行 业 研 究 · 第 03 期

把公司卖掉的全流程：从决定卖到收到钱，一共 10 步

> 「想通」到「拿到钱」，中间隔着 6 到 12 个月、几十份文件、上百个问题。绝大多数人第一次走这条路，而且只走一次——这篇文章把整条路拆成 10 步，标清每一步谁在干、要多久、最容易在哪翻车。

一个企业主决定卖公司，通常是在某个瞬间想通的：可能是身体不行了，可能是孩子不愿意接班，可能是行业周期到顶，也可能只是竞争对手先卖了，价格还不错。

但「想通」到「拿到钱」，中间隔着 6 到 12 个月、几十份文件、上百个问题。绝大多数人第一次走这条路，而且只走一次——没有经验，也没有第二次机会纠错。

这篇文章把整条路拆成 10 步，标清每一步谁在干、要多久、最容易在哪翻车。如果你正在考虑卖，或者已经被买方接触，可以对着这条链自查一遍。

一、先看全景：钱不是一次到账的

先说三件反常识的事，省得后面误会：

第一，成交价和到手价是两个数。 成交价 1000 万，扣掉税、中介费、遗留债务，到手可能只有 700 多万。税的问题我们在上一期《卖公司要交多少税》里算过明细。

第二，签了合同不等于拿到钱。 非上市公司并购很少一次性付清，典型结构是「签约付 30%–50%，工商变更后再付一部分，剩余 20%–30% 挂在业绩承诺里，分 2–3 年支付」。最后那笔钱，取决于你卖掉之后公司还能不能赚到承诺的利润。

第三，时间最长的那一段不在谈判，在尽调。 从第一次接触到签 LOI（意向书）平均 2–4 个月，从 LOI 到交割再 3–6 个月。谈价格可能只花三天，验证你说的价格值不值，要花三个月。

下面是完整的 10 步。

二、第 1–2 步：卖前准备（最容易跳过，也最贵）

第 1 步：自查——你现在卖的到底是什么

买方买的不是你的厂房和设备，是「未来能赚多少钱」。所以卖之前必须先弄清三件事：

自查项	要回答的问题	不弄清会怎样
股权结构	工商登记股东几人？有没有代持、期权、对赌未了？	签了 LOI 才发现有隐名股东，交易直接停摆
财务规范	有没有两套账？收入是否全额入账？社保是否足额？	尽调第一周就暴露，买方砍价 20% 或直接退出
业务依赖	前五大客户占比多少？核心技术人员有没有竞业限制？	买方认为「卖了就散」，估值打折甚至不投

这一步的产出是一份**「卖方尽调自查表」**——用买方的视角先查自己一遍。凡是自己看了都皱眉的地方，买方一定会问，提前想好怎么答。

> 一个经验：**能整改的先整改，整改不了的要能解释。** 两套账这种事整改不了，但可以解释成「历史遗留、已从某年起规范、愿意用业绩承诺兜底」，比藏着被查出来强得多。

第 2 步：定价格区间和心理底价

这一步不是算一个精确数字，是定三个数：

- **期望价**：理想情况卖多少（对外可以高一点，留还价空间）
- **公允中枢**：按同行业扣非净利润 × 合理倍数算出来的数
- **心理底价**：低于这个数就不谈了（这个数只有你自己知道，别告诉中介）

制造业非上市公司的主流定价口径是**扣非净利润的 8–15 倍**，具体落在哪一段取决于：行业增速、客户集中度、毛利率稳定性、是否有核心技术、对创始人的依赖程度。同样 2000 万净利润，一家客户分散、有专利、团队完整的公司能到 12 倍，一家靠老板一个人拉单的公司可能只有 7 倍。

别在第一步就把底价告诉任何人——包括你的财务总监。信息一旦流出去，谈判就没有余地了。

三、第 3 步：找买家——三条路，速度和价格差很远

路径 A：自己找（成本最低，成功率最低）

翻行业通讯录、找同行、问供应商。问题在于：你不知道谁真的有钱、谁真的在收购、谁只是来打听情报的。**最大的风险不是找不到买家，是把卖公司的消息传到了客户和员工耳朵里。**

路径 B：找中介/FA（主流路径）

财务顾问按成交额收 2%–5% 的佣金，好的 FA 能带来 10–30 个潜在买家、帮你包装材料、控制信息扩散节奏。选 FA 的三个硬标准：

1. **有没有同行业的成交案例**（不是「有没有资源」，是「有没有真成交过」）
2. **愿不愿意签排他期**（不愿意签的，通常是想同时挂好几家、把你当货源）
3. **佣金结构是否与交割挂钩**（前置收费高的要警惕——他们的动力是收前期费，不是促成交易）

