域选择在公司产品或业务的上游或下游,而不是与公司生产相同产品或提供相同业务的领域。这就是说公司投资建设新工厂或者并购目标企业,新工厂和目标公司或是公司原材料的供应者或是公司产品的使用者。纵向投资的好处是有利于加强生产过程中各个环节的配合,节约销售和采购费用,节约储存和运输费用,缩短生产周期,扩大生产规模。纵向投资的缺点是延展管理幅度,加大管理难度。

3. 混合投资。混合投资是指公司投资的领域既不是公司所处的领域,也不是公司

产品或业务的上游或下游领域,而是与公司生产经营不相关的领域。混合投资的好处是可以实现公司的多元化发展,实现东方不亮西方亮,降低单一行业可能给公司带来的风险。混合投资的缺点是更加扩大了公司管理的难度。

公司在选择投资并购的行业时,一是要利用自己的核心竞争力及行业可能给予的机会;二是不能“这山看着那山高”,不做则已,做则争取做大做强。只有根据自己的核心竞争力选择投资的行业,才能扬长避短,事半功倍;只有坚持在一个行业做大做强,才能取得规模效应。

二、根据市场机会选择投资的地域

公司对外投资决策除了要确定投资的行业外,还要确定投资的地域。如果行业是市场的纵坐标,地域是市场的横坐标,交会点就是企业投资并购的目标市场。市场从地域上说遍布全世界,但任何一个公司也不能独占全世界的市场,它必须有选择、有先后地进入市场。因此,公司必须选择对自己有利的市场进入,在这个市场中公司与其他同行者相比有自己的优势,公司才有成功的机会。公司选择投资并购的地域前必须占有大量的市场信息,根据市场信息作出冷静明智的分析,作出是否进入的决策。

1. 如果要进入某一个国家。如果投资公司选择在某一个国家建设工厂或者并购处在这个国家的某一目标企业,应当通过各种渠道了解如下相关信息,在充分占有信息的基础上作出是否进入的决策:

(1) 国家法律、法制是否完善——法律环境。这不仅关系到投资建厂或投资并购能否顺利进行,更关系到投资以后的经营过程能否顺利进行。试想如果一个国家的法律、法制不健全,当地企业的资产和利益都无法保障,又何谈保障外来投资者的利益呢?因此,公司在选择进入一个新国家进行投资并购时,必须首先了解这个国家的法律环境。对那些法制不健全,法律环境不好的市场,不适合去投资建厂,也不宜去投资并购;即使投资并购,持股比例也不宜过高。

(2) 有否招商引资的政策——政策环境。政策是特殊形式的法律,甚至比法律更能有效地贯彻执行。如果一个国家对有关招商引资制定有特殊的法律或政策,公司应当了解其相关内容,这不仅有助于公司利用政策做好投资工作,也有利于公司在投资以后充分利用这些政策享受政府给予的补贴和税收优惠。

(3) 政府对招商引资的态度——政府环境。这里说的政府包括中央政府和地方政府。虽然投资和经营是企业的私事,但是如果没有政府的同意、支持,万事皆难,在一些发展中国家更是如此。对政府环境企业可以采公关的方法解决,委托当地的头面人物或公关公司帮助。政府环境不好的,不仅公司投资后的经营会遇到困难,而且投资本身也难以成行。因此,投资公司在选择目标市场时,一定要关注政府对公司投资的态度,注意做好政府的公关工作。

(4) 国家的产业政策和产业发展度——产业环境。许多国家制定有自己的产业政

策,明确鼓励哪些产业准入,哪些产业限制,哪些产业禁入。另外每个国家的产业发展也不平衡,有的产业可能空白,有的产业可能已经高度发展,竞争十分激烈。公司在进入某一个国家市场时,必须考虑产业环境的这两项内容。以选择国家鼓励、产业空白或发展水平低的国家为目标市场为好。

(5) 税收及优惠——税收环境。依法纳税是企业应尽的社会义务,但是税收又是公司在选择对外投资的目标市场时不得不考虑的实际问题。不仅企业投资以后的经营活动存在税收问题,公司的投资、并购本身也涉及税收问题。公司在研判目标市场的税收问题时,不仅要掌握公司投资及投资后的税务负担问题,还要掌握有关税收优惠及享受优惠的条件和程序。税收负担和优惠是公司对外投资效益财务测算的重要指标,也是公司投资决策必须掌握的信息。

