

黄亚南
作品



黄亚南 | 著

买日本

中国企业对日并购新战略

如何改变中国企业『血汗工厂』的命运
美国、韩国、中国台湾地区为何对日本企业垂涎三尺
如今日本企业为何愿意『下嫁』中国
面对『买日本』的诱惑和荆棘，中国企业准备好了吗

东方出版社



黄亚南 | 著

买日本

中国企业对日并购新战略

東方出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

买日本：中国企业对日并购新战略 / 黄亚南 著. —北京：东方出版社，2012
ISBN 978-7-5060-4595-7

I. ①买… II. ①黄… III. ①跨国公司—企业合并—研究—中国 IV. ①F276.7

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 057343 号

买日本：中国企业对日并购新战略

(MAI RIBEN: ZHONGGUOQIYE DUIRIBINGGOU XINZHANLÜE)

作 者：黄亚南

责任编辑：王高婷 高 冉

出 版：东方出版社

发 行：人民东方出版传媒有限公司

地 址：北京市东城区朝阳门内大街 166 号

邮政编码：100706

印 刷：北京市文林印务有限公司

版 次：2012 年 6 月第 1 版

印 次：2012 年 6 月第 1 次印刷

印 数：1—5000 册

开 本：710 毫米×1000 毫米 1/16

印 张：17

字 数：182 千字

书 号：ISBN 978-7-5060-4595-7

定 价：39.00 元

发行电话：(010) 65210059 65210060 65210062 65210063

版权所有，违者必究 本书观点并不代表本社立场

如有印装质量问题，请拨打电话：(010) 65210012

前言

什么是 “买日本”

“买日本” 是一种企业成长战略

“买日本” 是日本媒体经常使用的一个媒体用语，形容外国投资家全面买进日元、日本的债券和股票时的那种状况。出现“买日本”的情况，说明外国投资家对日本的政治经济前景看好。也就是说，这种情况的出现预示着日本的发展前景令人满意。相反，如果外国投资家不看好日本的发展，那么就会把手中的日元、日本的债券和股票卖掉，出现所谓的“卖日本”的现象。

“买日本”已经不是一个新名词，大概几十年前就被日本媒体使用过。虽然这个词经常出现在媒体上，特别是一些证券报纸等经济报刊上，但是，在很多权威的日本词典里却找不到这个词条。

笔者在日本网页上只找到一条有关“买日本”的说明。为了确认这个说明，笔者特地拜托日本中央大学讲师韩应飞老师到大学图书馆帮我查了一查。韩老师翻遍了权威的日本国语词典，还有很多经济金融方面的专业词典，就是没有找到这个词条。竟然没有一本词典收录这个常用而且煽情的词，这令我有些吃惊。

不知道“买日本”是否也是买日本股票的简略说法，不过用来形容外资

买进日本股票上倒是十分能传情的，就像有人在喊“狼来了”一样，高呼“买日本”或者“卖日本”，很能扣住日本股民特别是企业家的心弦。特别是日本报纸上白纸黑字印着“买日本”这个赫然醒目的标题，大概可以让股民多卖掉几份吧。

所以，可以说“买日本”是很煽情的。本来这个很煽情的词和笔者的工作没有什么关系。因为正如上面所说的那样，“买日本”这个连权威词典都不收录的媒体用语只是出现在日本证券市场，而其他领域中鲜有耳闻。

但是，事物总是发展的。2010年12月29日——一年的最后一个工作日，日本各大媒体都刊登了这样一条消息：中国企业对日本企业并购案件数量首次超过美国，成为“买日本”的第一大国。这条消息有两点让笔者兴奋，其中一点就是中国取代美国斩获对日并购魁首。要知道从日本对外国并购有统计以来，美国一直高居榜首，从没有掉下来过。可想而知，中国取代美国登上第一的宝座，那是多么不容易。第二点就是“买日本”这一媒体用语竟然用到了企业并购领域。企业并购和证券交易虽然有很多关联，但绝不是同一个领域的范畴。把用在证券交易方面的形容词用到企业并购方面，据我所知，这样的突破好像以前没有。然而还真是笔者孤陋寡闻了。这几年，特别是去年，日本媒体上“买日本”的用法早已开始用到企业并购领域，而且，在笔者所看到的资料中，“买日本”还基本上用在中国企业并购日本企业方面。

