

并购成长

乔治·T·盖斯 / 乔治·S·盖斯 著
蔡舜玉 丁惠民 张倩茜 译



图书在版编目(C I P)数据

并购成长/(美)盖斯(Geis, G. T.), (美)盖斯(Geis, G. S.)著;
蔡舜玉等译. - 北京:中国财政经济出版社, 2002.3

书名原文: Digital Deals

ISBN 7-5005-5629-2

I. 并… II. ①盖… ②盖… ③蔡… III. 企业合并 - 研究
IV. F271

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2002)第 012924 号

Digital Deals

by T. Geis and S. Geis

ISBN 0-07-137497-3

Copyright © 2001 by George T. Geis and George S. Geis

Authorized translation from the English language edition published by McGraw-Hill, Inc.

Chinese language copyright © 2002 by McGraw-Hill Education and China Finance and Economic Publishing House. All rights reserved.

本书中文简体字版由中国财政经济出版社和美国麦格劳-希尔教育出版集团合作出版。

未经出版者书面许可,不得以任何方式复制或抄袭本书的任何部分。

著作权合同登记号:图字 01 - 2001 - 5223

中国财政经济出版社 出版

URL: <http://www.cfeph.com>

E-mail: webmaster@business-win.com.cn

(版权所有 翻印必究)

社址:北京海淀区阜成路甲 28 号 邮政编码:100036

发行电话:010-88191017

北京印刷一厂印刷 各地新华书店经销

880×1230 毫米 32 开 10.75 印张 180 千字

2002 年 5 月第 1 版 2002 年 5 月北京第 1 次印刷

印数:1-10 000 定价:29.80 元

ISBN 7-5005-5629-2/F·4957

(图书出现印装问题,本社负责调换)

推荐序一

Digital Deals

序 言

中国财政经济出版社嘱我为即将出版的新书《并购成长》作序。写作开始，我就想到了在 20 世纪 80 年代看过的，而且我在讲授企业战略管理课程时十分爱用的一段话：“没有一个美国大公司不是通过某种程度、某种方式的兼并收购而成长起来的，几乎没有一家大公司主要靠内部扩张成长起来的。”〔（美）乔治·勒蒂格勒〕这表明，在美国，诸多的企业就是通过并购类（注：在本书中，企业的成长策略有多种多样的介绍，如合并、收购、合资等，为简单起见，在序言中用“并购”一词笼统代之。）的扩张战略发展起来的。从改革开放以来我国企业的发展历程看，并购一直是我国企业十分热衷的一种方式，海尔集团张瑞敏总裁著名的“吃休克鱼”兼并企业的方式就是一种典型的并购战

略。但从笔者了解的情况来看，在中国，企业对并购策略的热情可能有“过火”的趋势，如诸多企业热衷的“资本运作”策略，不少具有盲目冲动和过分乐观的倾向。

其实，对于并购策略的科学选择和安排，本书所提到的罗纳德·科斯先生在他著名的论文《企业的经济性质》中就有较为明确的描述。科斯指出：“当我们分析一个企业有多大时，边际主义原理适用。这一问题始终是：在组织权力下再增加一项交易有利可图吗？在边际上，企业内的组织成本将等于另一个企业内的组织成本或通过价格机制‘组织’交易的成本。企业界人士在不停地实践，控制多一点或控制少一点，以这种方式，均衡就会实现。这使得我们可以对均衡进行静态分析。但是，动态因素也十分重要，分析变化对企业内组织成本和市场成本的影响，一般可以使我们解释企业为什么变大或变小。”^①科斯的这一科学结论告诉我们，企业 and 市场是资源分配的相互替代物，企业内部的管理成本和企业外的市场交易成本是对企业规模有着决定性影响的因素。确定一个企业规模的等式是：企业内部管理的边际成本 = 市场交易的边际成本。这句话可能过于理性和理论化，也令人费解，但在读后容易知道，企业是有边界的，在扩张的过程中企业管理成本的增加会影响企业的经营效率和管理效果。

如果说科斯先生的理论只大致地描述了企业规模确定的基本原则，那在美国管理学的领域介绍并购的理论，特别是并购的思想就更加明确和具有操作性了。如在美国管理学领域具有深远影响的《寻找优势：美国最成功公司的经验》一书中，作