(6) 当地的民族习惯、文化传统——文化环境。文化环境不仅影响公司的市场,而且也会影响公司对企业的管理。公司在某一国的资产及以后的市场运作必须符合当地的文化环境。文化是一只看不见的手,力量无比巨大,与当地文化相冲突的投资,是不能成功的投资。

(7) 战争、民族冲突、教派冲突——社会环境。这是一个安全问题,如果安全不能保证,投资目的就不能实现,甚至会血本无归。公司在选择进入一国进行投资时,必须对该国的社会环境是否安定、安全作出评估。对经常发生或有可能发生战争、民族、宗教冲突的国家或地区慎重进入为好。

(8) 银行业、保险业的发展情况——金融环境。任何企业的对外投资和运营都离不开银行业和保险业的合作。公司对外投资的资金可以通过公司所在地或其他金融机构来解决,但是公司投资后的运营没有投资地的金融业和保险业的支持是不行的。如果投资地的银行业和保险业不发达,势必给公司的投资和投资后的运营带来难以克服的困难。

(9) 公路、铁路、港口、通讯情况等——交通环境。商品经济的发展以运输和信息为条件,如果投资地的交通和通讯不发达,公司的产品无法运出,原材料无法运进,公司无法及时与外界沟通信息,公司的运营就会遇到困难。所以公司在选择进入一个国家投资时,应当考虑这个国家的交通环境,考虑交通设施能否满足公司投资和投资后运营的需求。

(10) 经济发展水平和速度、社会购买力、产品价格等——经济环境。除非公司的产品全部出口外销,否则公司必须考虑投资国的经济发展水平、社会购买力和产品的价格等因素,这不仅会影响公司投资与否,也是公司制定投资后经营策略所必须考虑的问题。在考虑经济环境时,公司不仅要看目标市场现有的经济水平,还要看经济发展的速度,因为经济的发展会促进市场的扩大和发育,会给企业带来商业机会。企业依赖市场生存,市场存在于经济环境之中,离开经济环境去投资,就好比要企业离开市场,是非常危险的。

(11) 市场、品牌、主要厂商等——竞争环境。除非公司的产品在目标市场是空白,否则公司在选择目标市场时就必须考虑这个问题,即使公司拟进入的国度没有相关产品的生产厂家,产品全部依赖进口的也不例外。竞争是商品经济的必然结果和赖以发展的条件,没有竞争的市场已经不复存在。但是在选择目标市场时,公司必须掌握目标市场的竞争状况,必须将自己的优劣与目标市场上的竞争者进行对比分析。对进入竞争激烈目标市场的投资公司,必须在充分占有真实信息的基础上,制定自己的运营战略,根据运营战略确定自己的投资方针。只有能够做到扬长避短,有备而入的公司才能在激烈竞争的市场中谋得一席之地。

(12) 能源、原料、劳动力市场等——资源环境。任何企业的运营都离不开对资源的需求,而资源的供应情况和价格水平是公司在选择投资地时不能不考虑的问题。资源的价格直接决定公司投资后的运营成本,进而直接影响公司的经营成本,进而影响公司的利润。因此,掌握目标市场的资源环境和价格信息,是公司研判投资可行性的信息。

(13) 进出口限制、优惠政策等——进出口环境。如果公司不准备在投资国销售自己的全部产品,而是利用当地优越的资源环境进行生产,然后将产品销售到公司的其他市场,公司就要了解该国的进出口法律、政策和优惠待遇。

(14) 其他需要了解和掌握的信息。上文只针对一般目标市场的选择,另外,公司还应当根据自己投资的需求,在上述之外了解其他信息。总之,在公司决定向一个自己尚无投资的国度投资时,无论是采取建设新工厂的方式,还是采用并购的方式,都应当尽可能多地了解、掌握有关这个国家的政治、法律、经济、文化信息,在充分占有信息的基础上进行研判,在正确研判的基础上作出明智的决策。

2. 如果要进入某一地区。在某些情况下,可能公司要进入某一个国家的某一个地区,而这个国家幅员辽阔,经济发展水平不一,在这种情况下,即使公司在这个国家已经有成功的投资项目,也应当了解拟新进入区域的相关信息,并在此基础上对自己要进入的市场做出研判。此时,公司除参考掌握上述信息外,还应当特别注意以下几个问题:

