

基于平衡计分卡的海尔并购通用家电绩效评价

王浩宇,李 琴

(武汉工程大学,湖北 武汉 430205)

摘要:平衡记分卡能够较为全面地评价企业业绩,本文选取平衡计分卡作为海尔并购通用家电绩效评价方法,从财务维度、客户维度、内部流程维度、学习与成长维度四个方面对海尔并购前后绩效变化进行分析。研究发现,海尔此次并购通用家电还是比较成功的,通过并购强化了核心竞争力,扩展了销售网络和共享了研发资源。最后总结出几点启示,以期为企业并购整合提供经验借鉴。

关键词:平衡计分卡;并购绩效;海尔

【DOI】10.12231/j.issn.1000-8772.2021.21.080

随着经济全球化的发展,企业间的跨国合作日益频繁。我国企业坚持“走出去”战略,但这即是机遇又是挑战。成功并购会壮大企业,而不成功的并购往往会与并购初心相反。我国家电行业由于国内市场接近饱和和加上行业竞争激烈,单纯的靠营销无法增加销量和扩大市场份额。所以,跨国并购是增加企业资源、扩大企业规模、提升企业竞争力的有效途径。在2016年海尔集团完成了通用家电的并购,此次并购有助于海尔集团打开海外市场,推进海尔品牌的知名度。

1 案例介绍

1.1 并购双方介绍

1.1.1 海尔集团简介

海尔集团1984年创立于青岛,主营业务是电器产品。也是全球范围之内白色家电最大的制造企业之一,主要产品包括空调、洗衣机、冰箱等家电。以生产电冰箱起家创立于1984年,由一个不起眼的小工厂成长为资产雄厚的上市公司,在中国500最具影响力品牌排行第三。海尔在三十多年的发展中,积极响应国家“走出去”的号召,并贯彻落实“一带一路”政策。海尔是家电行业的领导者也是国外一流企业学习的典范。

1.1.2 通用家电公司简介

通用家电公司归属于美国通用电气公司,于1892年创立,也是全球最大的家用电器制造商之一,主要从事制冷、洗衣、厨电等相关产品的生产和经营。不仅在美国市场占有率较高,而且产品和业务遍布100多个国家和地区,研发和创新能力也是非常强的,通用电气在白色家电行业美国排名第二,具有较高的全球品牌影响。

1.2 并购动因

1.2.1 海尔集团选择通用家电原因

如今家电品牌过多,行业竞争激烈。海尔若是想要去实现全球化的战略布局必定会受到海外原有的大品牌的挤压。但是海尔集团发现通用家电在北美占有较大的市场份额,而且通用家电的研发和创新能力是海尔集团所欠缺的,通过并购可以共享通用电气的Predix云平台,提高海尔在国际市场的竞争力。并且海尔通过并购也可以增加自己创新性人才的储备,可以提高海尔集团的品牌知名度,提高自己在同行业的竞争能力,提升海尔的盈利能力。

1.2.2 通用家电选择海尔原因

通用家电业务是通用电气增长缓慢且利润较低的板块,对集团贡献也很低。所以出售通用家电是通用电气的战略转型。而且通用家电的发展局限于美国,加入海尔以后,通信电气可以在全球的海尔集团寻找更多的机会。海尔集团和通用电气作为东西方家电市场的领先企业,可以实现资源互补从而达到互利共赢。

1.3 并购实施的过程

2016年1月14日,海尔集团和通用家电签署了《股权与资产购买协议》,其中包括六点:第一点是双方交易金额为55.8亿美元,海尔集团通过自有资金和贷款两种方式来支付;第二点是要获得国家政府、公司内部股东大会批准等;第三点是如果海尔集团并购没有成功,要向通用电气支付2亿美金的损失费用;第四点是通用家电的商标使用权海尔可以在全球范围内使用;第五点是为了实现合作共赢,海尔集团和通用家电将开展广泛的合作;第六点是通用家电位置不发生改变,继续保持通用家电独立经营状态,但是海尔员工是和通用家电员工一起制定发展战略。因此于2016年6月7日,并购成功。

2 平衡记分卡视角下海尔并购通用家电的绩效评价

2.1 财务维度评价

2.1.1 偿债能力

表1 海尔历年偿债能力指标

	2015年	2016年	2017年	2018年	2019年
流动比率(%)	1.38	0.95	1.11	1.15	1.09
速动比率(%)	1.16	0.74	0.84	0.88	0.78
资产负债率(%)	57.29	71.34	69.55	67.8	66.33

