



## 收购与投资导向政策

B2B International 公司白皮书

中国  
北京市  
朝阳区  
建国门外大街丙 24 号  
京泰大厦 11 层 1111 室

电话 86 10 6515 6642

传真 86 10 6515 6643

邮箱: [beijing@b2binternational.com](mailto:beijing@b2binternational.com)

网址: [www.b2binternational.com.cn](http://www.b2binternational.com.cn)



## 传统收购方式

收购通常涉及大量金额，且对公司的未来具有深远意义，因此要求运营公司的高级领导团队来制定这些决策。董事长起主要作用，对方向变更、集团增长和公司战略负有高级责任。

若公司要通过收购进行扩张，通常要与其商业银行进行讨论，并由商业银行寻找候选公司。每次收购都要收集一组财政和背景信息来引导研究思路。请求收购的公司高级董事会访问候选公司，调查其工作，并获取公司管理效率相关信息。收购团队凭借其丰富的经验，判断公司是否合适以及是否进行投标。

这种传统收购战略方式的缺陷在于，对公司市场定位的重视程度比较低。生产资源是有形的；财务状况有案可查，并且能够绘图进行分析。如果被收购公司认为有助于销售，还可以提供客户名单。

但是，鉴于交易可能半途而废，被收购公司不过多透漏客户信息的管理方式是可以理解的。这意味着通常在进行收购的时候，公司对被收购公司的客户、营销理念和市场状况知之甚少，仅大致了解公司的市场力量和缺陷，这些对公司的未来有着重大影响。可以替换过时的机制、寻找新的财政来源，但是需要很长时间和大量管理工作来改善不良形象、客户群狭窄或经销网络绩效不佳等状况。

## 市场调研在收购研究中的作用

在收购研究中，市场调研可起到三大作用：

1. 确定机遇的范围以及这些范围内的公司
2. 筛选潜在的收购对象
3. 深入研究指定的收购对象

在第一项能力中，市场调研人员要求限定工作范围。这些范围可能是地理区域、产品或者行业上的限定。必须在以下两种情形之间实现良好的平衡：简档过宽，因而面临研究成果分布过薄的危险；简档过窄，研究人员受到约束，可能无法在更广泛的范围内寻找机遇。

但是，一般来说，越严密的简档越容易处理。据估计，要求调查人员“评估为美国石化装置提供服务的工程公司的机遇”，比说“评估美国工业机遇”的简档更富有成效。后者给研究人员指明了一些方向，但是不够充分。在此情况下，研究主题可能会

围绕餐饮、咨询等毫不相干的行业展开。如果工程公司希望收购对其有所了解的公司，就不可能对工业餐饮感兴趣。甚至在工程行业这一较为狭窄的领域中，研究范围也非常广泛，比如密封、阀门研磨、消防和管道安装等。如果收购的时机得当，可以获得高市场份额、强大的管理团队、良好的增长和利润前景或新产品。由于简档中“机遇”一词的含义非常广泛，只有将其定义缩小到这些有利条件之一，才是可取之计。这样，就可以把所有不满足收购条件的公司全部排除。

如果筛选因子需要详细的或有特许的知识，则通过筛选进行短期上市收购将非常困难。例如，如果要通过筛选因子排除有诉讼案件的公司，可能要花费研究人员相当多的时间和精力。尽管潜在收购的诉讼风险应该避免，但是在深入调查早期阶段就可以获取此类详细信息。

研究人员经常在收购研究中应用的筛选包括：

- 产品：排除不销售指定产品的所有公司
- 用户行业：排除不销售到指定市场的所有公司
- 市场份额：排除市场份额小于特定比例的所有公司
- 终极市场潜能：排除所有在最高销售额为 x 百万英镑的领域运营的公司
- 增长前景：排除所有 5 年中增长前景小于 x% 的公司
- 规模：排除所有大于（或小于）特定规模的公司（按员员工数或营业额来衡量）
- 出口：排除所有出口产品多于（或少于）x% 的公司
- 盈利能力：排除所有未来 3 年内资本回报率低于 x% 的公司
- 位置：排除制定地理区域外的所有公司

这些筛选标准的重要性将根据请求收购公司的目标和相关市场的差异而有所不同。一家湿型铸件供应商可能想要收购一家生产类似产品组的公司，将其关闭并将其订单转入自己的公司。资金雄厚的联合企业可能希望通过收购转变成高技术企业，他们的兴趣是建立一个拥有独特产品和增长前景的公司，而不是目前这样规模很大且利润丰厚的公司。

筛选的次数可以视需要而定。早期阶段的粗筛选可以排除那些信息显而易见并且能轻松获取的公司——他们的产品、地理位置和规模都不符合要求。第二次筛选要有区别地实施，降低研究用户行业市场份额、增长前景和增长势头等方面的高额成本。

