

# Research on Post-evaluation of Overseas Enterprises Investment of Mergers and Acquisitions

Haibo Song Zhiyong Ha

CIECC Engineering Management Consulting Co., Ltd., Beijing, 100000, China

## Abstract

With the deepening of economic globalization and the implementation of the outside world policy, the investment and acquisition of overseas enterprises has become an important part of the internationalization strategy of domestic enterprises. In view of the coexistence of opportunities and risks for overseas enterprise investment and merger, it is necessary for overseas enterprises to organize post-evaluation after the implementation of investment and merger, so as to summarize experience and lessons and promote the improvement of enterprise management ability and level. Combined with the characteristics of the implementation of overseas enterprise investment and merger projects, the paper summarizes the key points of overseas enterprise investment and merger evaluation from the aspects of enterprise investment and merger evaluation, implementation effect of merger and benefit evaluation, internal and external sustainability evaluation of enterprises.

## Keywords

overseas investment; enterprise merger and acquisition; post-evaluation

## 境外企业投资并购后评价研究

宋海波 哈志勇

中咨工程管理咨询有限公司, 中国·北京 100000

## 摘要

随着经济全球化的深入推进和对外开放政策的深入实施,对境外企业进行投资并购已成为国内企业国际化战略的重要组成部分。鉴于进行境外企业投资并购机遇与风险并存,境外企业投资并购后实施后非常有必要组织实施后评价,以总结经验教训、促进企业管理能力和水平提升。论文结合境外企业投资并购项目实施的特点,从企业投资并购全过程评价、并购实施效果和效益评价、企业内外部可持续性评价几个方面总结提出境外企业投资并购后评价重点。

## 关键词

境外投资; 企业并购; 后评价

## 1 引言

随着经济全球化和对外开放政策的深入发展,国内企业将目光投向境外,试图利用境外企业扎根本土的优势来规避贸易壁垒,通过投资并购境外企业实现经营国际化和市场全球化,更深入地参与到国际分工与合作中。同时,借助被并购企业的品牌知名度和市场地位,提升投资主体在国际市场上的影响力。

2017年国资委发布《中央企业境外投资监督管理办法》(国资委令〔2017〕35号)明确要监督检查中央企业海外投资管理制度的执行情况、海外重大投资项目的决策和实施情况,明确海外重大投资项目实施完成后,中央企业应当及

时开展后评价。鉴于实施境外企业投资并购涉及环节、因素众多,并购实施及并后管理过程需披荆斩棘,非常有必要对境外企业投资并购项目进行后评价,一是满足国资委监管要求;二是提升投资主体决策水平和管理能力;三是总结经验与教训。

结合境外企业投资并购项目特点,论文从企业并购全过程评价、并购实施效果和效益评价、企业可持续性评价等方面提出境外投资并购企业项目后评价要点<sup>[1]</sup>。

## 2 企业投资并购全过程评价

### 2.1 并购准备评价

准备阶段对企业投资并购项目尤为关键,该阶段直接关系到并购交易的成败、企业的未来发展以及股东的利益<sup>[2]</sup>。对并购准备阶段的评价主要基于标的企业筛选、尽职调查、企业估值与交易价格确定、交易结构和融资方案等方面,并购准备评价重点见表1。

【作者简介】宋海波(1987-),女,满族,中国河北承德人,硕士,工程师,从事工程咨询、境外投资、项目管理研究。

表 1 并购准备评价重点

评价指标	评价重点
标的企业筛选	1. 战略匹配度：与投资主体的长期战略目标和业务发展方向契合程度； 2. 业务匹配度：业务互补或协同分析预测； 3. 目标企业区域选择：区域营商环境和市场情况； 4. 标的企业筛选与论证：是否进行多家企业的综合比选
尽职调查	1. 尽职调查实施情况：财务、法律、技术、资产、税务等尽调情况。 2. 尽职调查质量情况：工作组织、尽调机构筛选、尽调风险提示。 3. 尽调对投资并购指导情况
企业估值	1. 目标企业估值情况评价：咨询机构选择、估值方法可靠性等。 2. 估值审查：投资主体对估值评议、审查
交易结构和融资方案	1. 交易结构比选：交易结果合理性、对投资主体利益最大化情况； 2. 融资方案：方案比选、方案论证