数据来源:海尔智家年报

企业只有确保有良好的偿债能力才能维持企业本身正常的正常运营。本文从流动比率,速动比率和资产负债率三个指标分析海尔的偿债能力。

从表1可知从2015年到2019年,海尔的流动比率呈现小规模波动。在2016年时,流动比率小于1是因为在并购通用家电的时候,海尔花费了54亿美元,其中40%是自有资金,60%来自于融资贷款,一方面海尔支付大量的现金导致其流动资产减少,另一方面是因为贷款融资产生了利息费用使得流动负债增加。所以影响到了短期偿债能力。速动比率呈现小幅度的下降状态,主要是因为并购导致流动资金的流失导致变现能力变差。在2016年海尔收购通用家电的时候因通过国开行融资等形式使得负债增加,所以资产负债率才会上升,但是随着后续整合资产负债率呈下降趋势。

综上所述,海尔并购当年偿债能力降幅较大,并购后进行各种资源整合,偿债能力逐渐回升,但是仍没有达到并购前水平。

2.1.2 运营能力

运营能力是通过衡量总资产周转率、应收帐款周转率、存货周转率的高低来反映企业利用资产效率的高低。

从表2可知,海尔的总资产周转率一直处于较为稳定的状态,

表2 海尔历年运营能力指标

	2015年	2016年	2017年	2018年	2019年
总资产周转率(%)	1.14	1.15	1.13	1.13	1.13
应收帐款周转率(%)	13.95	13.04	12.90	15.72	18.63
存货周转率(%)	10.22	10	8.66	8.16	7.92

数据来源:海尔智家年报

并购后出现小幅度的下滑是因为海尔的总资产增加,而营业收入增长速度没能赶上总资产的增长速度;海尔的应收帐款周转率在2015年至2017年呈现下降状态,一方面是因为家电行业市场整体不太良好,另一方面是因为海尔并购通用家电后,海尔为了减少自己的库存,采用赊销和促销办法出现了大量的应收帐款。虽然海尔应收帐款有所增加,但是海尔应收帐款的账龄一年内到期的比例为94.69%,说明发生坏账的机率较小,随着后期并购后的整合海尔的应收帐款周转率逐渐变得良好。

2.1.3 盈利能力

表3 海尔历年盈利能力指标

	2015年	2016年	2017年	2018年	2019年
销售毛利率(%)	27.52	31.02	31.21	29	28.91
销售净利率(%)	6.60	5.62	5.61	5.33	6.14
总资产收益率(%)	7.48	6.46	6.40	6.03	7.40
净资产收益率(%)	18.95	19.10	21.50	18.88	20.42

数据来源:海尔智家年报

盈利能力是通过销售毛利率、销售净利率、总资产收益率、净资产收益率指标的高低来评估企业获取利润的能力。

由表3发现,海尔的销售毛利率在并购当年呈现上升,说明海尔并购通用家电后生产技术有所提高,产品成本有所降低。但是在2018年后销售毛利率有所降低是因为最近几年家电行业竞争激烈,很多商家不惜降低销售价格换取销量的增加,销售净利率在并购后出现下降。一是因为海尔并购通用家电后想在国际市场上站稳脚跟,所以销售费用和管理费用均出现了增长;二是因为并购时大额贷款增加了财务费用。总资产收益率在并购后有所下滑是因为并购后海尔的总资产变多。净资产收益率并购后增长是因为海尔前期在研发领域的投入较多所以盈利能力有所增加。经过逐年整合,销售净利率、总资产收益率和净资产收益率逐步呈现良好状态。

2.2 客户维度评价

2.2.1 品牌价值

表4 海尔世界品牌排名

	2015年	2016年	2017年	2018年	2019年
世界品牌排名	92	76	50	41	36

数据来源:世界品牌实验室

企业在一个市场中形成的形象就是企业的品牌形象,最直观的体现就是企业的世界排名情况。由表4可见,海尔品牌的世界排名逐年上升,尤其是海尔并购通用家电后排名靠前且稳定,说明海尔品牌随着并购的完成得到了越来越多的国家认可。

从品牌关注度来看,品牌关注度越高,说明企业越能吸引客户的目光,进入市场的机会就越大。在2016年海尔并购通用家电后,海尔品牌关注度达到最高值17.8%。说明并购为海尔的品牌关注度和品牌价值带来了积极的意义。

