

[DOI]10.12315/j.issn.1673-8160.2021.25.072

浅谈新能源发电项目并购中的项目管理

魏明熠

(中国广核集团有限公司,广东 深圳 518000)

摘要:能源,是与人类生存、经济发展息息相关的重要保障,而以风能、太阳能等为代表的新能源具有安全、环保、可再生等天然属性,它的出现和发展势在必行,而新能源转化为电能的应用场景已成为当今各国积极布局的重点产业之一。中国是人口大国,能源消耗量大,新能源发电市场前景好,政府政策福利优惠大,为企业发展相关业务提供了强有力的保障。如今,开展项目并购是新能源发电企业快速扩大产业规模的有效方式之一,而并购过程中高质量的项目管理不仅有助于迅速抢占市场优质资源,提升相关领域核心竞争力,在控制成本、提高效率、风险防控等方面也能提供很多正向贡献。所以,本文就开展新能源发电项目并购中的项目管理进行分析研究,提出并购中所注意的问题和策略。

关键词:新能源发电;并购策略;项目管理

新能源是当今世界各国大力发展的一种能源形式,市场前景广阔,目前各大能源企业争相布局新能源产业,特别以新能源发电项目为主流,而开展并购业务是充分运用资本运营手段快速实现规模扩张的新兴路径之一,具有获益快、目标明确、操作灵活等优点,同时不仅可与本国企业的强强联合以实现优势和资源互补,还可以与国外企业建立合作关系,拓展全球布局,快速提升企业核心竞争力。在我国,以风能、太阳能为代表的新能源资源丰富,发电转化技术日趋成熟,已具备较大装机容量的存量在运项目,是各大企业实施并购的主战场,而并购策略选择和项目管理水平直接决定了能否实现战略目标。

一、对开展新能源项目并购的环境分析

(一)宏观环境

1. 机会

新能源具有安全、环保、可再生等天然属性,市场前景广阔。在我国,“30、60双碳”大背景下,为鼓励新能源产业发展,国家相继出台诸多制度法规和优惠政策,产业整体已呈蓄力待发之势。如:国家十四五规划给予新能源产业极大的发展空间;因为发电成本过高导致国家光电产品在国内应用不足等问题,国家采取“太阳能屋顶计划”,由中央直接给予补助,以鼓励产业发展;国家对风电企业发电电价进行补助,为新能源发电企业给予支持;加大了税收优惠制度,规定风电企业增值税减半征收,为企业发展新能源项目保驾护航。从国际方面看,新能源发电的应用范围更为广泛,政策支持力度大,总体处于“求大于供”的市场状态,对企业开展项目布局提供了顶层资源保障。

2. 威胁

新能源产业虽有政策和资源优势,但要实现规模化发展也有着许多挑战。首先对于资金紧张且经验不足的企业来说,新能源发电项目往往成本较高,利润和补贴回笼慢,财务问题可能会导致现金流萎缩甚至企业夭折,特别对于选择并购方式获得新能源项目的企业,很大程度也是在考验成本管控能力。其次新能源产业的发展不仅仅是企业之间的竞争,同时也是政府与政府之间的协商,各个国家的新能源产业政策都影响着本国新能源产业的发展,也影响着国际新能源产业的互通,如果国家之间政策有冲突,那么势必影响本国新能

源产业的国际化发展和跨国并购。最后,新能源产业发展已形成全球化趋势,企业想要做大做强,便需实施“走出去”战略,而新能源发电项目在跨国并购上由于各国政策的不同可能会加大并购失败的概率^[1]。

(二)微观环境

1. 优势

首先,新能源发电技术已相对成熟,世界各国均已形成标准化的建造和运营体系,拟并购项目的优劣情况可通过历史运营和管理数据得到有效反馈。其次,企业开展新能源发电并购业务的全流程已相对清晰,经验曲线已形成,业务各环节均有法律和制度保障,资本运作相对规范,形成合同纠纷的概率低。同时,被并购企业往往以超额现金或股权的形式兑现,有利可图,可接受程度相对较高。最后,新能源发电项目具备纯商业化属性,不涉及国家利益,由政治带来的不可抗力因素相对较少。

2. 劣势

一是开展并购业务需要企业具有丰富的资本运营经验,我国资本市场还处于初级发展阶段,在大环境熏陶下,各企业对并购业务特别是跨国并购依旧心存戒备,不敢轻易尝试。二是开展并购业务需要高端的专业人才,盲目开展并购往往造成成本和风险不可控,目前国内企业新能源发电领域以专业技术人才为主,在专业技术、金融、并购项目管理等领域皆具有丰富经验的人才相对缺失。三是行业寡头已形成绝对优势,新兴企业和小企业踏入门槛的难度较大,需要更加卓越的并购管理水平。

基于上述,新能源发电产业市场前景较好,政府政策福利优惠大,技术成熟,开展项目并购已成为企业快速扩大产业规模的有效方式,但高素质的人才、高质量的并购项目管理水平是必备要素。

二、新能源并购项目的管理策略

(一)设计完善的并购流程

在并购前,需要对目标公司进行初步评估,了解目标公司的规模、文化以及公司章程、公司经营情况和财务情况等,并从中分析并购该企业时存在的法律风险,确定并购实施的合法性。在并购中,要积极策划谈判,修整谈判过程中的共识、分歧和遗留事项。要梳理法律框架,对避税的合理性、合法性

进行研究。在并购完成后,要协调好双方公司的股东、债权人之间的关系,处理好被收购公司的劳务关系,降低其法律风险。

(二)制定项目管理计划

项目管理计划是对并购所开展的事先安排,将如何规划、执行、监督和控制形成一套文件,即项目的核心文件,作为并购工作的依据。

1. 建立项目章程

在新能源发电项目并购中,首先以项目经理为核心,在项目组成员共同参与下确定项目章程,明确组织机构和目标,规范项目组运作。如:收集目标公司的各类信息、目标公司的组织架构、经营情况等,以及通过分析总结过往并购经验,寻找共同点,从而形成指导项目开展的纲领性文件。

