

关于企业并购后整合的有效性分析

——以 A 白酒企业并购为例

方锋振

(黄鹤楼酒业有限公司,湖北 武汉 430000)

摘要:并购目前已经成为企业重新资源配置的战略方式之一,通过横向或纵向并购可以帮助企业在短期内快速做大做强。企业并购着眼于企业治理体系改革和创新发展,企业并购是企业提质增效、结构升级、降低外协成本、产生规模效应的有力手段。但并购只是企业资源配置的其中一环,并购能否有效,还取决于并购后的整合。通过对 A 白酒企业并购的具体案例进行分析,对其基于并购后整合的必要性、有效性实例,以帮助企业更好的开展并购整合。

关键词:并购动机;并购流程因素;并购整合重要性

【DOI】10.12231/j.issn.1000-8772.2021.21.021

1 引言

一般企业并购指的是兼并和收购,兼并又称吸收合并,是指两个独立的法人兼并和被兼并公司,通过并购的方式合二为一。收购是指一家企业用现金或者有价值证券购买另一家企业的股票或者资产,以获得对该企业的全部资产或者某项资产的所有权,以及该企业的控制权。并购是企业提升竞争力的重要手段。

2 企业并购动机

通常而言企业并购动因分为企业发展动机与发挥协同效应动机,从企业发展动机上看可以迅速实现规模扩张,突破进入壁垒和规模的限制,主动应对外部环境变化,加强市场控制能力,降低经营风险,获取价值被低估的公司。从而实现企业发展壮大。从发挥协同效应上看可以实现经营协同,创造规模经济,纵向一体化,获取市场力或垄断权,实现资源互补,实现管理协同,提高企业的运营效率,充分利用过剩的管理资源,实现财务协同,达到内部现金流入更为充足,流向更为有效,降低风险,实现合理避税。

A 白酒企业是一家中国老八大名酒企业,中国制造业 500 强企业,以“五化”“六工程”为施工图,深入推进战略 5.0,把公司建设成为先进制造业与现代服务业深度融合、一体发展的数字化公司,建设成为专业一流的国际化酒水公司及世界名酒控股集团,建设成为有底线思维、法治思维、规矩意识和责任意识,规范运作、依法办事的法治化公司。为了实现企业发展目标,发挥协同效应,开始了并购整合之路,进行了一系列资本运作。于 2016 年、2021 年分别收购了 2 家白酒企业,实现了“三个品牌”“四种香型”“三地产区”的中国名酒企业。

3 企业并购的流程因素

(1)制定并购战略规划。企业开展并购活动前要明确并购动机与目的,并结合企业发展战略和自身实际情况,制定并购战略规划。包括并购需求分析、并购目标特征、并购支付方式、资金来源、并购风险分析等。

(2)并购对象的选择。公司并购战略制订了之后,最关键的是选择并购对象,主要是并购行业和目标企业的选择,尤其是目标企业的选择确定是并购的重要环节。选择行业前要进行深入的行业分析,从行业结构、行业增长情况、行业竞争状况、行业的主要客户及

供应商等方面确定需要进入的行业。然后在确定想要实施并购的行业中选择合适的并购对象,从并购对象的财务状况、核心技术、研发能力、企业管理体系、企业地位等进行选择。

(3)并购洽谈与尽职调查。尽职调查主要是对目标企业一切与本次并购有关事项进行现场调查、资料分析。一般由聘请的专业机构进行商业、财务、法律等方面的尽职调查。

(4)价值评估与方案设计。并购价值的确定很重要,具有特殊的重要地位,一般包括并购企业价值、被并购企业价值、并购后整体价值和并购净收益,这些价值的确定有专门的工具方法。

(5)并购谈判、决策、交易。谈判主要是围绕并购的形式、交易价值、支付方式与期限、交接时间与方式、人员处理、手续办理与配合、各项并购活动安排、并购合同草拟等。比较关键的是并购决策程序,要根据企业的治理结构进行并购决策,有的需要提交股东会审批,有的需要政府审批。并购交易主要围绕签署合同、履行合同权利义务、并购交接等方面。

(6)并购后整合。并购能否取得预期效果,并购后的整合是非常关键的一环。通常而言包括战略整合、文化整合、管理整合、财务整合、人力整合等。

A 企业为了实现公司战略目标,成立了战略发展中心,主要承担并购战略,同时十分清楚白酒产业在企业中的核心地位,要实现企业目标,必须做大做强白酒产业,所以选择并购行业毋庸置疑是白酒,在企业选择方面,更多的考虑品牌积累情况、产区情况、产能情况。确定了企业对象后,开展并购沟通、尽职调查、人财物现场盘点、撰写并购报告、上会审批、启动战略并购合作仪式、交接等。

4 企业并购后整合的重要性

企业并购只是其中一步,很多企业也在并购后出现了并购失败,并未实现并购的动机。国内外多项研究表明,企业并购的失败率高达 50%-80%。出现并购失败的原因常见的有:(1)政治因素。一些政府为了刺激当地发展,将一些快要破产的企业导入一些优秀公司,短期内看是整合了两家企业,长期看并不符合优秀公司发展道路。(2)并购后未能有效整合。并购前企业与并购后企业由于战略思维、经营思维、文化思维等可能出现较大差异,并购企业未能及时将这些差异做整合,做有机融合,导致整合后两个企业出现貌合神离

