

企业并购重组存在的问题及建议研究

姚红旺

(东明县人力资源和社会保障局, 山东 菏泽 274500)

摘要: 现代市场竞争愈发激烈, 企业并购重组已经成为当前主流的扩张手段之一, 再加上我国经济发展速度已从高速转换成中高速发展, 经济下行的压力进一步压缩了企业的市场空间, 并购重组工作的进行受到了全行业的关注。在现代并购重组热持续升温的状态下, 部分民营企业逐步开始了并购重组, 试图推动行业良性发展。并购重组在推动企业发展的同时也产生了相应的问题, 例如合并后的企业经营、财务风险的判断管理、不相容体制的调节等, 这些都是企业并购重组所产生的利益携带者, 企业要想通过并购重组的方式扩大生产经营, 扩大企业的市场影响力, 就一定要重视并积极应对并购重组带来的负面影响, 但就目前多数企业的实际情况来看, 由于其对并购重组中的风险问题认识不到位, 导致其防范效果与理想状态存在很大差异。本文从并购重组的基本概念出发, 分析当前企业进行并购重组时普遍存在的共性问题, 并结合实际尝试给出相应的优化建议, 希望能够不断提升企业并购重组质量。

关键词: 企业; 并购重组; 问题

【中图分类号】F271 文献标识码: A
【DOI】10.12248/j.issn.1007-676X.2021.029.075

相较国际上发达国家来看, 我国的并购重组工作出现时间和发展时间都较短, 只有30多年的历程, 并不能为新时期的企业并购重组提供更多的经验, 再加上2019年受突发事件的影响, 对我国整体经济市场的发展都造成了较大的影响。越来越多的企业选择并购重组的方式扩大经营, 但是对其中的问题关注力度不高, 本文对相关内容的研究, 对企业并购重组的质量提升、风险防范有着重要意义。

一、并购重组

在相关文献的解读中, 并购重组的内涵较为广泛, 而一般情况下会将其理解为兼并收购, 以及后续重新规划经营。兼并又称为吸收合并, 是指两家或更多的独立企业、公司合并成一家企业; 收购则是一家企业用现金或有价证券购买另一家企业的股票或资产, 以获得对该企业的全部资产或某项资产的所有权, 包括对企业的实际控制权, 然后对资产进行重新组合, 以稳定后续企业的持续运转。企业进行并购重组的目的可总结为以下两点: 一是企业谋求发展的必然要求。企业要想进步, 就必须扩大经营规模, 而并购重组是其中较好的方式之一, 通过并购重组, 企业的经营范围、人员等都得到了扩充, 经过整合以后, 统一财务目标, 使企业真正成为利益共同体, 进而创造更大的利益。二是重组方对被重组

方实际控制的表现, 并购后的重组活动能够展现出双方的掌控与被掌控关系, 是战略目标实现的有效保证, 能够深入到经营模式的管控, 制定科学的发展建议, 统一各项管理活动的口径, 实施有效控制, 增强企业经济效益^[1]。

二、企业并购重组存在的问题

对于企业来说, 并购重组的问题始终伴随其中, 同样, 对于规模、人员等不同的企业来说, 其并购重组中出现的问题也不尽相同, 下面就企业并购重组的事前、事中以及事后三阶段对其中存在的问题进行分析。

(一) 并购重组规划问题

在企业筹备并购重组时, 虽然尚未展开具体的并购重组措施, 但是依旧存在相应的问题: 一是信息问题, 在并购重组前, 并购方和被并购方需要对双方都有详细的了解, 以推动并购重组工作完成, 但是很多企业在并购前夕没有与对方达成共识, 导致其财务战略无法统一, 存在利益上的矛盾, 在刻意隐瞒不利因素的情况下, 并购方无法得知被并购方全貌, 导致信息不对称, 资金等预估工作存在风险, 信息交换闭塞, 影响了并购重组的后续规划; 二是谈判、价值评估问题, 虽然并购重组在市场交易中始终有着较高的活跃度, 但是对于一些民营企业来说, 依旧属于较为陌生的业务之一, 部分企业缺少经验, 也是诱导财务风险发生的因素。同时, 并购方对被并购方客观公正的资产评估也会对未来重组产生影响, 但由于各种客观因素的干预, 如资产评估队伍质低、方法选择错误等, 都会错误估算被并购方的实际商业价值^[2]。

(二) 并购重组筹备问题

企业并购重组过程中的问题主要集中表现在以下三方面: 一是融资方式选择问题, 就当前企业实际并购重组来看, 其最突出的就是并购重组过程中的财务风险问题, 但是很多企业并购重组时的融资方式单一性较强, 融资渠道单一, 过分依赖某一种融资方式, 如果出现资金问题, 很容易造成资金链断裂甚至短缺等问题; 二是融资成本问题, 由于部分企业选择的融资方式较为单一, 导致其资本结构也较为单一, 且在并购重组环节, 很多都会采用股权融资方式, 而这种方式会产生较大的代理成本、信息成本等, 最终都会归结到企业的融资成本中, 如果上升幅度较大, 极易诱发财务风险; 三是融资资本结构问题, 在经过并购重组整合之后, 并购方原本的内部结构会发生很大的变化, 而内部的资本结构组成很大程度上受到融资方式的干预, 其如果存在过大的偏差, 很容易导致股东出现利益上的分歧, 不利于后期的长期发展。