前面已经说过，“买日本”这个词是非常煽情的，用在中国企业对日并购方面，是不是也表达了日本媒体的一种看法呢？笔者突然想到以前有位供职于日本媒体的朋友曾经说过，报道中国时尽量找中国的泡沫经济快要崩溃的题目，报道日本时尽量找日本企业就要复活的题目，这样报纸杂志才能卖出去，视频节目才会有人来买单。朋友的话当然也只是一己之见。不过这大概也可以说明日本媒体的倾向性。顺便声明一下，本书引用了很多友人的话，凡是本人不愿意公开身份的，笔者就保护其隐私不予公开。“买日本”本来是有反映外国投资家对日本的政治经济前景看好的一面，但如果说日本媒体用“买日本”一词来特指中国企业看好日本经济，并以此为日本经济好转的风向标，那可就有抬举中国企业之嫌啦，不过这也未尝不可。如果是像

“狼来了”那样发出警告的话，那只能说明日本媒体太落后了。在日本企业已经开始接受中国企业的并购之时，如果日本媒体还要煽动一种厌恶中国企业并购日本企业的情绪的话，不仅不能给日本企业带来什么好处，反而会使日本经济或多或少地蒙受损失。所以在笔者看来，用“买日本”一词来煽动紧张和厌恶的情绪，现在已经完全没有必要了。从本书下面的分析中可以看到，中国企业并购日本企业不仅是中国企业的需要，而且也是日本企业的需要。如果日本企业没有这方面的需求，那么强制的并购，也就是通常所说的敌对并购是不会发生的。中国企业能够登上对日并购第一的宝座，也正说明了日本企业在这方面需求的旺盛。

至于中国企业对日并购能不能成为日本经济好转的风向标，这还要看发展，因为中国企业的海外并购水平还不是很高，这是毋庸置疑的。中国企业对日并购要取得更好的成绩，还要看今后如何发展。股票市场形势好转，大家会纷纷买进，所以“买日本”可以成为外国投资家对日本的政治经济前景看好的象征，但问题是，企业并购一般发生在经济萧条的时候，用“买日本”来说明日本经济即将好转，恐怕有些牵强。

不过，既然日本媒体已经开始用“买日本”来报道中国企业的对日并购，所以本书也可以用这个比较煽情的词来做书名。只是本书和以上两种日本媒体用这个词的含义完全不同，它不是一种煽情，既不是煽动紧张和厌恶的情绪，也不是煽动趾高气扬的情绪，这种煽情对笔者来说没有意义。此外我也不是想说中国企业的对日并购在日本经济中的地位是如何重要，这对笔者来说也没什么意义。笔者借用这个词来做书名，实际上是表明了我对中国企业并购日本企业的一个基本态度。

我们已经知道，“买日本”是股票市场上的一个形容词。一般情况下证券市场上的股票交易不会影响到企业的正常经营，企业的经营不会因为每天证券市场上的股票交易而随时变动。但是，当股票交易达到一定规模，出现了大股东的变化，也就是说出现了企业的并购，那么这种股票交易就会影响到企业的日常经营。这里借用“买日本”一词也是希望中国的企业并购日本企业时不要轻易地去动日本企业。我们的并购必须是战略性并购，必须要在战略的指导下去整合被并购的日本企业。这是笔者对中国企业并购日本企业

的一个基本态度。

我们在这里用“买日本”来形容外企对日本企业的收购。这是基于这样一个事实基础，那就是“买日本”的一种根本性要因，无论是买日本的通货日元，还是买日本各类债券或是企业的股票，通常这些“买”都不能把日本的经济实体搬回来。买家通过大规模的买进，可以对日本的经济产生一定的影响，但是无论怎样买，日本经济的实体，你是无法搬回来的。

也许有的人认为收购了企业，你就可以把它搬回来。然而对我们来说，这可能是一个极大的错误。买日本企业，目的不是要把它搬回中国。如果简单地认为收购了日本企业，把它搬回中国，利用中国的廉价劳动力，可以创造更多的财富，那么你的并购很可能失败。所以并购日本企业首先就不要考虑把它搬回中国。正是因为这点，我们才借用媒体用语“买日本”这个词，开宗明义地表明并购日本企业的战略目的，不是把它搬回中国，而是要让它在日本为我们创造更多的利益。