现象。(3)并购前的尽调、被并购企业的可行性研究等不彻底,信息不对称等导致并购失去基础。诸如此类原因,但并购后整合的效果好坏将影响成功与否。

4.1 具体整合项目

(1)战略整合,根据并购双方具体情况及外部环境,将被并购企业纳入其自身发展规划后的战略安排或对并购后企业整体经营战略进行调整,明确双方企业在整个战略整合体系中的地位与作用。具体包括总体战略整合、经营战略整合、职能战略整合。通过战略整合以发挥优势资源、突出核心能力和竞争优势。

(2)管理整合,系统思考影响管理效果的各要素,并对这些要素进行整体设计、系统规划、系统控制,以确保预期目标实现。重点是将企业的理念、制度、组织、活动等整合在一个系统之下,发挥其强大作用。包括调查分析、移植、融合创新等步骤。

(3)财务整合,对被并购企业的财务制度体系、会计核算体系等进行统一管理监控,实行统一的财务制度,以达到对被并购企业的经营、投资、融资、预算等财务活动实施有效管理和实现价值最大化目的。具体包括财务管理目标、会计人员、组织架构、会计核算及会计系统、财务制度、资金等整合。

(4)人力资源整合,依据战略与管理的调整,引导企业内各成员的目标与企业目标朝同一方向发展,达到人力资源最优配置、提高企业绩效的目的。具体包括稳定人力资源政策、选派合适的整合主管人员、加强管理沟通、必要的人事整顿、建立科学的考核及激励机制等方面。

(5)文化整合,将两个企业相异或矛盾的文化特质在相互适应后形成一种和谐的、更具生命力和市场竞争力的文化体系。通常包括寻找异同点、明确文化整合障碍点、确定文化发展的模式、创新企业文化等环节。

4.2 A 企业具体应用

A 企业为了实现并购动机,发挥并购效应,十分重视并购后两个企业的整合、融合。对此做了以下方面的工作:

(1)战略先行。聚焦白酒主业,坚持发展道路,为了使被并购企业能跟上 A 企业步伐。签订并购协议后,A 企业立马通过内部调研、协同组织、沟通研讨等方式与被并购企业联动提报了 5 年发展规划。涵盖市场规划、产品规划、组织规划、品牌规划、财务规划等,以此牢固企业战略整合基础。通过中层管理交流会、回厂游、经营例会、股东会、董事会等方式进一步夯实企业战略意图,逐步使 A 企业的战略发展在被并购单位落地生根,同时提炼总结出被并购企业“拿下 135、重回鄂酒应有地位”的战略发展思路及行动路径。

(2)管理提升。为了提升被并购单位管理水平,满足战略发展需要,A 企业进行了一系列管理整合工作。从组织架构设计、ERP 系统导入切换、产销协同管理、从严管理、内控风险、内控审计、集中采购、制度梳理、轮岗挂职、资产管理等方面实现管理水平的提升。

(3)财务统一。A 企业在并购后通过财务负责人委派方式、统一财务制度、统一财务系统管理、统一人员管理、统一资金管理、统一核算标准等实现了财务资源整合,通过财务思维的渗透、财务管理的践行、业财融合的深入、全面预算的管控等财务活动的开展,不断

满足 A 企业管理的需要,发挥并购整合效益。

(4)人员激励。为了引导并购企业各员工的目标一致性,提高企业绩效,A 企业通过干部选拔、薪酬激励、福利体系搭建完善、人员选用育留制度化推进、绩效考核、员工涨薪、挂职学习交流、内部市场化等激发员工对 A 企业的认同感、归属感,挖掘员工的责任感和使命感。

(5)品质保障。A 企业为了继承战略的一致性,更好的实现战略意图,全面的强化了被并购单位品质管理,倡导质量磐石作用,发扬向生产要质量、向质量要口感、向口感要风格、向风格要不同质量精神,实施舒适度体验、原粮基地模式、全面质量管理等方案,稳定稳步提升产品品质,彰显产品生命力。

(6)文化融合。通过员工座谈会、我为公司献计献策、职代会、文化知识竞赛、博物馆建设、党建馆建设、文化知识宣讲、厂商培训等形式不断导入 A 企业文化理念,确定并购企业核心价值观,倡导贡献、感恩、向上文化,实现文化上的一脉相承、相辅相成,以讲企业文化故事、述企业产品品质、广告支持、推广活动开展等抓手,体现品牌影响力。

4.3 并购后效益

通过并购后的一系列整合,被并购单位每年收入营收、利润实现双位数增长,上缴税收大幅提升,社会就业及为当地政府带来更多贡献。好的财务结果来源于好的战略制订、好的过程管理、好的并购整合。近几年被并购单位财务数据如下:

表 1

项目	同期比增幅			
	2016 年	2017 年	2018 年	2019 年
收入	78.45%	39.78%	25.64%	33.83%
利润总额	284.14%	62.50%	16.52%	27.71%

并购是企业发展壮大的一大举措,通过并购能带来诸多好处,为了发挥并购效益最大化,需要十分重视并购后整合、融合,使得并购双方有机结合,相互映衬。

参考文献

[1]陈海东.企业并购绩效影响因素分析[J].华商.
 [2]郑宇豪.我国企业并购绩效的影响因素分析[J].经营与管理,2017(9):30-32.
 [3]刘晶晶.国有企业并购绩效及影响因素的实证分析[J].金融智富时代,2018(2):7.
 [4]钱从喜.企业并购绩效及影响因素的实证解析[J].企业战略,2015(33):23-24.