2.2.2 市场占有率

表5 海尔全球市场份额

	2015年	2016年	2017年	2018年	2019年
份额(%)	9.8	10.3	10.5	10.7	10.9

数据来源:欧瑞国际

海尔2011年收购日本家电品牌三洋,2012年继续收购新西兰品牌斐雪派克,再到2016年并购通用家电,海尔的全球化战略逐步实现。由表5可知,海尔全球市场份额也在逐步上升,海尔并购通用家电提升了市场占有率,也扩大了市场份额。

海尔通过并购保持并扩大了全国市场的占有率。国内市场范围,2016年冰箱份额提升了0.94个百分点,洗衣机份额提升了0.82个百分点,热水器提升了0.66个百分点。公司空调份额位居行业第三名,智能空调份额位于行业第一。美国市场范围内,厨电份额以绝对优势位居行业第一名。

2.2.3 客户满意度

随着家庭结构的变化,家庭人数变多,居民对大容量冰箱的需求日益增加,所以海尔在2016年顺势推出了对开门功能冰箱获得客户好评,多功能和对开门冰箱收入增长23%。海尔首次合作品牌家居推出“童话家”,将卡通人物和童话故事融入定制家居和定制电器中也获得客户一致好评。

2.3 内部流程维度评价

海尔的内部流程是从生产到售后具有一套完整的价值链。生产运营是企业生产产品销售给顾客,售后是销售产品给顾客后的一系列服务。只有企业在日常经营时进行有效管理才能完善内部经营、提高管理效率和避免不必要的开支。

2.3.1 营运流程

表6 海尔2015-2019年管理费用率

	2015年	2016年	2017年	2018年	2019年
管理费用率(%)	7.5	7.04	6.99	4.54	5.04

数据来源:海尔智家年报

本文使用管理费用率来反映企业内部运营管理的效率。由表6可知,海尔的管理费用率逐年下降。一是因为在海尔并购通用家电后,保留了通用家电原有的员工,避免因为文化差异等一系列因素导致管理费用的增加;二是因为并购后海尔在通用家电实施了“人单合一”打造了适应于新时期的互联网管理模式。

2.3.2 售后流程

售后服务是企业运营中最后一步,也是重要的一步。企业的产品不仅要吸引新客户,还需要增加客户回头率,售后服务就显得尤为重要。企业只有在产品出现问题时快速解决问题才能树立起良好的行业口碑。

表7 海尔2015-2019年投诉解决率

	2015年	2016年	2017年	2018年	2019年
投诉解决率(%)	96	63.97	96.10	92.20	87.81

数据来源:21CN聚投诉

由表7可以看出,海尔的投诉解决率在并购后2017年有一个质的飞跃,但是在往后年度有所下降,说明售后服务还有很大的增长空间。尤其是在并购后,通用家电在国内的市场群体和海尔在国外的市场群体,应该通过网络平台及时去调查客户满意度,这样才

能提高客户的满意度,也能从使用者角度进行产品改进从而提高自己产品受欢迎程度。

2.4 学习与成长维度评价

2.4.1 员工受教育水平

表 8 海尔员工本科及以上人数占比

	2015 年	2016 年	2017 年	2018 年	2019 年
占比 (%)	20.22	20.41	21	24.13	24.23

数据来源:海尔智家年报

由表 8 可知,海尔从 2015 年员工受教育程度呈上升趋势。高学历的员工在变多,低学历的员工在逐渐减少。企业员工受教育水平越高,也就对企业产生的贡献就会越大。并购通用家电后,海尔也是十分重视人才的整合,没有解雇通用家电一位员工,保持通用家电原有的人才,也保留了通用家电的管理制度和薪酬待遇。这样有利于海尔员工和通用家电员工互相学习互相进步,为企业迎接更大的挑战。

2.4.2 研究与开发能力

对于家电制造业来说,研究与开发能力是决定家电企业竞争优势的重要因素。海尔并购后通用家电后,可以使用通用家电的 4 个研发中心,使用 2012 年通用家电 10 亿美元投入产出的研究成果和使用通用家电 5000 多项发明专利。据统计,2017 年海尔合计 10 余款新品上市,50 多个产品正在开发之中。

表 9 海尔研究与开发投入比

	2015 年	2016 年	2017 年	2018 年	2019 年
占比 (%)	2.70	2.70	2.88	2.94	3.12

数据来源:海尔智家年报

海尔一直专注于创新,尤其是在并购通用家电后研发人员数量占比增加,体现出海尔对研发领域的重视。在 2016 年并购后,海尔和通用家电优势互补,海尔吸收通用家电先进的技术,提高了海尔的品牌核心竞争力。并购后海尔通过借用通用家电前沿技术将研发重心转移到智慧家庭,为中国和海外家庭创造出更加智能和便捷的高端家电产品。