所以“买日本”并不是炫耀我们的财富，也谈不上文化的报复，更不是政治的需要。我们认为“买日本”就是中日企业间跨国并购，是一种企业成长的战略。“买日本”纯粹是企业的经营活动，目的只是在于使我们所拥有的企业更好地创造财富。

“买日本”不是买技术而是买时间

“买日本”就是中日企业间跨国并购，中国企业并购日本企业，大概大家马上想到的是买技术。

的确，中国企业最差的、最需要的就是技术，是研发技术、生产技术和 管理技术：总之就是需要技术。为此我们还开展了一轮又一轮的攻势，在合资时要求对方提供核心技术，提出了以市场换技术的口号和做法。总之，我们对技术就是那么的渴求。

不过，我们说，“买日本”目的不是要买什么核心技术，所谓买技术充其量只是一种手段。我们要并购日本企业就是要日本企业为我们创造更多的价值，这也是一般战略性企业并购的主要目标。换句话说，对日并购是我们企业变大变强的一种成长战略。

如果把“买日本”只是归结于买技术的话，很可能走向极端。以前，经常有这样的事例。一家合资公司在投产之后没有几年，合资公司中的一些人对合资生产的产品有了比较详细的了解，或者是工艺，或者是配方，总之他认为他自己可以生产这些产品了，所以他就从合资公司独立出去，自己开了一个新厂，生产同样的东西。但是在市场上，这家新厂没有历史，没有品牌，让市场接受他们的产品，最简捷的方式就是降低价格。市场是竞争市场，你降价必然导致其他人跟着降价。但是在比别人价格更低的情况下，他们还是要获取巨额利益的，否则他们独立出来自己开公司干吗呢？那么偷工减料就是最好的方法了。因为他们没有研发能力，没有办法在现有的基础上进行技术改造，创造出性能更好而成本更低的产品来。

这样的事例说明获得了一种死技术，虽然短期有空间、有利可图，但是长期来说，有可能得不偿失，弄不好就是赔本的生意。真正地想要获得技术，就应该获得一种活技术，有发展性的技术。我们知道，企业的机器设备是技术的一种体现但不是技术的本身。技术是属人的，也就是跟着人走的。同时技术也是需要展开的空间的，这种空间就是企业的环境。所以并购企业就不仅要把技术的体现，还要把技术的本源和技术的空间都并购过来，而不要把这些因素剥离开来。

事实上，如果我们只是把目标放在被剥离出来的技术、品牌或者其他资源上的话，那就是一种财务性的企业并购。日本有很多媒体都在担心，中国企业并购日本企业，把技术等有用的资产剥离后，留给日本的是一个没有价值的空壳。笔者认为这是杞人忧天，实际上中国企业还不太具备这样的能力。20多年前，这种财务性企业并购风行美国。80年代美国有一部好莱坞电影《华尔街》，非常形象地诠释了什么叫财务性并购。这是1987年拍摄的老电影，没有看过这部电影的人，可以在网上搜索一下，在网上也是可以看到这部经典电影的。财务性企业并购需要有麦克·道格拉斯所扮演的股市大亨戈登·盖柯那样的犀利的价值判断能力和娴熟的业务操作能力，还有为了获利铤而走险的魄力。说实话，中国企业在这方面的能力还远远不够，不过也不要气馁。

然而这种手法也随着《华尔街》这部电影的火爆而变得名誉扫地，连投

行也不爱使用了。好像也印证了那句“金融不创造价值”的老话，随着电影中的戈登盖柯的退场，流行一时的财务性并购也就偃旗息鼓，投行家们开始鼓励战略性并购，慢慢地形成了战略性并购流行的新局面。

与财务性并购看中现有的资产不同的是，战略性并购看中企业的发展性，通过企业的成长和发展获取回报。中国企业并购日本企业时，应该采取这种战略性并购，把这种跨国并购当做我们自己企业的成长战略，不是买技术，而是买时间。