① 路易斯·普特曼、兰德尔·克罗茨特：《企业的经济性质》，上海财经大学出版社，2000年，98页。

者在总结美国企业 20 世纪 60 年代有关并购的问题时明确指出：“一个简单的事实是，大部分买进公司的业务交易最后都以失败告终。”^① 作者在介绍了诸如 ITT（国际电话电报公司）、Mobil（美孚石油公司）、Exxon（埃克森石油公司）在多元化的并购活动中遭到重大的失败后，意味深长地谈到：“我们的基本结论既明确又简单。企业可以向新的领域扩展（通过买进别的企业或者内部多样化），但必须紧紧围绕自己的基本业务，因为这是优势所在。这样的公司一般都经营得比较好。最成功的企业是那些以一种专长为基础和核心进行多样化经营的公司，明尼苏达矿业制造公司就是一个好例子，它的核心技术是涂覆和粘接。第二等的成功企业是那些向相关行业扩展的公司——如通用电气公司由发电燃汽轮机扩展到喷气发动机（另一种燃汽轮机）。最不成功的企业一般来讲是那些向完全不相干，多种多样，杂七杂八的领域扩展的公司：这一类公司中又尤以买进其他公司最易导致失败。”^②

从以上的介绍中不难看出，在美国成功的企业中，并购策略的采用有着较为严格的选择：它们注意同一中心扩张战略的选择，注意在并购的过程中围绕自己的基本业务活动，形成和增强自我的竞争优势。对企业战略理论有所研究的人们可能马上会想到：美国著名战略管理教授波特也在强烈反对盲目多元化扩张战略的同时，用其独特的“价值链理论”提出了横向的关联战略。并认为，在企业价值链活动中的辅助活动和基本活动之间的有形关联、无形关联和竞争对手关联将有力地强化企

① 托马斯·彼德斯、小罗伯特·沃特曼：《寻找优势：美国最成功公司的经验》，中国财政经济出版社，1985 年，145 - 146 页。

② 托马斯·彼德斯、小罗伯特·沃特曼：《寻找优势：美国最成功公司的经验》，中国财政经济出版社，1985 年，146 页。

业的竞争实力。

回顾美国企业界和管理理论界在 20 世纪 80 年代对 60 年代企业盲目多元化的历史，是想告诉读者，虽然在并购过程中并没有什么严格的条文或不可逾越的规律，但经济学和管理学的理论与一些发达国家企业成功或失败的经验告诉了我们：并购是企业快速发展的重要方法，但在具体的运作过程中却有许多问题必须深入研究。作为序言的撰写者，我十分希望读者在阅读本书的同时，也能参阅一些其他的书籍，这不仅能丰富我们的思想，扩展我们的视野，也能在具体的研究、经营过程中使自己理性、全面地寻求到并购的正确之路。

《企业并购成长策略》是本值得一读的书。作者论述和研究了 20 世纪 90 年代在美国出现的新经济（注：准确一点讲，用“知识经济”可能更好，但考虑到要与书中所用的概念统一，在序言中使用“新经济”一词。）力量下美国企业出现的变化、成长、发展的新特征。概括地讲，新经济是指 20 世纪 90 年代中后期发生的两大趋势：一是经济全球化，二是信息技术革命。也有人认为，新经济有“宽”、“窄”两种含义。“窄”是指美国经济 90 年代的持续增长；“宽”是指兴起于美国，扩展于世界的新技术革命引起的经济增长方式、经济结构以及经济运行规则的变化。结合前面介绍的理论进行分析容易得出：信息技术的革命带来了市场交易和企业内部管理成本的变化，给企业组织规模的扩大带来了契机；而经济全球化的发展也使企业为更好地适应全球化的挑战，不得不采取扩大规模的方式来面对全球竞争的新格局。在此背景下，该书研究企业发展的新问题和新特征，无疑对研究企业理论和管理工作的人们是有所帮助的。

本书由三个部分组成。1. 介绍在新经济条件下企业发展过程中的交易模式类型和构建模式的基本步骤，2. 五种寻求企业

发展的资本运作方法（书中称为“交易结构”），3. 如何实现交易法则与交易结构的整合。由于作者在写作过程中介绍了美国一些企业实现并购成长的策略和做法，因此读者更容易了解书中所介绍思想和理论。