最后，可能也是最重要的一步，可在收购研究过程中进行的建设性市场调研属于公司的深度研究。当研究上市公司时，需要采取特殊的预警措施来保障收购信息的机密



性，一旦泄密，可能导致股票价格被投机。公司代码名称几乎全部是假设的。对于研究人员来说，收购私有公司在许多方面更加轻松，因为私有公司通常愿意合作，可以加速对客户与市场进行的全面评估。

对于无法直接进行收购的领域，能够获取的公司数据在深度上会受到限制。但是，收购团队通常可以在与其它供应商、经销商、客户和技术支持资源的沟通过程中，获取足够的导向信息。最重要的限制一直是可用于收集数据的时间。

以下信息可以搜集作为收购及其内部管理的背景信息：

#### *历史信息*

这有助于了解公司当前的定位；提供基准和远景。

#### *产品范围*

#### *销售营业额*

统计尽可能长期内的总量和价值，从而表明未来发展的趋势和方向。销售信息不厌其详，包括按照出口区域、销售区域和产品组进行细分的信息。

#### *最终用户市场*

这会表明公司的市场范围、市场衰退隐患或者市场增长机遇。

#### *客户分析*

特别是主要客户（即前 50 位客户）及其营业额列表，作为依赖于少数关键帐户的标志。

#### *财务效益*

通常五年的帐目即足够。需要密切关注关键比率，例如销售利润、资本回报、速动比率和存货周转。

#### *管理结构与部署*

完整的公司管理结构树状图（含有管理者的年龄）将有助于显示一线和二线管理层级的管理能力。

#### *营销组织*



分销商网络和销售力量描述，可以显示公司销售运营的能力。此处应包括其促销预算和营销体系的描述。

#### *授权/技术链接*

这些链接可能介绍有价值的资产，有时也会反映低研发/创新资源。

#### *生产资源*

市场调研人员不应尝试报告他们所不了解的情况，但是他们能够提供主要工厂目录、产品制造地点、原材料主要供应商，描述生产流程的重要特性并根据产量评估生产能力。

除了收购本身涉及的信息，还必须收集市场数据，以提供工业远景和公司客户或潜在客户的发展前景。

#### *市场规模*

借助此衡量标准，研究人员可以了解公司的潜能极限。

#### *市场细分*

通过将市场规模分解为产品组和最终用户部门，可以表明公司在更狭小但可能更有意义的环境中的业绩。

#### *市场份额*

收购规模视其竞争对手而定，以表明相关定位。市场份额随时间的变化表明盈亏。

#### *增长前景*

市场趋势是收购前景的指示器。

#### *形象*

该度量标准经常被忽略，但在确定是否进行收购时应着重考虑。良好的形象可以弥补许多其它缺陷，而不良形象却难以修补。

研究人员可能需要执行收购研究，从第一阶段构建感兴趣的候选公司列表，到第二阶段筛选，最后逐个深入研究。

研究人员可能需要执行收购研究，从第一阶段构建感兴趣的候选公司列表，到第二阶段筛选，最后逐个深入研究每一阶段的结束通常都会制作报告汇总研究结果，并根据需要修改目标。每一阶段的报告均应包括结论部分以及行动建议。在第一和第二阶段结束的时候，结论可以简单总结值得进一步考虑的公司，而最终阶段应该包括针对哪



些公司可以收购（或不可以收购）提供的建议、公司需要修正的活动以及短期和长期扩张所面临的机遇。

## 投资导向研究

作为收购的备选方案，公司可能会决定通过一些其它投资途径进行扩张。这些途径可能包括：

### *扩展现有工厂的生产能力*

研究人员提出研究报告，论述市场的自然增长是否能够提供额外的空间，或者，是否必须从竞争对手那里争取市场份额。当然，多数公司能够调整其生产部门并临时扩展公司机构，以满足峰值需求。但是，长期扩张计划可以扩张生产资源超出当前订购水平，这就需要获得足够的营销信息，以弄清在未来一段时期内能够实现和保持的销售结果。

### *投资新项目*

公司可能决定建立自己的公司来经销或制造商品，而不是收购正在运营的公司。因为公司是从零开始，所以需要购进生产流程和技术知识，或者自行开发。市场调研人员需要探究此类工程最快能够何时投产，如何在一定时期内促进销售以及达成销售的方法。因为投资新项目会到将公司投放到新市场，成功系数可能要远低于收购或扩张计划。鉴于它的高风险和高成本，市场调研变得更加必要。

通常公司投资可提高效率或生产能力，以提供更多产品或服务。因此，证明投资是否可行的研究应该旨在显示销售是否以及如何按照所需金额进行增长。投资市场调研致力于研究下列问题：