我们拿显示器行业来做例子。我们知道显示器行业有着无限巨大的未来性，因为在很多地方都需要显示器，而显示器也不会像现在这样死板，而是可以非常有柔性、随时随地可以出现在你面前。不过，这是将来的远景。现在的显示器以液晶为主，准确地说是以 TFT - LCD 为主，这个技术是现在的主流。我们知道任何一种产品都有其产品的寿命。据说 TFT - LCD 大概还有 10 年的产品寿命，下一代显示器必将取而代之。那么下一代显示器有哪些技术呢？比较著名的有有机发光二极管（Organic Light - Emitting Diode，简称 OLED），又称为有机电激光显示（Organic Electroluminescence Display，简称 OLED）、场致发射显示器（Field Emission Display，简称 FED），在这些技术中，哪些技术将会取代 TFT - LCD，现在还不得而知，但是企业必须做出选择。比如日本索尼公司对这两种技术都有研发，并取得了一定成绩。为了集中经营资源，索尼不得不对 FED 技术忍痛割爱。这是索尼的选择。但是对中国企业来说，就不会有这样的烦恼，因为对这两种技术我们都没有很深的造诣。但是，5 年之后，下一代显示器就要开始取代现在的 TFT - LCD。时不我待，我们已经没有时间从头开始研发，如要迎头赶上的话，只有去并购日本有技术的企业，用他们掌握的技术来开发下一代显示器产品。这样才能够赢得时间。这就是我们所说的买时间。实际上，台湾的友达光电（AUO）就是这样做的，他们并购了被索尼所遗弃的 FED 研发团队。

如果说只是从买技术的角度来看的话，现在 FED 技术还不完善，还不能马上生产出具有竞争力的产品来。事实上，下一代显示器技术还需要几年才能成熟。这就不符合我们买技术的需求，我们买技术就是要马上出产品的。友达光电并购 FED 的团队是看到了未来技术的发展性。如果我们自己从头开

始搞研发的话，不知还要用多少年时间，而直接并购了已经有研发基础的团队，一下子就走到了下一代显示器技术的最前沿，节约了大量的时间。

“买日本”不是买技术而是买时间，实际上就是企业成长的一种战略。

战略并不虚无缥缈，并不可有可无。我们的邻居日本就对战略顶礼膜拜，奉若神明。过犹不及，害得他们最崇拜的战略研究者迈克尔波特，还特地跑到日本去给那些企业家上了一课，就是说战略不是目标，也不是目的，战略只不过是达到目的而做的选择。波特应该讲得非常明白了。我们讲战略不是在故弄玄虚，而是在策划企业要达到一个目标时应该走哪条路，采取什么样的措施。

“买日本”是自信和理解的宣言

实际上，我们说要“买日本”就是在对日跨国并购时充满自信。

并购一家企业，特别是具有活力的企业，通常是要在并购价格方面多付一点，也就是要溢价的。这个溢价的部分是现在被并购企业并没有的价值，但是，可以通过并购后的整合产生出来新价值。也就是说，我们在愿意溢价并购时，实际上也就是公开宣布，我们将有能力创造出比这部分溢价还要高的价值。

并购一家企业，比如这家企业价值1亿元。并购时不能只是支付1个亿就可以了，通常会在这个基础上加上一点，比如加上30%。加上的这30%就是溢价。为什么要溢价呢？那就是现在企业的股东需要获得利益。如果有人持有一样你非常喜欢的东西，如果这个人得不到任何利益，他会转让给你吗？不会的。如果是那样的话，你就要小心，他肯定有其他目的。日本有句谚语：没有一样东西比不要钱的东西更贵。

这样价值1个亿的企业到你手上就要1亿3千万。你必须对你的投资人，或者股东说明这家企业值1亿3千万。显然并购以前这家企业只值1亿，为什么到你手上马上就变成1亿3千万了呢？我们需要弄清楚的是在并购以前这家企业价值1亿，通过并购完整地到你手上时也是值1个亿。可为什么它又值1亿3千万了呢？这不是要出很多钱吗？而它不值这么多呀。企业的价值体现在它的价值创造。如果这家企业到你手上，可以创造出的价值为1亿

3 千万，那么你能对你的股东们说清楚你的收购是没有辜负股东对你的委托，你没有因为花更多钱而使股东的利益受到缩水。

实际上，当你溢价 30% 收购一家企业时，你已经公布了你的公约，就是要让这家企业在并购之后，在你的经营下创造出超过原来 30% 的价值。这是你的公约，你必须去完成。实际上这也是企业并购的意义所在。如果你认为做不到这点，实际上你已经没有必要再来谈并购了。如果两家企业合并而创造不出比原来更多的价值，也就是说 $1 + 1$ 不大于 2 的话，那么合并就没有意义，就是失败。所以只要你宣布并购一家企业，你就必须让你的企业今后能够创造更多的价值。当你宣布跨国并购一家日本企业时，同样你应该有充分的信心。