我个人认为，在阅读本书时要注意到以下两个问题：第一，虽然新经济在新旧世纪交接时出现了明显的颓势，但这并不表明新经济时代已经过去，或根本就是一些人的杜撰。新经济近一个时期的问题，主要是所体现的规律还未被人们所把握，存在着在多数人未能把握规律的情况下出现的盲动或人为的泡沫，因此，我们一方面要有信心学习和掌握新经济条件下所出现的新策略，另一方面我们也不能完全照搬那些成功模式。第二，这本书是以发达国家为背景的经验总结，因此，如何在学习过程中理性地学习和借鉴是至关重要的。我在平时讲课中经常用法约尔的名言教导学生：“在管理方面，没有什么死板和绝对的东西，这里全部是尺度问题。我们在同样的条件下，几乎从不两次使用同一原则，因为应当注意到各种可变的条件，同样也应注意到人的不同，注意许多其他可变的因素。”^① 我想在这本书的学习中需要注意的另一问题也在于此。

谭 力 文

2002 年春于武汉大学珞珈山

^① H·法约尔：《工业管理与一般管理》，中国社会科学出版社，1998 年，22 页。

推荐序二

Digital 全球性并购潮与中国之处境 Deals

罗伯特·库恩

自从 1989 年来到中国讨论并购问题以来，我们都目睹了中国所发生的巨大变化，特别是中国即将加入世贸组织，更为我们在中国的并购活动提供了新的机遇，同时我们也认识到在中国的并购浪潮是很高涨的，我个人很高兴看到这种浪潮的出现。同时我也很高兴今天晚上有这样的机会跟大家共同探讨有关企业并购的一些问题。但是我也认识到目前在中国对于企业的并购有一些误解，很多中国人认为，在并购的领域里他们落后于其他地方和国家，特别是落后于美国。

但是事实上，目前全球上都已经认识到企业并购的重要性，不仅是大企业之间在考虑并购，很多各式各样的企业，特别是中小企业都融入到并购浪潮当中来，我们应该看到目前并

购浪潮已经席卷全球，因此在中国出现的并购浪潮正是恰逢其时。

当然，中国加入世贸组织还有全球化的浪潮，都会使得我们在企业之间的竞争日益加剧，同时企业之间并购的重要性也日益突出。这种企业之间的并购对于中小企业来讲，其重要性更为突出。但是我们也应该看到，对于中小企业的并购在全球形成的浪潮，特别是在美国形成的浪潮更为突出。

我想举一个中型企业之间并购的例子，就拿我自己所管理的日内瓦公司来比较，我们公司存在了10年，上个月我们与花旗银行进行了并购，大家都知道花旗银行是全球最大的金融机构。现在我们来很快地回顾一下企业并购的历史。大家在听到了一些80年代或者90年代的企业并购的交易，往往都是很大规模的交易，当时很多规模比较大的金融机构，对于今天出席这次论坛的一些企业，还有包括我们日内瓦公司所代表的企业，也就是中型企业，年收入在几百万美元到几亿美元之间，都没有什么兴趣。

但是近几年来，情况发生了变化，我们都知道每一个行业都有自己的特点，而且不同行业的企业究竟多大的规模是最佳的，也是由市场作用确定的，我们很难预测，在法律上对此规范也不容易，只有市场才能决定这个企业在多大规模上进行竞争是最佳的。我们前面提出的充分表明，一切都由市场作用来决定，而不是人为的一些一成不变的规则能够确定的。在这样的背景下，我们要充分了解市场的作用，同时需要一些投资银行和企业战略家能充分感知到市场的力量，市场的变化，也应该根据自己公司所处的行业的不同，来确定自己的行业的最佳规模。

但是我们都知道，目前中国企业之间的并购比较特殊，而

且中国也有它独特的问题，主要是源于中国即将加入世贸组织，市场日益开放，而企业也越来越融入到全球化浪潮当中。随着新技术手段的出现，国与国之间的边界已经被打破，在这样的情况下，中国的很多行业当中，一些小企业就面临着严峻的问题，人们也开始认识到如何解决这些小企业的问题。

现在产品的寿命期和企业的生命期都越来越短，也就是说一个产品从它产生到最终被市场所抛弃的时间已经变得更短了，因此产品在价格方面的竞争也变得越来越激烈，消费者也变得越来越精明，他们的要求也越来越高，他们还可以通过互联网等渠道了解更多的信息，选择商品的范围也越来越大，这样的背景下可以看出企业之间的竞争也越加激烈。