2. 梳理项目管理过程的工具和技术

(1)专家判断。在制订项目管理计划过程中,专家判断常用于项目管理过程的裁决、项目管理计划的技术与管理细节的咨询、确定项目所需的资源与技术水平、项目配置管理级别的定义、项目工作优先级的确定等。所以在新能源发电并购项目中,通常将专家判断作为项目的整体细节把控的有效保障之一。

(2)数据收集。数据是支撑并购实施的重要因素,可以通过项目组开展头脑风暴方式来讨论关键数据信息,以及通过召开小组会议来分析收集目标公司各项数据,分析形成最真实可靠的并购信息,此外还可通过访谈面对面获得我们想要的信息。

(3)人际关系与团队技能。并购项目的实施团队成员非常重要,所以进行团队管理也是促使项目顺利实施的重要环节,在并购前项目经理要注重对项目组成员的选拔,并购过程中要注意对团队技能的冲突管理,合理分配每个人的工作,通过引导让团队成员发挥各自所长,各司其职形成合力,并加强沟通交流,适时查漏补缺、复盘和开展后续计划。

(4)定期会议。会议是讨论项目方法的过程,通过会议可以确定为达成项目目标而采用的工作执行方式以及确定项目监控方式。在新能源发电并购项目中的会议非常必要,通过会议可以合理分配工作任务,以及各个时期的目标,及时纠偏和解决问题,从而保证项目的顺利实施。

3. 确定子管理计划

(1)制订范围管理计划。在实施并购过程中,首先要确定并购范围,即标的为目标公司的哪类业务、多少股权等,其次要监督目标公司对并购范围的话语权情况,最后要控制项目实施的边界清晰可控。

(2)制订需求管理计划。需求管理计划就是确定如何分析、记录和管理并购需求,在并购中我们首先要分析想真实获得什么、后续支撑怎样发展,其次要记录和分解需求目标,做好对需求的规划。

(3)制订成本管理计划。一是并购项目要确定成本计划,要对资金使用做好规划,设置上限和下限,确保项目各项资金正常周转。其次做好投后成本预算,规划好后续财务安排,确保并购完成后账目清晰、财务运转正常。

(4)制订风险管理计划。①融资风险管理:企业在开展并购时往往需要大量的资金做支撑,必须要合理规划,准备充足的资金。如果资金不及时到位势必会影响企业的资本结构,

加大企业的财务风险。所以在企业开展新能源发电并购项目时需要考虑融资风险,要做好合理的筹资计划,保障并购计划顺利实施。②合同与诉讼风险管理:在开展并购时必须要考虑被并购企业的资产情况,做好风险预测,因为企业之间合同与诉讼情况复杂且难以预料,可能由此改变并购方的初始战略意愿,会对并购本身产生影响,所以新能源发电并购项目要做好合同与诉讼风险预测。③财务风险管理:财务风险是指被并购企业财务报表的真实情况,以及运营等方面的潜在问题,如果被并购企业有财务报表作假、经营情况虚报等情况,会对并购的实施带来巨大风险,所以企业在开展并购时要了解被并购企业的真实情况,避免出现财务风险影响并购目的的达成^[1]。④企业文化风险管理:并购是两个企业的结合,而企业与企业之间都存在着文化差异,每个企业都有自己独特的文化,如果企业双方文化不和谐就会对企业并购产生风险,理念不同观念不同容易产生分歧。以及企业之间文化不相融会使企业员工丧失对文化的认同感和确定感,从而对企业的依赖性会降低,会导致企业员工与企业离心,从而影响企业的发展。

(三)重视中介服务机构

企业在开展新能源发电项目并购的过程中必须邀请专业中介机构,参与项目尽调调查,出具专业、合法的评估报告,并让双方交易由专业机构见证完成。如:聘请执业律师、评估师、审计师等熟悉国家并购条款、法律法规的执业人员,以及对企业经营等情况有着专业评估方法的专业人士,邀请专业人士和相关机构是防范风险的重要武器^[4]。

(四)签署并购协议

在开展新能源发电并购项目时双方公司会涉及许多法规框架,和各方面的利益商谈,最终要促成双方的权利和义务形成正规的合同条款。所以在这过程中尽量以双方意见为主,加入双方保证、保密等条款。企业要注意其目标公司的利益条件和法律条款,确保己方的并购风险可控。

三、结语

综上所述,新能源发电产业正处于高速发展期,目前各国均有出台支持产业发展的制度和政策,企业选择以并购方式拓展新能源发电产业市场是当今主流做法之一,可快速提升规模、获得利益。但是,在开展并购时要做好必要的策略方式,特别是做好项目管理的实施,在流程制定、计划制定、风险控制、中介选聘和协议签署等方面做好事先筹划,确保并购的质量和效率,以实现企业利益的最大化。

参考文献

- [1]魏治华. 新能源企业并购策略研究[D]. 对外经济贸易大学, 2010.
- [2]冯小琴. 光伏行业收购项目财务风险分析及应对策略[J]. 财会学习, 2021(3).
- [3]王撑养. 浅谈新能源企业的并购必要性及现状[J]. 中国商界, 2011(09).
- [4]马冲林. 浅谈新能源项目合作并购风险研究[J]. 建筑工程技术与设计, 2017(31).

作者简介:魏明熠(1990-),男,回族,河南信阳人,资本运营业务支持经理,大学本科,研究方向:资本运营项目管理。