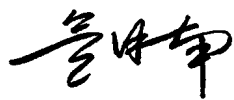
中国的企业家是没有必要为自己的这种信心担心的。日本企业的并购结果应该可以打消我们的担心。由于进入 80 年代以后，日本企业的并购活动日益增多，外国企业对日本企业的并购也在不断增加。这些并购的结果如何呢？根据日本学者的研究，这些外国企业对日本企业的并购结果都是比较好的，对提高日本企业的业绩有非常积极的作用。虽然其他的外国企业并购日本企业取得了很好的效果，并不代表中国企业并购日本企业也能获得如此好的效果，但是至少说明有这样的可能。只要中国企业有充分的信心，这应该不成问题。上海电气在并购日本秋山印刷机公司之后的一年内，就成功地把这家多年亏损企业扭亏为盈，就是一个成功的案例。

当然，并购日本企业光有自信是远远不够的。跨国并购也是一种系统工程，有很多技术含量。不过，这些我们也都可以找到运作工具来运作。比如对一家日本制造企业是否要收购，我们已经有大量的企业分析工具可以使用，加上日本的制度已经比较规范，日本企业的公开信息比较准确，所以要分析这家企业的价值不是困难。当我们选择好了目标之后，更有成熟的流程来操作完成对这家企业的并购。

我们知道，并购一家企业是否成功，最后还要看并购后的整合是否成功，而整合能否成功的关键是你对并购目标企业的理解程度。所以当你宣布并购一家日本企业要创造出更多的价值时，你必须下决心去理解日本企业，这样才能保证今后跨国并购的成功。

企业是资本和人的结合物，只对资本有所了解而对人没有理解的话，就很难推进跨国并购。有一句话，形容中日两国的关系，“最近而又最远的国家”。什么意思呢？就是中国和日本距离非常近，有人用一衣带水来形容两国距离之近，但是两国又是如此的陌生，以致中国很多人还拿着半个世纪以前的《菊与刀》来诠释现代的日本。所以下决心对日本企业和日本社会深入理解是十分必需的。企业并购实际上就是人的并购，没有企业的经营层和员工，企业几乎就是空壳。在跨国并购历史上，我们只拿空壳的教训也是不少的。做好和日本企业的员工交朋友的心理准备。或者也可以这样说，并购日本企业要从交朋友开始。

我们要去日本并购企业，不光要了解目标企业的背景，更要对日本企业的生存环境，也就是日本的经济和社会环境有所了解，包括对日本商业习惯、政策法规以及社会制度的了解。中日两国虽然很近，坐飞机一两个小时就到了，而从北京到广州还要飞两个多小时呢，但是大家还是很陌生。所以我们要花时间去了解，这个是必不可少的。因为是我们要去并购人家，就不能指望让人家来了解你、理解你，而必须是你去了解和理解对方。如果不熟悉日本的经济和社会环境，一味地按照我们自己的想法和习惯去做的话，就会产生无数的误会和麻烦，最终还可能导致并购的流产。



目 录

前言 什么是“买日本”	001
第一章 中国企业差在哪里	001
世界不是平的：中国企业的尴尬地位	001
一天也离不开“Made in China”	001
微笑曲线的悲哀	002
“工蚁”	002
iPod 的玄机	005
中国企业的“低谷”	007
技术效率低下抵消了技术进步的成果	010
血汗工厂找不到捷径	012
一厢情愿的以市场换技术之路	013
中科健与三星电子的历史交织	014
并购是企业发展的战略	019
中国汽车行业 20 年来的教训	019
第二章 并购日本企业的必要性和紧迫性	023
并购日本企业的历史趋势	023
日本企业的战略优势与劣势	023
欧美企业与亚洲企业对日并购的不同目的	025
亚洲企业对日并购异军突起	026
韩国企业绝不肯吃亏	026
中国企业的对日并购刺激了韩国政府	030
台湾企业早已开始布局	031