在未来的几年里，中国的中等规模公司将面临着很大的危险和挑战，即使是一些现在运行很好的公司，他们也将面临着很大的问题。

接下来我们简单看一下跟企业并购有关的事实，以及这些事实对中国有什么样的应用性。通过对美国的企业并购历史的分析，我们可以把它划为四个阶段。

在美国，企业并购的第一个阶段是一个行业的纵向融合，也就是说从它的产品的生产一直到营销是一个纵向的形式。第一个阶段是起始于 20 世纪的初期，一直持续到二战结束后的几年。

第二个阶段是在上个世纪 60 年代，这个阶段的突出特点就是企业集团化的发展，在这个阶段当中，大公司购买很多小的公司，而且这些小公司可能是分布于不同的行业，大公司期望以同一个财务和金融的大背景把它们联合起来，利用资本市场来创建这样集团化的公司。他们更多的是从财务和金融角度来考虑的，而较少考虑产品和企业的战略。但是在这个阶段我

们可以看到这种并购是更多的重视到企业采购，这当然是十分重要的，但是整体的策略也应该被人们重视。

第三阶段是在 20 世纪 80 年代，特点是原来大的集团化的公司发现分割性的状况。大家可能还记得，那时很多企业出现了严重的债务问题，还出现了敌意性的收购举动，并且导致员工大批失业，因为原有的企业被分割成不同的小块被卖出去，有的企业通过敌意性的收购，也接管了一些沉重的债务负担，造成很多问题，所以这个时段的分离就造成了很多的批评。在美国一些所谓的政治家，还有一些支持社会主义国家，或者支持社会主义的人士对这样的企业分离都提出了批评，在我的记忆中，这好像是第一次美国的政治家与社会主义者能在这个问题上达成共识。人们指责说这些大企业的负责人是很贪婪的商人，不顾员工的利益。这种说法有它真实性的一面。那时我曾经是一个投资银行的负责人，也代表投资银行参与了很多敌意性的企业强行的兼并和收购的活动，当时我们也认识到，采取这种敌意的收购会带来财务上或者金融上的低效益，同时有造成很多混乱。但是同时也认识到，企业之间敌意的收购所带来的财务问题为 90 年代美国经济的繁荣也奠定了一个基础，或者说种下了一粒种子。

在 80 年代中期以后，人们普遍认为日本代表着世界经济的未来，而美国工业代表的仅仅是过去。但是大家都知道，上个世纪 90 年代的经济与大家的预测是相反的，日本的经济在稳步地下降，而美国的经济却持续繁荣。对于美国这种经济的持续繁荣，我认为部分原因，是当时这种所谓敌意性的硬性收购，以及从此带来的金融重组，恰恰迫使或者推动美国企业要提高他们的效益，因为企业经理人知道，如果不提高自己企业的经营效益，就将有贪婪的大公司对它们进行收购，可能这些

公司是在我们这样一些银行家的建议或者鼓励下进行收购的，所以恰恰是当时这样的金融重组促使美国公司提高它们的效益，认识到，如果自己不提高效益就会被别人吞食，客观上带来美国的劳动生产力得到大幅度的提高。

在美国企业并购历史上的第四个阶段就是 90 年代，当时推动这一轮浪潮的原因是技术的进步，全球化的趋势，以及很多企业更加注重它们的战略目标。

前面给大家简单回顾了美国 100 年企业并购的历史。

我们再看看中国的情况，在中国的并购浪潮并没有持续 100 年，而恰恰在不到 10 年的时间经历了美国 100 年才完成的事情。不但时间很短，而且在美国四个阶段的事情在中国 10 年中同时发生，这是极大的机遇和挑战，机遇和挑战同时诞生。

大家都知道，如果两个企业之间或者多个企业之间并购活动做得很好，能够带来很多好处，包括企业的运作效率能得到提高，可以更有效地利用它的资源，或得到更多的资源发展，而且企业可以有更大的实力进入资本市场，利用资本市场为自己融资。良好的企业并购所带来的一个最为主要和突出的好处就是它可以增加一个企业的选择，也就是说通过并购，企业可以有很多的选择机会，你不会再因为金融和财务方面的限制，或者市场的压力，束缚住自己，相反有了更大的选择范围。

我们知道，企业可以在并购之后通过企业的首期公开发行，也就是公开上市来增加自己的选择和融资，当然这只是良好的企业并购的一种选择。此外还有更多的不同的选择。举一个例子，如果有一家跨国公司到中国来进行投资，而你又是一家很好的企业，你就可以成为这家跨国公司平等的伙伴，你们在平等的地位上进行合作，而不是从属于对方。