## 2.2 并购决策评价

企业投资并购决策是并购过程的核心，其直接影响并购的策略及后续并购的实施。结合境外企业投资并购的特点，对投资决策阶段评价可侧重于投资主体的投资制度、并购沟通谈判与交易价格确定、决策程序等几个方面，并购决策评价重点见表 2。

## 2.3 并购实施评价

并购实施和并购时机的选择是一个复杂的过程，选择良好的并购时机进而提高并购的成功率、实现自身发展战略是该阶段的考核重点，并购实施评价重点见表 3<sup>[1]</sup>。

## 2.4 并购整合及并购运营评价

投资并购完成后，并购整合时效性、整合质量影响被并购公司后续整体经营情况，并购整合与并购运营状态可以检验并购成功情况，并购整合及并购运营评价重点见表 4。

## 3 并购实施效果和效益评价

并购实施效果和效益主要体现在实施并购的主要目标实现情况，包括战略目标的实现、市场扩展、资源整合、财务效益和品牌影响力的提升等，并购实施效果和效益评价重点见表 5。

表 2 并购决策评价重点

评价指标	评价重点
投资制度	1. 投资主体投资制度健全性； 2. 投资主体投资目标引导的明确性
沟通谈判与交易价格	1. 沟通谈判：并购价格、支付方式、管理层安排等核心问题谈判； 2. 交易价格确定评价：非约束性报价、约束性报价、价格谈判评价。
决策程序	1. 投资主体内部决策：决策主体意志体现、决策流程完备性； 2. 投资并购外部审批全面性与合规性

表 3 并购实施评价重点

评价指标	评价重点
并购交割	1. 交割先决条件情况：控制权、资产确权； 2. SPV 设立； 3. 并购协议：并购协议条款合理性、并购协议律师审查； 4. 股东协议：协议条款设置情况、条款公允情况
并购效率与成本控制	1. 并购时机； 2. 并购实施效率情况； 3. 并购实施阶段成本情况

表 4 并购整合及并购运营评价重点

评价指标	评价重点
并购整合	1. 并购整合效率：沟通协调机制、文化融合、战略融合、组织整合； 2. 并购整合质量：业务协同效果、管控能力、工作机制
并购运营	1. 新签合同情况； 2. 营业收入情况； 3. 成本费用情况； 4. 利润情况； 5. 资产情况

表5 并购实施效果和效益评价重点

评价指标	评价重点
实施效果评价	1. 战略实现情况：战略协同与多元化发展； 2. 市场与规模扩张：市场份额、市场渠道情况； 3. 资源整合与优化：资源利用效率提升情况、技术与提升管理情况
效益评价	1. 财务效益：盈利能力提升水平、成本节约、资本结构优化； 2. 品牌和声誉提升； 3. 关键技术水平提升与技术人员充实情况

#### 4 企业可持续性评价

衡量并购公司管理、业务和资金等的可持续状况。外部可持

续性主要评估其所在国别营商环境、国际形势等对公司持续和外部可持续性两个方面考虑。内部经营管理可持续性主要

衡量的影响。企业可持续性评价重点见表6。

表6 内部经营管理的可持续性评价重点

分类	评价指标	评价重点
内部经营管理可持续性	管理可持续性	1. 公司发展战略可持续性； 2. 管理方式和组织架构； 3. 公司发展阶段判断与评价； 4. 整合后并购主体与被并购企业协同效应
	业务可持续性	1. 公司业务区域布局情况； 2. 业务体量、业务范围； 3. 公司项目效益情况
	资金可持续性	1. 公司成本与成本管控情况； 2. 收入情况与回款情况； 3. 利润情况； 4. 资产负债情况
外部可持续性	所在国别营商环境	1. 基础设施配套条件； 2. 政策法规条件； 3. 外商政策环境
	国际局势对公司经营影响	1. 战略机遇； 2. 外部挑战

#### 5 结语

随着经济全球化的深入发展，世界各国的经济联系日益紧密，境外企业投资并购已成为企业国际化战略的重要组成部分。鉴于进行境外企业投资并购机会与风险并存，为更好指导企业持续发展，需持续做好并购后评价工作。

#### 参考文献

- [1] 林娟.企业股权投资项目后评价工作研究[J].新晋商,2022(5):121-123.
- [2] 廖雁南,安置,吴大东.国有企业产权投资项目后评价指标体系研究与应用[J].中国科技成果,2021(2):3.
- [3] 周颖.国有企业股权投资项目投后管理及后评价研究[J].财讯,2023(19).