

医疗企业并购失败原因及对策

张君艳

(西安莱尔夫医疗科技有限公司,陕西 西安 710000)

摘要:近年来,企业间兼并重组已成为中国市场经济中一个越来越突出的亮点。企业利用市场经济的手段,积极采用并购方式来调整产业结构和推进产业战略,并迅速扩大企业市场竞争力和占有率,从而迅速崛起成长为行业内龙头企业。但是有些企业并购效果并不理想,本文就对医疗行业的一些企业并购案例进行分析,总结其失败的主要原因。

关键词:医疗行业;企业并购;并购动因;战略风险;尽职调查;整合

[DOI]10.12231/j.issn.1000-8772.2021.31.084

引言

随着并购重组的机制转变,企业之间的并购重组逐渐成为了当今上市公司热衷发展自身经济实力的重要手段之一。并购是上市公司优化企业内部资产结构,实现转型升级,达到跨领域扩张的第一选择,并购行为能够在极短的时间内突破现有行业之间的壁垒限制,获取到被并购一方的全部固定资产、优质的管理经验、产品的专利技术 & 经营发展的商业信誉等,可以说相比于单个企业打拼数年所消耗的时间有着巨大的应用优势。尽管如此,因为企业并购在我国发展与沿用的时间较短,缺乏详细而稳定的并购经验,以至于有一部分上市公司在并购重组的大环境下遭受到了失败的打击,企业并购一旦失败,所引发的风险是难以想象的,一旦涉及财务风险就会导致企业难以实际的运营下去。

1 医疗企业并购动因分析

随着公司的快速发展,控制者已难以满足于仅代理别家品牌产品,开始迫切想创立属于自己的独立品牌。但是如果从零开始,研究与开发产品,建立厂房组织生产,设计 Logo 进行品牌策划宣传不仅耗时耗力,实际工作开展起来较为困难。面对诸多问题的显现,在经过董事会会议综合性的讨论与分析后,决定通过企业并购来实现这一目标。

从并购的动因来看,公司为了迅速实现多元化经营,决定通过控制本行业内的其他企业,可以以较低的成本和风险掌握独立品牌产品,进一步拓展市场空间,充实供应现有客户的产品线。这一出发点肯定没问题,而且在企业管理中是非常好的选择和决定。但后续在具体操作方面,逐渐出现了很多问题。导致着起企业并购在六年后,被证明是失败的并购。从并购流程开始,出现了导致最后决策者承认并购失败的很多问题。

2 医疗企业并购失败的原因分析

2.1 并购企业信息不对称

所谓的信息不对称所指的是在市场经济活动范围中,各个主体对于信息的掌握的程度有所不同,掌握信息较为充分的主体在经济交易中一般会处于在一个极为有利的地位,而面对一些信息较为匮乏的主体就会表现的极为被动。所以,医疗企业并购行为中,被并购一方的实际财务状况、融资担保、交易关联等重要信息对于主并一方而言十分重要,这些要素也将会直接性的英雄主并购对被并购企业的价值评估和并购之后的资源整合。但这些重要的信息一般都掌握在被并购企业的手中,主并购企业想要了解这些信息就只能够间接性按照被并购一方的资料进行了解。

换句话说,如果被并购一方以自身利益作为考量,就会发生刻意隐瞒或者伪造关键性的信息,面对着这样的情况,主并购方难以清晰准确的进行识别,这样一来就会遭受到信息不对称而引发的经济利益层面的损失,严重还会导致整个并购行为以失败告终。对于医疗企业并购失败的原因而言,信息不对称的风险占据着主要的因素。

2.2 选择并购对象草率

选择并购对象是一个必须经过的环节,也是并购的重要环节。具体包括选择并购的行业和选择目标企业两个方面。选择并购的行业不存在异议,公司未来的发展方向,仍然是医疗行业,并且公司拥有问题的特定客户群体,有自己成熟的销售渠道。并购一家行业内的上游企业,建立自己的品牌,扩大生产经营规模,提高效益。

但在目标企业的选择上则是比较随意了,只是通过别人介绍,完全未考虑以下四个要素:一是并购对象的财务状况,包括变现能力、盈利能力、运营效率以及负债状况;二是核心技术与研发能力,包括技术的周期与可替代性、技术的先进性、技术开发和保护情况、研发人员的创新能力和研发资金的投入状况;三是企业的管理体系,包括公司治理结构、高层管理人员的能力以及企业文化;四是企业在行业中的地位,包括市场占有率,企业形象,与政府、客户和主要供应商的关系。