从宏观经济的角度来进行分析，企业之间的良好并购可以带来很多利益，比如说可以进一步加速良好公司的发展，如果一个公司是好的，不管怎么样它都可以发展，但是通过良好并购，它的发展速度会加快。

企业并购的另外一个好处是它可以淘汰一些运作效率很低的企业，通过这种并购以后，使那些效益低的企业在市场上没有立足之地。

企业良好的并购还可以增强投资者的信心。投资者都愿意将自己的钱投到一家企业公司，他最关心的是自己的钱是不是完全亏损。所以对投资者来讲，对亏损的恐惧远远大于赚钱的心理。我们可以看出，如果企业之间并购活动做得很好，它可以从投资者手中获得稳定的资金来源，因此也可以增强企业的融资能力。

80年代末和90年代初，我在中国讲的时候人们是不大接受的，这个阶段美国的并购有很多的一种硬性的恶意收购，很多人认为这种恶意收购损害了员工的利益，因此它是充分暴露了资本主义的阴暗面或丑陋面，所以人们担心把这样收购和企业并购的方式在中国应用的话，会造成很多国有资产的流失。

而我当时却说最终的结果恰恰是相反的，如果企业并购的市场受到严格限制，它造成不利的局面，是使特权或有特殊关系的企业在这种受到严格限制的企业并购市场中获得不合适的利益。相反，如果企业市场十分开放，透明度很高，流动性也很强，那么对于想要卖出去，或者想要重组的国民经济，其价值也会很高，在此情况下，国有资产的价格是按照市场价格来出售的，而不是按某些特权人士所喜欢的价格来出售的。

大家可能对于在中国的并购市场的发展所存在的一些问题都很熟悉，我想讲其中的几个重点。

第一个问题不仅仅是出现在中国，在整个亚洲都是普遍存在的，80年代，我曾经在日本工作过一段时间，也看到了这样的现象：很多人认为，如果在企业并购的过程中，把企业卖出去，就等于出卖了自己的家庭，或者放弃了自己的出生权，这样对业主来讲并不是一个很好的选择，如果能申请破产的话，也许是更受欢迎的选择。

在中国召开的一次有关企业并购的研讨会上，一位国家委副部长曾经问我：在日内瓦公司所代表或参与的企业并购的活动当中，有多大比例的公司并购时的运行状况良好？我当时没有正面回答这个问题，而是反问，让他猜一下这个百分比有多大。他说也许只有不到5%的公司是好的，而我的回答却与之相反，95%的卖出公司是好公司。当时我也把这件事跟我的一个中国朋友讨论过。他讲一个中国的谚语，说如果你有一个女儿她是最美丽的，你要趁她美丽漂亮的时候嫁出去，不要等她人老珠黄的时候再嫁出去，否则就找不到好人家了。这条谚语很形象地反映了并购的特质。

你们知道中国的国有企业所面临的问题，就是经济效益比较低，事实上在企业并购过程当中，企业的运作效率也是人们需要考虑的一点。国有企业的厂长也好，经理也好，他们关心的是自己的地位，而不是整个企业股东的利益。要转变这种态势，就是要建立很好的激励机制，使公司上下为企业所有者权益的最大化努力，这样才能提高企业的效益。可以想像，如果每个公司能有极大的动力，或有很好的激励机制促进他们为企业努力工作，这个企业的效率才能达到最大化。应该让这些企业的经理们认识到，如果他们能拥有这个企业一小部分，他就应该把自己的努力投入到企业当中，这样做总比他们什么都没有，使得整个企业在市场中被淘汰更有好处的。

下来我介绍一下有效的企业并购的几种不同的战略。

第一种是按照地理区域进行的，也就是说进行同一种产品生产的企业，它可以分配在不同的地理区域。

第二种是以产品为基础的企业之间的融合或者叫做并购，如果有一些企业尽管产品不同，但面对的客户是一样的话，也可以进行并购。这样它们可以向同一个客户群销售同一类产品，我们把它称为以产品为基础的企业并购。

第三种，我们把它称为生产能力过剩为背景的并购，通过并购可以将不能给企业带来效益的业务去掉，以提高企业的盈利能力，同时降低成本。

第四种并购策略我们把它称为功能性的战略，也就是说不同的企业或者公司有不同的专长，有的擅长开发，有的在制作上比较擅长，有的企业全球开展业务方面有自己的优势，不同优势的企业结合起来也可以达到最大的效益。

