

【DOI】10.12315/j.issn.1673-8160.2020.26.014

# 论企业并购案例之弊端分析

徐永红

(青岛青年国际旅行社有限公司, 山东 青岛 266000)

**摘要:**企业并购是当下流行的企业发展壮大途径之一,大企业寻求并购是寻求的多渠道,全方位的发展,小企业寻求被并购,寻求的是发展壮大,或者资金支持。并购最终实现资源整合,产生协同效应,最终实现企业价值1+1大于2的效果,这是理想的状态,是成功案例。为此,本文结并购的概念,阐述了企业并购存在弊端,如人力资源整合的浪费、企业经营战略,方针改变、资产浪费,费用增加等等,然后又提出了几点切实可行的并购措施,主要包括横向并购策略、纵向并购策略、混合并购策略、找准并购目标、发展核心能力、优化并购化的整合工作,进而为企业带来一定的经济效益,实现最终的利益最大化。

**关键词:**并购;失败;原因

在当今社会,随着市场不断地发展,也使得市场之间的竞争越来越激烈,进而致使出现了并购,并表现出“强强联合,同行并购”特征。其中在众多并购案例中,品牌整合的效果决定于企业并购是否成功,一定程度上品牌给企业并购行为带来经济学效应。基于此,需要根据企业并购的整个过程,加强对品牌经济学原理的应用,还应做好创新的应用,为此在对品牌经济学应用背景下,经分析得出框架的并购案例特征,从而为企业并购理论提供了新的分析角度。<sup>[1]</sup>

## 一、并购的概念

企业的并购指的是企业有偿取得其他企业的产权,进而使得目标企业控制的经济行为更好地实现。在定义上进行分析并购还可叫作兼并和收购。对于兼并进行分析,主要指的是两家独立公司进行合并,当合并完之后中新设公司应承担好原公司的权利。收购公司要想获取另一个公司的控制权应加强对控制资产方式的应用,被收购公司的法人地位保留。在具体实践的过程中,兼并和收购不易划分,一般情况下,将兼并和收购相结合简称为“并购”。根据并购对象的相关性,通常可讲并购分为以下几种:横向并购和纵向并购以及混合并购。为此详细的分析这几种并购类型的概念:首先,横向并购的概念。横向并购还可叫作水平并购,其中这主要指的是让企业的规模进一步的扩大,稳定市场的占有率使其不断地提高,在同行之间企业间并购行为;其次,纵向并购还可称之为垂直并购,指的是生产过程和相关环节实现相配合、实现战略协同,而且对于这种并购行为进行分析,主要指的是产业链和价值链上下游企业之间;混合并购主要以多元化经营战略为主,而且这种并购行为主要在不同行业开展。<sup>[2]</sup>

### (一)横向并购策略

以滴滴出行和优化全球于达成战略协议为例。滴滴在中国大陆运营中收购了优步中国的资产,尤其是中国的品牌和业务等,对于双方的创始人而言将其进入到董事会,同时,滴滴出行优步全球实现持股。

### (二)纵向并购策略

以一家综合性大型能源企业为例,对于这家企业进行分析主营业一系列的运输服务,其中主要的服务有电力、热力、煤炭生产和销售等等。对于发电集团而言中主要从事以下服务,为电源的开发和建设、经营以及管理等等。在一些发点业务上对于这两个企业进行分析存在竞争的关系,但是经过合

并下一定程度上稳定市场的占有率。而且对于这种合并来说是一种同行业之间的横向合并。

### (三)混合并购策略

混合并购还可叫作复合并购,主要指的是加强对多元化经营战略的应用、防止企业发生经营的风险,在不同行业之间实施的并购行为。

## 二、企业并购案例之弊端

### (一)人力资源整合的浪费

我经历的两家企业的并购,其中一家是五百强企业之间的并购,属于横向并购;另一家是五百强企业并购小企业,属于纵向并购。但无论是哪一家公司,都造成人力资源浪费,并购成功的第一件事就是整合人力资源,把各个重要岗位的,管理岗的都换成自己的人,好像这样更放心。为什么要换掉重要岗位上的员工呢,原因有以下几点:

首先,觉得原来的员工都保留原来的管理模式,不好管理。企业并购后各位老板的管理风格肯定不一样,老板觉得老员工会保留原来的管理思想,不能很快适应新的管理模式,或者不服从新领导的管理。事实是如此吗,对于员工来说,有奶便是娘,发工资的就是老板,换一家公司和换一个老板是一样的,给谁干活不是干,其次,部门领导走了,下面员工人心涣散。

### (二)企业经营战略,方针改变

公司并购一般都是并购的两个不同类型的产品,不同的产品他的经营模式,销售渠道,管理方式肯定也是有区别的,并购方换掉重要管理人之后就会用以前的经营自己产品的方式去经营,或者新招聘一个新的管理人,不管是新公司的管理人还是从外部招聘的管理人没有经验管理新的公司,原来的经验,成功的地方就随之被遗弃掉。<sup>[3]</sup>

### (三)财务管理

并购后第一个要换掉的人可能就是财务总监,因为财务总监是公司的核心岗位,把我公司太多的重要数据,知道太多的机密,不换掉他,如果万一他不忠心于新公司怎么办,所以无论怎么样都要换掉公司的财务总监。

财务软件肯定也要新上跟并购企业一样的软件,方便以后管理,就行百事可乐之前花几千万的SAP,被康师傅并购后虽然还是用SAP,但是重新更换成另一个版本,重新组织培训学习新的版本。

#### (四)资产浪费,费用增加

并购造成很多人员被裁掉,这些被裁掉的员工会产生很大一部分赔偿金,新的老板总是看不惯原来老板的各种做法,觉得原来的东西都要摒弃掉,就是要重新开始。甚至老的管理人走之前都要低价处理掉很多产品,更新很多不该更新的设备。

#### (五)并购后业绩下滑,最终造成公司倒闭

例如,一家海产品公司,并购公司看重被并购的海产品的健康,绿色,未来可持续发展,并购前海产品公司主要发展全国加盟模式,截止到19年并购完全结束,资源整合完毕的时候,自己专卖店5家,全国加盟店有近200家,并购后发展到今天,自己的专卖店仅剩一家,全国加盟店所剩无几。海产品公司的SKU从近百个下降到十几个。产品主要以国内加工产品为主,并购之前以直接进口海捕产品为主,经营模式几乎变更的找不到原来企业的痕迹。

#### (六)对于以上提出几点建议

(1)个人认为企业并购,最终产生协同效应,并不一定要彻底改变被并购公司的所有东西,取其精华,去其糟粕,要站在一定的中立立场去看这个事情,比如说人事变更,股东们考核的更多是员工的人品和绩效表现,而不是这个人之前的老板是谁,对于员工而言,不论是当领导的还是当员工的,无论老板是谁都是打工挣钱的,换一个老板跟换一家公司是一个道理,难道换一家公司他要带着对原来公司的敬佩去新的公司吗,他只会带着原来的经验去工作,所以没必要一个合并就要换到一批优秀的人才去给自己一个心理的安慰。<sup>[4]</sup>

(2)对于企业的经营方针,战略其实也一样,如果并购企业在并购之前业绩一般,方针政策不明确,管理混乱,这样是可以值得去改变的。如果横向并购,并购的产品相差无几,可能并购公司的战略方针也符合现在公司的,这样是可以顺势改变的,这样就会产生协同效应,产生1+1大于2的效果,但是如果纵向并购,两个公司不相同的产品,并购公司是做资产的,原来就是有几栋大楼,没做过销售,被并购公司是做快消品的,并购完了,快消行业要按资产管理的思路去经营,这就有点强词夺理了,结果适得其反。<sup>[5]</sup>

