

国有企业并购整合优化对策浅析

沙振波 谢振莲

(一) 针对政府管理部门的对策

1. 完善当前的并购政策、法规

虽然我国企业并购已有十几年的历史,也取得了长足的发展,但相关政策和法律法规仍不完善。如对于资本密集型企业并购而言,过度集中易产生垄断结果,这对市场竞争不利,但缺少相关的政策、法规予以规范。因此政府应通过并购政策和法律法规规范合并协议、合并程序、资产评估和交付,包括如何安置目标企业的员工等问题。

2. 规范政府股东身份的干预

目前国有企业产权关系不明晰,并购后往往难以判定决定权在谁的手里,同时政府干预较多,难以确保透明度和公正性,不仅不能使国有企业通过兼并和收购更好地发展,扩大市场份额,提高核心竞争力,还可能给国有企业带来沉重的负担,妨碍国有企业的健康发展。因此,要明确政府在并购活动中的位置及权利。笔者认为,政府应当起社会管理的作用,主要负责并购政策、法规的制定、执行和监督。

(二) 针对国有企业的对策

1. 明确国有企业的并购战略目标

有些国有企业在确定战略目标时不能充分考虑并购前期的战略规划,不结合自身的行业发展需要。比如,并购可能使企业增加很多经营品种,如果投资者只注重多元化而忽视了产品的质量,一味扩大企业规模,不但不会建立新的支柱性产业,还可能导致过度支付,拖累国有企业的发展。因此,制定一个在战略上全面而完整的并购整合计划是企业并购成功的关键所在,

国有企业可以选择横向并购模式、纵向并购模式或者混合并购模式下的企业组织结构整合。企业并购后生产的产品和并购前的主导产品之间应该有着非常紧密的联系,同时企业应该具备良好的市场优势、发展前景和满足并购所需要的人才储备,并购整合才能有好的效果。

2. 避免并购整合后走向两个极端

目前国有企业并购存在两个极端:一是合并后的国有企业过度整合,忽视双方文化背景的差异;二是合并后的国有企业过度市场化,缺乏内部管理的协调机制,企业竞争力没有得到实质性的提升。为了避免企业并购后的过度一体化和过度市场化,企业必须进行管理创新和制度创新。并购企业应合理调整组织结构,根据被并购企业的发展战略目标合理地制定管理政策,因地制宜构建企业内部管理组织结构,形成高效的管理框架。

3. 重视并购后的文化整合工作

并购企业和被并购企业在企业文化上的匹配程度和整合程度在很大程度上会影响到并购绩效。只有真正建立起一套完整、相匹配的企业文化,才能使双方尽快将各自的优势与资源应用到企业中去,从而为企业创造价值。但是由于所有制、行业、所在地区等的不同,企业之间往往存在一定的文化冲突,不重视文化整合会带来很多严重的问题。企业文化整合包括三个方面即企业精神文化的整合、企业物质文化的整合和人力资源整合。首先要对并购双方的企业文化进行研究后作出

初步的整合方案,经过一段时间的磨合再予以调整,使得新的文化、制度得以贯彻实施。拥有不同技术的企业的合并要留下先进的技术舍去落后的技术,必然要以一方的文化为主,一般以原规模较大的实力更雄厚的企业为主。如果合并后经营地点发生变化,企业要遵循新企业所在地的要求。

4. 并购企业应采用恰当的收购估价模型

企业并购的核心问题是解决并购价值估价。但是并购双方会计信息的采集不一致,会计信息不对称会导致目标公司的估值偏离企业自身的价值。尤其是部分中介机构缺乏独立性,为被合并企业出具失真的审计报告,使企业的真实价值不能正确地反映。笔者认为,并购价格一般是根据被并购企业的公允价值决定,假如不能取得公允价值,对目标企业估价时,主要考虑的是未来现金流量和对未来收益的预测,以及取决于协议的会计信息。按照一般的标准,可以把价值评估方法分为成本法、市场法、收益法、贴现现金流量法和期权估价法等。收购人可以聘请投资银行全面分析被并购企业的财务状况和经营情况,并对目标企业的未来现金流量进行预测,选择适当的并购估价方法计算现值和公司价值,即并购企业应该根据实际的财务状况和经营状况选择适合目标企业价值估值的方法,正确地评估企业的价值。

(作者单位:河北省冶金矿山管理办公室 河北经贸大学)

责任编辑 刘良伟