第五种我们把它称为特殊情况下的并购。我举一个例子来说明它的特殊性。比如有三家公司，它们都是在研究开发上有自己的优势，可能在其他方面都不是很出色，可能你会觉得他们都应该和营销方面有专长的公司进行合作，但是我要说如果这三家公司先合并起来，然后再与国外企业建立合作的关系，也许这样的效果会更好一点，也许外方的合作方以前根本没有想过与这三家中的任何一方进行并购，但是三家合并之后再与外方进行合作，这个效果可能是更好的。

所以投资银行家就要不断地考察和分析这几种不同的企业投资策略。我认为作为一名投资银行家，他既要有艺术家或科学家的风度、才智，又要是心理学家和财务分析人员。他应该有极大的创造性，以这种创造性的思维来分析，如何使一些企业结合起来，通过并购使他们能在资本市场上建立自己的地

位，也是要考虑到企业并购在资本市场上能得到什么样的价值评估。

还有个十分敏感的问题，就是投资银行所提供服务的收费。企业家似乎不愿意为一个报告或者一张纸付费，而对一个有形的产品或设备付费时往往不加以犹豫。作为投资银行家他可能工作十分努力，花了一年半的时间或者更长的时间来做几笔交易，自然要为自己做的交易进行收费，但收费是与结果完全挂钩的。因此我经常对我们的公司同僚说，你付出了多少努力不算数，真正算数的是最终的结果。如果有一个投资银行家跟我说，这一年他做得不好，尽管连续工作 12 个月，每天工作 15 个小时，但是他所付出的努力却没有成功，那就是没有成功。我就会告诉他，虽然你做了很大的努力，但是最终结果不好，那么实际上是对我们的资源和时间的浪费。

我说的这个结果从客户角度来讲也是重要的，我们的客户有这种并购计划，但是我们希望计划能得到很好的实现，有一个很好的结果，否则这个时间拖得很长，尽管投资银行家工作很努力，但是我们每天都在担心，猜测最后的结果是什么样的，这就造成时间和精力上的浪费。

最后我想提两点十分重要的内容。第一个就是有关并购企业的价值评估。在中国因为还没有一个十分成型的并购市场，因此市场运作方面的效率也比较低，目前这种情况是可以理解的。也是正因为有这种情况，使得中国并购企业的评估往往是很激进的方法来进行。对于企业的价值评估我甚至可以讲 20 种不同的方法，但是真正的方法就是我们没有一成不变的固定方法。企业的价值评估，需要有很强的市场敏感性，同时也需要进行详细的分析。企业评估所得出的现在价值，更多地取决

于对这个企业未来发展的潜力和稳定性，这种信息的重要性更胜于这个企业未来的现金流会是什么样的，它的盈利性会是什么样。此外，我们在进行价值评估的时候，需要特别慎重地考虑一点，一是并购后成立的新企业的未来发展战略是什么样的；再有是一个企业并购之后的组织结构和不同的并购企业之间相互关系如何处理，也就是原有公司之间如何进行很好的融合。有很多并购从这种计划上看起来是很好的，但是在并购之后却发现了很多的组织、文化之间的冲突，从而导致失败。主要的原因是被并购企业之间高层经理合不来，还有不同企业文化之间有冲突，没有办法融合。所以应该知道，即便你采用了很好的战略并购来进行并购，人为原因往往也会导致失败。

最后我要提醒大家的一点，企业的并购如果做得很好，会促进企业的加速发展，但如果做得不好，还不如不进行并购，因为它对于企业来讲可能会是一个灾难，会使得这个企业走向失败。企业的并购对于一个行业或行业中的公司来讲，都是一种强有力的工具。我希望我们共同努力把企业并购工作做得更好，更有效。

罗伯特·库恩，美国花旗银行集团董事，美国最大的兼并和收购公司——日内瓦集团公司总裁。库恩博士担任过约 25 本书的作者或编辑，包括《创造创新管理者手册》和七卷本《投资银行图书馆》。他的两本著作《投资银行学》和《交易人》分别由北京师范大学出版社和经济科学出版社出版。他在中央电视台首次播出的有关兼并和收购的专题片《资本浪潮》和一部 PBS 纪录片《中国制作：新革命之声》中担任执行总裁。库恩博士曾经获得约翰·霍普金斯大学人