其他亚洲企业也不甘落后	034
欧美企业依然是对日并购的主力军	035
美国福特、通用汽车进军日本	038
法国雷诺汽车并购日产汽车	039
美国新 LTCB 合作伙伴并购日本长银	040
日本企业和日本的魅力所在	042
世界顶尖的技术和市场开发能力——哈德洛克的诀窍	042
市场环境巨变下的企业转型能力——富士胶片的华丽转身	045
连续创造利润的能力——爱万精密的盈利奇迹	049
对世界制造业的影响力——“日本制造”断货危机	052
中国企业跨国并购日本企业空间巨大	054
对日并购时不我待	054
第三章 日本的并购环境发生巨变	059
日本企业并购的低潮期	059
“沉默股东”曾长期拒绝并购	059
日本经济高速增长也抑制了企业并购	061
日本企业具有并购的遗传基因	062
二战前的三次并购热潮	062
泡沫经济时期的海外并购热潮	065
美国要求日本开放企业并购的门户	067
美国最关心的是跨国并购	068
水师提督佩里上陆纪念碑	071
企业并购不再是罪恶的表现	071
日本企业掀起并购高潮的主要原因	073
制造业并购最为活跃	075
再次出现海外并购高潮	076
日本对中国企业并购态度的转变	079
中国企业成为日本企业的“白马骑士”	079

第四章 中国企业需要明确的并购战略	083
中国企业需要的是信心	083
日企神话的终结	083
中日经济依存关系的变化	086
必须直视中日经济的竞争关系	088
必须清醒地认识到什么是并购的风险	089
市场风险——并购导致客户流失	090
财务风险——财务负担引发诸多问题	092
组织风险——资源重组的失败	093
明确并购的战略	095
不要把日本企业拆迁回来	095
战略性投资强调并购对象更大的可发展性	096
Made in Japan 依然充满魅力	097
并购日本企业要有明确的战略目标	101
并购日本企业是对中国企业的提升	103
并购后的整合和管理	103
摸索新模式——联想并购 NEC 的 PC 事业的启迪	105
第五章 中国企业并购日本企业现状	107
中国企业并购日本企业出现热潮	107
2010 年中国企业对日并购案例首超美国	107
中国企业并购日本企业的历程	111
从断然拒绝到坦然接受	111
中国企业的并购技巧日趋成熟	114
互补型的跨国并购	118
资本和市场结合的魅力	118
中国企业对日并购的驱动力	119
第六章 制造业的对日并购	121
日本的制造业	121

中国企业对日并购主力军	121
上海电气并购秋山印刷机械	123
上海电气敢做第一个吃螃蟹的人	123
无锡尚德并购日本 MSK 公司	128
MSK 公司投怀送抱	130
并购是无锡尚德的成长战略	132
山东如意并购日本百年老字号	132
中国企业对日并购的里程碑	132
联想并购 NEC 的 PC 事业	137
成熟的并购技巧	137
充分利用日本的经营资源	139
联想“亮剑”剑指云端	140

第七章 非制造业的对日并购 143

零售业的对日并购	143
日本的零售业	143
中国企业并购日本家电连锁企业	144
软件行业的对日并购	149
日本的 IT 行业	149
并购日本软件企业	151
并购华人创办的企业	154
企业并购归根结底是人的并购	155
房地产业的对日并购	155
日本的房地产业	155
中国企业对日本房地产业的并购	156
基金的对日并购	160
日本的基金	160
中国资本的对日并购	160
中信资本日本基金并购伸和精工	161

中信资本日本基金并购东山薄膜	164
第八章 中国企业对日并购获得成功了吗	167
张春华、胡雄卿谈上海电气并购秋山印刷机械	167
让鸡生蛋前先恢复鸡生蛋的能力	167
陈义红谈中国动向并购菲尼克斯（Phenix）公司	171
历史沉淀最值钱	171
邱亚夫谈山东如意并购日本声望公司	174
邱亚夫的“如意算盘”	174
孙为民谈苏宁电器并购乐购仕（LaOX）	176
苏宁这次要做一个产业投资者	176
第九章 并购日本企业如何准备	179
并购从什么时候开始	179
苹果 ipod 趁机击败索尼 Walkman	180
对日并购要做什么准备	184
交朋友的心理准备	184
熟悉日本的经济和社会环境	185
对并购资本的准备	187
人员的准备	191
并购技术上的准备	192
如何选择并购目标	193
利用并购顾问公司的资源	193
第十章 主要并购手法和并购流程	197
并购的主要手法	197
协议收购	198
通过股票市场上的增持进行并购	199
要约收购（Takeover Bid, TOB）	199
换股并购	201