(3)财务管理:财务部门是公司重要的部门,核心部门,为什么并购一家公司财务总监就必须换新的,某五百强企业宁愿把财务经理换成毫无财务经验的库管,也不沿用被并购企业的原财务经理,他是核心部门,企业都并购完了,老板都换了,难道财务经理还得历经千难去找原来的老板汇报吗。关于软件的,我倒觉有些必要,毕竟以后要共同取数据,但是可根据情况设定,不一定全盘否定,资产浪费的现象其实在很大程度上是可以避免的,不管是软件还是人员裁减,都是一样的。<sup>[6]</sup>

(4)当然大部分的并购还是利大于弊的,至少前期的预期目标肯定好的,但是具体实施起来可能会有些差强人意,有些时候就是把过于的夸大了利,一味地按照设想的目标去努力而忽视了某些细节,以至于以后就成了弊,可能在并购期间我们并不认为他是弊,当回过头去再看的时候开始觉得可以不这么做。

### 三、企业并购的有效措施

#### (一)发展核心能力

在这激烈的市场竞争中企业要想占据一定的地位,必须

要不断增强自身的核心竞争力。从企业的角度上来看应注重外部环境和内部环境。并加强内部环境的应用,进而实现对外部环境匹配,集中企业的资源发展的市场机会。企业为了实现并购,还应将自身的核心能力实施整合,在实际整合时还应与并购企业共同实施,从而使其实现最大价值。对于并购双方企业而言当拥有一定的技术能力再加上其核心能力不同,实现并购整合之后从某种程度上来看让企业的竞争实力不断加强。要想实现并购成功,其并购的行为必须要针对核心业务和核心能力。其战略的方向在此行业范围内要进行控制,而不是扩大在不相关领域中,这种做法类似其他企业的行为模式。在实际并购的过程中,对于企业而言还应加强对竞争力要素培养的重视,而不是只是单纯注重短期利益。在并购时针对核心能力组织实施,其双方核心能力等方面充分地展现出有利的因素,进而使其实现企业并购,并带来一定的经济效益。<sup>[7]</sup>

#### (二)优化并购化的整合工作

企业并购之后要想获得经济效益应意识到并购后协调整合工作的重要性,并提高对并购后的协调整合工作的重视度有效的实施这项工作并将其落实。当企业并购之后所涉及的工作内容比较多,其中最主要包括两个层面,一方面为内部化管理战略,另一方面为外部化交易战略的系统性企业整合工作。并购能够能否成功与并购后的有效性有直接的关系,为了不断提高并购后的有效性,在并购完之后从并购方和被并购方的角度上来看,随着并购下产品和技术以及企业文化很容易发生转变。在新的格局背景下,其现有的组织机制和约束机制以及保障机制基础之上还应结合实际情况并加以完善,积极进行创新,进而使其为企业带来经济效益。

### 四、结语

总而言之,对于企业而言要想不断地扩大自身的规模,实现对资源的整合,进而带来一定经济效益实现效益最大化,对并购要有充分的认识,并清楚这点不同的并购方法给企业带来不一样的影响。所以企业应运用有效的并购方式,并结合自身的实际情况进行选择,但是还应注重风险这一问题,并采取有效的防控措施防止存在风险,适当加强风险防控体系的建立,进而时使其实现并购成功。

#### 参考文献

- [1]黄洁.企业并购财务绩效分析——以A公司为例[J].中国乡镇企业会计,2020(03):76-77.
- [2]杨新雨.互联网企业并购案例分析[J].广西质量监督导报,2019(01):102-103.
- [3]刘嫦,董雪梅,彭宣.企业并购业绩承诺双案例对比研究[J].中国注册会计师,2020(01):119-122.
- [4]孙畅,刘柯蒙,杨超.企业并购动因与风险及其案例分析[J].中国集体经济,2020(23):46-47.
- [5]王思涵.我国继续使用权益结合法编制合并报表的必要性分析[J].大众投资指南,2018(05).
- [6]邱玉莲,吴昊.谈权益结合法在我国的应用[J].中国农业会计,2011(08).
- [7]万双妹.防范上市公司利用权益结合法操纵利润的对策研究[J].商业会计,2010(08).