这其中,不仅是在并购对象目标的选择上过于粗糙,在选择并购对象目标之前,没有进行并购交易方案的详细设计与并购价值的细致评估。并购交易方案设计是一个动态调整过程,贯穿于并购交易的始终,并直接决定了并购交易的成败。该案例中,根本不存在并购交易方案设计这一说,因为目标企业根本没有交易价格对等的价值,其非常想促成这一交易。说到目标企业的并购价值,只是采用注册资本占比来核定,比如一共六名股东,注册资本为 1000 万人民币,并购企业收购 40% 的股权投资 400 万元人民币。并购企业价值、被并购企业价值、并购后整体企业价值和并购净收益都没有确定。

2.3 尽职调查太粗糙

在目标企业同意并购时,并购公司未聘请专业的中介机构对目标企业进行尽职调查,哪怕是组织自己公司内部成立一支有丰富经验的财务及管理人员组成的调查小组也没有,只是派了一名会计对目标企业进行了资产盘点,数据对确定交易价格及其他条件提供的信息实在有限。

所谓的并购尽职调查,也可以称之为谨慎性调查,一般所是指并购企业和目标企业达成初步合作意向后,经协商一致,并购企业对并购目标企业所有与本次并购相关的事项采取实际的现场调查、资料分析等一系列的活动。在尽职调查的范围中,会涵盖商业、财务、法律和税务等。

在公司施行并购行为时,公司也只是简单地针对财务方面的一些内容展开了现场粗略式的盘点,所获取的目标企业调查资料从本质上而言并不充实,缺失众多关键信息。在这其中有个最大问题,即是目标企业原股东在缴纳完注册资本之后,验完资次日就将 99% 的资本金又在短时间内转入到个人账户中,此类行为存在风险漏洞,以致于在后续的运营中又不得不采取法律渠道进行单方面的追缴。

2.4 没有进行并购后整合

当医疗企业施行并购行为开始就一直处于半管理状态,直到并购完成,相关管理整合工作依旧严重缺失,可以说在并购之后后就

处于放羊状态。企业并购后整合,是指当并购企业获得被并购企业的资产所有权、股权或经营控制权后,所进行的企业资源要素的整体系统性安排,从而使并购后的企业按照一定的并购目标、方针和战略组织运营。具体包括战略整合、管理整合、财务整合、人力资源整合、文化整合等。

此外,在众多的并购实践证明中也不难看出,并购成功的关键因素除了应该怎样进行购买,更要重视企业的并购的整合环节,将被并购的企业收入到自己旗下时,不仅仅是整个并购工程的开端,可以说并购后的整合管理涉及到相关当事人的并购真实动机、思想状态、企业文化、价值观念,更包含合并后所产生的一系列动态发展的转变。这些因素不能轻易的去衡量,毕竟所存在的隐蔽性极高,很容易被企业的管理者所忽视,可一旦忽略,其带来的后果影响是极为深远的,将会关系到企业整合后的最终效果与绩效。

在相关学者通过我国众多企业的并购绩效研究来看,就整体来说,并购当年与第一年上市公司的业绩都有着一定程度的提升,然而到了第二年开始,业绩却发生了微妙的变化,久而久之,业绩的增长难以达到之前的巅峰状态,诸多企业甚至造成了从未有过的下降趋势,究其根本与并购之后的整合工作有着不可分割的重要关系。

3 医疗企业并购建议对策

医疗企业一旦并购失败所带来的结果是多样性的,不仅仅包括官司、巨额亏损等问题,还会引发企业本身的经营受阻,失败案例的滋生反映了市场中普遍存在并购失败的风险,针对诸多失败风险问题,提出以下几点建议对策:

3.1 完善相关法律环境,强化信息监管

随着我国并购市场的不断发展,其状态也呈现出越发活跃的趋势,在众多企业并购失败案例的不断滋生下,并购所产生的风险防控问题也越来越重要。上市公司与监管部门都应该从失败的案例中深度的总结失败的经验与教训,强化对于并购企业的信息监管与调查,以此避免失败的并购行为给企业与市场带来较为严重的经济损失。

第一,要增强对于企业信息的统一编制管理,如果想要进行并购,那么必须要了解被并购方的整体信息,确保被并购方的信息准确无误,对存在偏差或者漏洞较大的信息及时筛选核实,避免并购后出现信息不对称的情况。