- 市场规模——现在或将来的市场规模是否足够大到可以容纳扩张计划？
- 竞争——其优势和缺陷是什么；现在或者扩展后公司的最大竞争对手是哪些公司？
- 购买决策——新的或扩张后的公司如何才能保留原来的购买者，而不让他们流失到传统供应商那里；哪些潜在客户可能在未来实现最快的增长率，他们如何实现这个目标？

## 技术转移

通过获取授权或者买断产品制造权，公司可以缩短新企业技术开发所需的时间。专业公司可提供数据银行，或利用自身的关系撮合技术输出公司和技术需求公司。使用这些专业技术转移经纪人的优势在于速度快且“相对”成本较低。但是，数据银行也有可能过时，信息全部是半年前的生产商或宣传册，毫无用处。

通过市场中系统地筛选潜在受权人或授权人，市场调研人员能够在技术转移过程中发挥重要作用。但是，董事会必须提供足够的指导方针，否则他们的研究可能南辕北辙。例如，有一家公司希望投产一种电子产品，则研究人员需要在设计研究之前了解下列信息：

1. 目标产品的技术复杂性参数。应该是包含少数组件的简单产品并且半熟练工人能够组装，还是需要高度熟练的电子工程师？
2. 目标产品应该是成品组件，还是半成品也可以接受？
3. 产品是否应该在其销售的所有市场中都保持独一无二的地位？
4. 相应的预期业务范围指示。公司目标是中型业务规模（年销售额在 100 到 500 万英镑之间），还是要寻找更高的营业额。
5. 相应的目标市场指示。公司是否在寻找能够在全全球销售的产品，或者它能否接受目标销售国的相关限制？

即使有这些指导方针，寻找合适电子产品的研究范围还是非常广泛，因此，成功的可能性很有限。指导方针越多，简档越严密，研究受到的约束就越多，但是相应找到合适产品的机会就越大。项目将分阶段执行，并在每个阶段结束时进行检查。

**第一阶段。**构建候选产品列表，考虑预期受权人可能获得的利益。提供每种产品的功能和用途描述、组装的关键因素、销售价格、销售方法和大致的市场规模。此阶段只需要提供大致信息，因为简练的信息足够让检查委员会确定产品是否有利可图并且值得购买。

**第二阶段。**将列表中的产品筛选到可管理的数量（大概 5 到 10 种之间）后，还要收集更详细的信息，以确定精确的市场规模、竞争份额以及购买者对不同产品的态度等：包括传统调查的所有内容，只是重点在于制定技术转移公司的简档。无论是否与其它公司进行授权交易，都按照处理此类事务的主管的姓名收集和归纳数据。如果确有交易，还要收集交易的自然特征。

**第三阶段。**制定技术转移合作方案。一般来说，技术转移是双方公司的重大事件，通常由董事级的高级主管进行联系。



技术转移研究通常成本高昂，整个过程可能需要三到六个月的时间。实际上，研究项目的前两个步骤涉及大量的调查或产品，研究人员亦可能需要远渡重洋以获取潜在授权人的相关数据。

## 总结

收购通常由执掌大权的高级经理团队进行审查，他们会评估候选公司的生产和财政资源，然后制定决策。收购的营销资源往往不够切实，任何缺陷的弥补都是长期且耗资巨大的过程。

在收购研究中，市场调研可起到三大作用：发现并确定有机会的领域和其中的公司；筛选出潜在的并购对象列表；还有最重要的一点，生成潜在并购对象的简档。借助各方面的深入研究，能够针对目标公司历史、销售和客户提供详细的背景资料。为切实利用上述所有调查研究结果，还应将目标公司放入市场进行整体分析。

要确定额外的销售容量能否销售以及如何销售，需要进行市场调研来引导投资。投资可以通过收购扩展现有工厂，也可以投资新项目。投资新项目可能会面临风险，因此需要进行市场调研，以确定是否能够打入市场，以及前景如何。

市场调研提供确定技术机遇的逻辑和详尽的方式。尽管耗时并且成本高昂，但是它能够以更快、更安全的方式实现企业多样化经营。



**必图必国际咨询 ( 北京 ) 有限公司**

中国北京市建国门外大街丙 24 号

京泰大厦 11 层 1111 室

电话: +86 (0)10 6515 6642

传真: +86 (0)10 6515 6643

邮箱: [beijing@b2binternational.com](mailto:beijing@b2binternational.com)

**B2B International Ltd**

Bramhall House | 14 Ack Lane East

Bramhall | Stockport | Manchester

England | SK7 2BY

tel: +44 (0)161 440 6000

fax: +44 (0)161 440 6006

email: [info@b2binternational.com](mailto:info@b2binternational.com)

Registered in England: 3232238



**MARKET RESEARCH WITH INTELLIGENCE**