（三）并购重组整合问题

在对并购重组进行规划，到真正实施并购重组之后，企业需要面对最终的企业资产等方面的整合问题，而这也是最难解决的环节，由于企业目标、价值观、发展方向等都存在不同，对并购方的整合能力有较高的要求。第一，财务整合概念缺失，根据相关资料显示，在我国成功的并购重组案例中，超70%的成功案例都是源于企业的领导团队，他们对并购任务起到决定性作用。但是在重组工作初步落实之后，企业做的第一件工作就是重组领导层，一般情况下，这些领导层都是并购方的领导层，他们虽然对管理方面有着较强的经验，但是对于并购重组却较为陌生，如何协调熟悉的己方业务和重组后的对方业务，是一个较大的调整，重组后面临着大额资产涨幅、人员急速扩充、业务范围以及企业规模都得到了爆发式增长，但由于缺少完善多维的监管，导致财务整合计划不及时，限制了企业后续的发展；第二，人员安排以及被并购方的情绪问题，并购重组后，两家企业或多家企业合并成一家企业，对于原本独立运行的被并购方来说，意味着部门、业务以及人员岗位等方面存在一定的交叉重叠行为，导致部分部门和人员“多余”，既造成了被并购方的消极情绪，也增加了企业工作人员的不安，无法完成既定工作任务，降低了企业战略目标的完成度^[3]。

三、企业并购重组的优化建议

（一）并购重组规划优化策略

首先，企业在进行并购重组前必须做好目标企业尽职调查，对潜在的风险进行预测，对其实际的资金状况等进行了解，包括历史遗留、账款等情况，部分企业为了加快并购重组的速度，忽略了前期最重要的背调工作，没有完全按照既定程序，所以企业必须稳扎稳打，严格按照并购重组程序进行。此外，由于并购重组当下正是“热门”，部分企业盲目跟风，没有考虑到自身经济实力，所以企业的并购重组必须以自身的实际需求为主；其次，采用多种价值评估组合的方法进行资产评估，能够帮助企业从多方面多角度了解被并购方，当然，除了眼前可以看到的资产情况，还要对未来被并购方的盈利能力、发展空间等进行预测，利用重置成本法、还原法等，给出公平、公正的定价，保证双方基本的权益。

（二）并购重组筹备优化策略

并购重组筹备阶段的问题，大多源于融资带来的财务风险，所以企业必须积极拓宽融资渠道，加强对各项融资工具的使用。第一，打开融资渠道，丰富融资来源，能够帮助企业获取更多的资金，还有利于防范企业财务风险，提升其偿债能力和运营能力，同时还可积极尝试新型融资方式，增强市场活力；第二，在保证正常并购活动的基础上降低融资成本，对于民营企业来说，对外其可积极争取上市，以获得海外融资资格，对内可强化对国家相关政策的解读，及时把握住政策的融资优势，控制融资成本的发生；第三，科学确

定企业融资结构。融资结构是否科学，决定了后续的财务重组，如果没有打开融资渠道，丰富融资组成，很有可能导致风险过于集中，丰富的融资结构能够有效帮助企业分散财务风险^[4]。

（三）并购重组整合优化策略

并购重组后的企业管理质量，很大程度上与领导层的引导能力有关，所以企业必须重视领导层的价值认识。首先，并购方必须做好领导层的学习工作，提高后续整合管理在整个并购重组中的地位，发挥领导的协调统筹作用，逐步实现经营、市场以及业务等方面的融合；其次，重点整合财务部门，落实财务权责。财务作为企业运营的核心，不管是在合并前还是合并重组后，都十分重要，企业必须根据合并重组的战略需求，重塑财务框架，确定会计核算体系，统一会计核算口径，实现财务归口管理，不断提高财务整合能力；最后，实现多渠道引流，安排好重叠部门人员的工作。针对并购重组后的业务、人员交叉重叠行为，企业必须采取一定的措施进行安抚，发挥人员最大价值，控制消极情绪以及不安心理对企业和工作负面影响，对于有能力、有规划的企业来说，可积极开拓新市场，对人员进行重新划分，为其提供更合适的岗位，实现人才内部消化，不断提升企业的整体实力，只有这样才是达到了并购重组的最终目的。

四、结束语

综上所述，企业的并购重组是其持续发展的必然趋势，同时也是整体经济市场对企业优胜劣汰的选择结果。本文从并购重组前、中、后分阶段进行分析，逐环节简述了相关的问题及解决策略，帮助企业更好地完成并购重组工作。此外，并购重组过程固然重要，但更重要的是完成后的持续经营管理，这对每个企业来说都是一大难点，对此，企业必须从实际出发，做好制度、人员以及部门等的安排工作，重新确定企业战略目标，形成全方面覆盖，不断提升企业的经济实力。由于对相关文献、理论等学习不够深入，导致提出的建议也较为浅显，无法深入分析，在未来会不断地学习、研究，希望能够提出更行之有效的优化策略，实现企业并购重组的创新，不断推动企业发展，激发市场活力，创造更大经济效益。

参考文献：

- [1]谢同海.企业并购重组过程存在的问题及解决对策分析[J].中国商论,2020(04):161-163.
- [2]申爱萍.企业并购重组中的财务风险与防范策略分析[J].中国集体经济,2019(22):136-137.
- [3]余梅.企业并购重组的风险分析及控制措施[J].财会学习,2018(34):180-181.
- [4]王梅婷,余航.国有企业并购重组的趋势、模式和挑战[J].经济学家,2017(08):5-11.

作者简介：

姚红旺，东明县人力资源和社会保障局。