第二,要强化对会计师事务所、资产评估机构等中介结构的监管力度,以促进中街机构能够有效发挥自身的功能作用,采取公正而客观的态度反映出企业的真实信息状况,有效断绝部分企业财务私下舞弊的机会。

第三,要加强对违法违规企业的处罚力度,并将部分企业违法违规或者是失信的行为归纳到诚信档案中,随即与其今后的融资担保、充足等相关审批事项建立关系,让企业自身自发的拒绝那些失信与失信的行为。

3.2 选择合适的并购目标

并购本身作为一种能够快速转变企业资产结构与经营业绩的方法,一直都深受上市公司的青睐。但是,并不是所有的并购最终都会达到企业所预期的完美效果,如果说企业并购一旦失败,那么会导致企业面临众多风险和危机,不可否认的是并购失败导致企业陷入财务危机的案例时常发生。

决定企业并购效果的重要且十分关键的原因就在于所并购目标公司的选择,选择和企业发展战略有着一致长远志向的目标公司往往会更有助于并购目标的双向实现。企业在最初制定并购战略时,应该深度考虑自身的真实运营情况,以企业自身的状态做出战略制定的出发点,充分而实际地考虑外部市场经济的现有环境,选择那些能够符合自身企业管理能力及经济实力的目标公司。

在选择过程中,优先去选择那些与自身企业主营业务有关的的企业,以此来提高核心竞争力,而面对那些跨越地区、跨越行业的公司,在选择并购行为时应该谨慎的去选择,重点考虑并购之后所引发的一系列整合难度。

3.3 实行完善而全面的尽职调查

为了最大限度地降低信息不对称的风险,企业首先应该在确定了并购目标及达成初步合作意向之后,要对被并购的一方采取严格而全面的尽职调查。

在尽职调查的内容中包括众多层面,其中有财务状况、市场环境、经营主体状态、企业发展趋势及综合能力方向等。此外,更要时刻关注被合并一方的大股东或者是实际控制人的个人消费习惯、信用状况等,更要深度了解目标企业的用印审批制度的最终执行状况,一旦发现目标公司的印章是通过懂事、大股东、监事、高级管理人员进行保管的,那么就需要提高警惕意识,注意此类人员会利用职务关系而谋取个人利益,导致企业的整体利益遭受风险危机。

3.4 重视并购后整合

在医疗企业并购实施之后,整合资源的工作十分重要。首先,必须要切切实实的做好医疗企业利益相关者之间的资源整合、组织结构整合、企业文化特色整合、财务结构环境整合、内部控制管理制度以及人力资源管理方面的整合,只有将以上这些环节做好整合,才会让企业在并购之后拥有统一的管理模式,在此管理模式中,企业会实现统一化管理,对于资源的运用和调配也会更加便利。

而很多医疗企业在后期会注重物质资产方面的整合,但这样片面的注重方式,显然难以达到并购后的整合管理标准,即使面对一些软资源,也需要强化重视程度,包括企业文化整合、人力资源整合、知识产权整合、核心能力整合等。

结束语

综上所述,医疗企业并购行为的失败并不是突发性,而是经由多种原因的共同作用所造成的结果,包括并购企业信息不对称、选择并购对象草率、尽职调查太粗糙、没有进行并购后整合,这些原因导致企业在施行并购之后所带来风险激增,面对此类风险因素,企业在施行并购环节之前必须做好深度的规划与考量,针对诸多方面进行严格细致的整理,明确并购的目标的同时,规避好并购所产的风险问题,有效确保并购行为的最终成功。

参考文献

- [1]高级会计实务 / 财政部会计资格评价中心编著.- 北京:经济科学出版社,2020.11.
- [2]张维,齐安甜. 企业并购理论研究评述[J]. 南开管理评论,2002(2).
- [3]李媛.关于企业并购中的财务风险分析及其防范措施探讨[J].财会学习,2020(1).
- [4]方净植.企业并购重组:问题与对策[J].金融市场研究,2019(08).
- [5]许飞.新医疗政策下医药企业并购的财务风险研究[J].财会学习,2021(26):19-21.
- [6]宋翔飞.企业并购失败风险及应对措施研究[J].财富生活,2021(16):11-12.
- [7]陈春霖.我国医药企业并购的动因与绩效分析[D].四川师范大学,2021.
- [8]付瑾瑜.企业并购中对赌失败原因研究[D].江西理工大学,2021.
- [9]张涛.企业并购财务风险控制研究[D].山东大学,2020.
- [10]刘郑.企业并购失败原因研究[J].全国流通经济,2020(19):77-78.