路径 C：平台匹配（正在变成主流）

平台上挂标的、按行业/地域/规模/交易结构筛选买方。优势是**信息扩散可控**——只有通过认证、签了 NDA 的买方才能看到详细资料，不像发朋友圈那样不可逆。

三条路可以并行，但要注意：**同一时间只让一家 FA 独家代理**。多头委托会让买方觉得「这家公司到处在卖」，反而压价。

四、第 4–5 步：接触与保密（泄密 90% 发生在这里）

第 4 步：首次接触，确认三件事

第一次通话不要谈价格，只确认三件事：

- **对方是不是真买**（有没有钱、有没有决策权、之前成交过没有）
- **交易结构大概什么样**（控股还是参股、要不要留任、接不接受业绩承诺）
- **时间表**（他们希望多久完成）

判断对方是不是「真买家」的一个土办法：**看他愿不愿意先签 NDA。** 只想要资料不肯签保密的，八成是同行来摸底的。

第 5 步：签 NDA，分级披露

保密协议不是形式。它的作用是让你可以**合法地、分阶段地**给资料：

阶段	给什么	不给什么
签 NDA 前	一句话简介：行业、地域、规模量级	公司名、客户名、财务数据
签 NDA 后	三年财务报表、产品结构、客户行业分布（脱敏）	客户名单、成本明细、技术图纸
进入尽调	完整资料包、现场访谈、系统权限	核心配方、源代码（可现场看不可带走）

最常见的泄密口子不是黑客，是「发给买方的资料包被转发」。所以每份资料都该带水印或编号，能追到是谁流出的。

五、第 6–7 步：尽调（时间黑洞，也是砍价战场）

第 6 步：准备尽调资料包

买方尽调通常查五块：**财务、法律、业务、税务、人事**。提前按这五块整理成一个文件夹，能省掉一个月来回。

高频被问、又最容易答不上来的问题：

- 近三年收入里，有多少是关联方交易？
- 社保和公积金是否按实际工资缴纳？补缴金额大概多少？
- 有没有未决诉讼、行政处罚、环保整改？
- 核心专利是自有还是许可？许可到期怎么办？
- 前十大客户里，有几个是老板的私人关系？

每一个答不上来的问题，最后都会变成价格上的折扣。

第 7 步：风险初筛与估值校验

尽调过程中买方会不断释放信号。你要做的是同步做一次**风险自查**：出售信号（是不是有人在囤货、在裁员）、财务（应收账龄、存货周转）、资质（许可证是否可延续）、供应链（是否单一供应商）、法律（劳动仲裁、知识产权）。

这一步同时是**估值校验**：拿同行业已成交的案例做对标，看买方的报价倍数站不站得住。市场上一家同规模公司卖了 11 倍，买方给你 8 倍，你就有得谈；市场上普遍只有 7 倍，你坚持 15 倍就是浪费时间。

六、第 8–9 步：报价与 LOI（一张纸定生死）

第 8 步：报价策略——先给区间，不给单点

第一次报价不要报一个精确数字，报**区间**，并且给依据：

> 「同行业近三年成交案例的扣非 PE 在 9–13 倍，我们 2025 年扣非净利润 2100 万，考虑到客户集中度偏高，我们的预期区间是 1.9–2.3 亿。」

这段话的作用不是报数，是**把谈判拉进「倍数」这个框架**——一旦开始讨论倍数，讨论的就是行业标准，而不是「你凭什么要这么多」。

同时准备好三步还价：对方压价时，第一次用「结构调整」接（不改总价，改付款节奏），第二次用「业绩承诺」接（降价可以，但超额部分要有奖励），第三次才动总价。

第 9 步：签 LOI（意向书）

LOI　一般**不具法律约束力**，但它是整笔交易的分水岭——签了它，买方通常要求 60–90 天排他期，这期间你不能跟别人谈。

所以 LOI 里有六个条款必须写清：

条款	要盯什么
对价与支付节奏	首付比例、尾款时间、是否含业绩承诺
业绩承诺	承诺几年、指标是净利还是扣非、未达标怎么补
排他期	多长（60–90 天合理，超过 120 天要警惕）
尽调期	期限、范围、能否延期
费用分担	中介费、税费、审计费谁出
分手条款	什么情况下可以终止、已发生费用怎么算

排他期是卖方最大的隐性成本。 给了 90 天排他，等于这 90 天里你把其他买家全推掉了。所以签之前必须确认：对方有钱、有决策权、内部已经立项。

七、第 10 步：正式协议与交割（钱分几次到）

签完 LOI 进入正式协议阶段，核心文件是**股权转让协议**（或增资协议）+ 一堆附属文件（新章程、股东会决议、竞业限制协议、劳动合同变更）。

交割的关键动作按顺序：

1. **签署正式协议**（附生效条件：政府审批、反垄断申报、其他股东放弃优先购买权）
2. **支付首付款**（通常 30%–50%，进共管账户或直接支付）
3. **税务申报与完税**（个人股权转让需先申报个人所得税，很多地方是「先税后证」）
4. **工商变更登记**（股东、章程、法定代表人）
5. **支付第二笔款**（工商变更完成后）
6. **交接**（印章、证照、系统权限、客户关系、员工沟通）
7. **业绩承诺期开始**（2–3 年，按年结算尾款）