海尔并购通用家电后通过新技术实现海尔产品高端化和差异化,从而导致海尔的产品引领行业先锋。在冰箱和冷柜业务中,加速风冷冰箱的普及和多开门对开门冰箱的发展,全球首创的干湿分离保鲜技术使海尔在冰箱保鲜标准上成为世界主导;在冷柜方面,海尔以往产品除霜能力不够,容易使得冷冻产品滋生大量细菌,所以海尔与通用家电先进技术相结合进行冷柜无霜,立式创新,促进了海尔冷柜的销量,海尔不用压缩机的固态薄膜制冷技术满足“酒窖”新体验,红外恒温科技技术精确控制温度;在家用空调业务中,研发舒适风技术,暖体仿生人技术和三重 PID 控制技术改善“空调病”用户痛点;在热水器产业中,海尔首创“双效抑垢,三重进化”建立行业首个洗浴水质安全标准;在炊具产品中,海尔融合了通用家电厨电技术实现了烹饪分区专业火候烹饪。

3 总结与启示

3.1 总结

通过对海尔并购后一系列指标进行分析和对比后,我们可以发现,海尔此次并购通用家电还是比较成功的。提高了运营能力,海尔市场规模得到扩大,交易费用降低。产品优势互补,提升了发展能力。并购后,海尔无论是从财务指标,市场占有率还是学习与成长维

度来看,都有较好的发展前景。

3.1.1 强化核心竞争力

海尔并购通用家电后,积极学习通用家电先进技术并运用到自己的产品上。如紧跟客户需求打造舒适风空调改善“空调病”用户痛点等。加大投入研发费用,保留通用家电原有研发人才并聘用新的研发人才,打造创新性人才大军,推动海尔人才建设。这样自然就提高了海尔创新能力。

3.1.2 扩展销售网络

海尔和通用家电都属于家电行业,横向并购不仅扩大企业的经营规模,还减少企业的竞争对手。通过并购,海尔可以吸收通用家电在生产加工、销售营销等方面的优点,也可以去使用通用家电的各种资源。所以同行业的并购对业务发展有很好的推进作用。

3.1.3 共享研发资源

海尔在全世界拥有 5 个研发基地,而通用家电在全球范围内有 4 个研发中心,5000 多个研发专利,6000 多人的研发团队。并购完成后,海尔可以对通用家电的先进技术和优秀研发人员进行吸取和整合,大力提升海尔的研发效率从而提高海尔的营业收入,奠定了海尔在家电行业的领先地位。

3.2 启示

这项并购的产生,不仅有助于海尔实现全球化的发展,还能向我国企业证明只要选择合适企业进行并购对自己的企业还是有积极意义的。

首先,要关注国家现行的政策发展。企业要做到与时俱进,从国家最新的方针中去选择和制定适合自己企业的政策,这样才能最大程度上获得国家的支持;其次,要关注国内外经济大环境、掌握经济的变化、分析行业发展前景;最后,企业应该准确估值同时并整合到位才能加大并购的成功。其次要注意企业合并后的整合,在合同制定、履约、会签各个方面加强管理和监督。如果是海外并购要注意文化差异所带来的风险,要及时了解员工内心需求。同时企业在进行并购时,要注意自己的支付方式避免带来财务风险。最后,选择合适且全面的并购绩效评价方法,才能够达到事半功倍效果。

参考文献

- [1]蔡岩松,邵静怡.基于平衡计分卡视角下的并购绩效分析——以腾讯并购 Supercell 为例[J].北方经贸,2021(02):101-103.
- [2]张嵩,王晓梅.基于平衡计分卡的企业并购绩效研究——以光大证券并购新鸿基金融为例[J].沈阳建筑大学学报(社会科学版),2020,22(02):167-173.
- [3]吴佳芮,张忠华.基于平衡计分卡的企业并购绩效评价研究[J].商业经济,2019(07):65-67.
- [4]陈湘州,林昊.平衡计分卡在跨国并购中的应用与启示——以通富微电为例[J].中小企业管理与科技(下旬刊),2021(06):132-134.
- [5]李璟娜,吴洁,张琪睿.基于平衡计分卡的均胜电子跨境并购绩效研究[J].宁波工程学院学报,2019,31(02):61-67.