(1) 区域内相关产业产品市场的发育情况。在一个幅员辽阔,经济发展水平不平衡的国家内,这一地区的产品市场发育情况不同于那一地区,公司应当对拟进入地区的情况重新调查了解,特别是在公司拟将产品就地销售的情况下。市场发育情况对公司进入目标市场的方法、策略有很大影响。公司应当根据产品的市场发育情况制定自己产品的进入策略和营销策略,根据进入策略和营销策略决定自己的投资策略,选择最佳进入方式和进入时间。

(2) 区域内相关产业主要厂商拥有的品牌。这对快速消费品生产企业或者以品牌为扩张基础的企业更为重要。知己知彼才能百战百胜。公司在选择进入目标市场时,应当充分了解自己的竞争对手,而品牌又是受众产品的核心竞争力。公司应当选择能

够发挥自己品牌优势的市场作为自己投资的目标市场,而尽量避免在条件不成熟时与自己的强敌直接冲突。

(3)区域内相关产业主要生产厂商的规模。规模制约竞争力,影响成本,决定竞争策略。在公司决定进入某一目标市场时,应当了解竞争对手的规模,从而选择自己的规模。从企业竞争的实际情况看,没有相应的规模绝对不行,但是也不能说规模越大越好。什么样的投资规模最佳,既取决于市场的规模和发育度,也取决于行业自身的特点,还取决于公司拟定的市场策略和营销策略。

(4)区域内相关产业主要厂商的竞争态势。这对公司是采取新设工厂方式投资,还是采取并购目标公司的方式投资,以及选择哪家企业作为自己并购的对象非常重要。如果目标市场的份额已经饱和,竞争已经十分激烈,公司再采取新建工厂的方式进入投资,就势必使目标市场的供大于求,使竞争更加激烈,使产品买方市场的情况长期持续下去,结果必然是不仅公司无法获利,而且使同行业处于亏损或低盈利区。在这种情况下,如果公司决定进入目标市场,应当首先考虑以并购现有企业的方式进入。在采取并购方式进入目标市场之前,公司应当首先了解各企业在竞争中所处的态势,如果公司主要依靠资金优势进行并购的情况下,或者说在公司没有核心技术和优势品牌的情况下,公司应当首选在竞争中处于优势的企业为并购的目标企业,即使并购价格高也在所不辞。只有了解目标市场的竞争态势,才能制定适宜的竞争战略,才能选择最佳的投资方法,公司在并购后的市场竞争中才有胜算可言。

(5)区域内相关产业主要厂商的技术、装备和产品质量。公司无论采取哪种方式进入目标市场,都需要了解目标市场上同行业的其他厂家的技术、装备和产品的质量。不了解这些就很难说你的并购不是盲目的,也很难保证你的投资不会失败。公司只有充分、真实地掌握这些信息,才能制定克敌制胜的投资策略和运营策略。决策并不难,而夯实决策的根据,有的放矢的决策才是最难的。公司应当根据竞争对手的情况,技高一筹地制定自己进入目标市场的策略。

(6)区域内相关产业产品的总销量、增长情况和替代品的情况。在现代经济社会中,任何一个企业要想长期独自占有一个市场是不可能的,瓜分市场是大家不得不接受的现实。要想参与市场的瓜分就不能不了解市场的总额、增长情况和代替品的情况,只有这样才能预测自己可能瓜分到的份额及如何去瓜分。

(7)区域内相关产业主要厂家销售模式、渠道及控制情况。在市场被瓜分完毕的今天,如何从竞争对手手中把市场抢过来,是占领、控制市场的关键。而要重新瓜分市场不仅要有先进的技术、升级的产品,还要考虑销售模式和销售渠道。在商品经济发达的国家和地区,分工越来越细,商业企业介于生产商和用户之间,被称为渠道。没有渠道企业的产品就没有销路。公司在拟进入一个目标市场时,必须先占这个市场的其他厂家的销售模式、渠道管理和控制手段有所了解,并据此制定自己的渠道策略。

(8)区域内主要生产厂家的制造成本、销售费用及构成。制造成本可以在很大程