最容易被忽略的是第 6 步的「员工沟通」。 交割后核心团队流失，是业绩承诺完不成的第一原因。买方通常会在协议里要求「关键人员留任 N 年」，你也要为自己争取「留任期的薪酬与退出机制」。

八、一张时间表：每一步大概多久

阶段	典型周期	主要卡点
卖前自查与整改	1–3 个月	财务不规范需要追溯调整
找买家 / 接触	1–3 个月	买方决策链长、反复要资料
签 NDA + 初步资料	2–4 周	买方拖延、不肯签保密
尽调	1–3 个月	资料不全、问题反复解释
报价与 LOI	2–6 周	价格分歧、排他期谈不拢
正式协议	1–2 个月	条款拉锯、审批前置
交割与工商变更	3–6 周	税务申报、登记材料退回
合计	**6–12 个月**	一半以上的时间花在尽调与资料准备

如果有人说「三个月帮你搞定」，要么是他只做小规模资产转让，要么是他没做过。

九、三个最常见的翻车点

一、口风不严。　消息传到员工耳朵里，核心团队先跑一半；传到客户耳朵里，订单先掉三成。**在签 LOI 之前，知道这件事的人不应超过 3 个。**

二、只跟一家谈。　只有一个买家，就没有价格发现。合理的做法是同时接触 3–5 家、保持 2 家进入实质阶段，但只给 1 家排他期。

三、税务留到最后算。　谈价格时不考虑税，签完才发现到手比预期少　20%，这时候已经没有谈判空间了。**报价阶段就该把税后到手算清楚，把它作为底价的一部分。**

十、这套流程，平台能帮你做哪几步

上面　10　步里，有一半是「产出文件、整理信息、做初步判断」，这些可以标准化；另一半是「打电话、拍板、签字」，这些只能人来干。

并购智友把这条链做成了**十步推进任务**，每一步标清楚是平台产出还是必须人工确认：

- **平台产出**：一页纸卖点与首次接触话术、NDA 草案、尽调清单（通用+行业专项）、五维风险初筛、估值区间与报价策略、可比交易对标、LOI 草案
- **人工确认**：首次接触并确认交易意愿、NDA 双方签署、与对方谈条款并签 LOI

每一步完成后打勾，整笔交易的进度、文件、待办都留在同一个项目里——不是散在微信、邮箱和某个人的电脑里。

如果你现在只是想知道「我这公司大概能卖多少钱」，可以先做一次免费估值，三分钟出一个区间和依据；如果已经在接触买方，可以直接建一个项目，从第 1 步开始走。

关 于 并 购 智 友

让中小企业卖公司，像卖房子一样有据可依

中国有数千万家中小企业，其中大量企业正面临传承、退出、转型的现实需求，却长期缺一套「能自己动手用」的作业工具——估值靠听说，流程靠打听，买家靠介绍。并购智友把并购交易拆成可执行的步骤与算法，让企业主在专业中介进场之前，先把自己的牌看清楚。

四 件 工 具

免费估值引擎

填行业、营收、净利，一分钟给出校准后的倍数区间与加减项说明，附行业倍数表与可比成交口径。

标的库与需求

卖方发布公司概况，买方发布收购需求，按行业、规模、地域匹配，匿名挂牌保护商业信息。

交易流程作业

NDA、意向书、尽调清单、阶段推进表——把「听说要几个月」变成看得见的节点与时间表。

AI 并购助手

随时问估值口径、条款含义、流程节点，把散落在中介脑子里的经验变成可检索的答案。

三 种 用 法

企业主 / 股东	先算清自己的数与区间，想明白「卖不卖、什么时候卖、开价多少」，再决定是否引入中介。
律所 · 会计所 · FA	把估值工具作为客户沟通的抓手，联合服务或转介绍合作——你带客户来，作业工具与流程体系由平台提供。
投资与产业方	按行业与规模筛选标的，直接对接卖方决策人，减少层层转述带来的信息损耗。

扫码免费估值

一分钟，先知道自己的数

扫码进入免费估值工具，无需注册；**13683696863**（工作日 9:00–18:00，估值与合作为同一号码）
北京市海淀区中关村东路 1 号 ｜ 并购智友 · 行业研究 第 03 期

行业研究系列　01 发布《并购很热，交易很难》 · 02 税务《卖公司要交多少税》 · 03 流程《把公司卖掉的全流程：10 个阶段》（本期） · 04 估值《制造业公司卖多少钱》

并购智友是东方富兴（北京）数字科技有限公司旗下的非上市公司控制权交易作业系统。本平台提供信息服务与作业工具，本文不构成投资建议、资产评估或法律意见；正式交易须由持牌专业机构完成，协议条款请咨询律师，具体时点以实际审批与登记要求为准。