

Research on the Cross-Border M&A of Listed Companies of Chinese Private Enterprises——A Case Study of Midea Group M&A Germany

Yun Chen Cong Miao

National Institute of Development Administration, Bangkok, 10240, Thailand

Abstract

At present, China's economic development is in a stage of transformation, and Chinese private enterprises have also followed the introduction of overseas mergers and acquisitions-related policies to the stage of overseas mergers and acquisitions. The choices of Chinese private companies today will be more extensive and diversified than before, which has also prompted Chinese private companies to dominate the number of overseas M&A projects. The study of private companies' overseas M&A cases not only helps private companies better learn from overseas M&A related experiences, but also provides a good opportunity for the development of overseas M&A behaviors. For example, it can promote the scale expansion of enterprises and the diversification of sales channels. Effectively improve the technical level, etc. At the same time, these good opportunities also play a reference role for the overall development of private enterprises, which can enhance the awareness of other private enterprises in overseas merger and acquisition risks.

Keywords

private enterprise; cross-border M&A; Midea; global competitiveness

中国民营企业上市公司的跨国并购研究——以美的集团并购德国 KUKA 为例

陈云 苗聪

泰国国立发展管理学院, 泰国·曼谷 10240

摘要

目前, 中国的经济发展处于转型的阶段, 中国的民营企业也跟随海外并购相关政策的出台来到了海外并购的舞台中。中国民营企业如今的选择较之前会更加的宽泛和多元化, 这也促使中国民营企业在海外并购项目数量上独占鳌头。对民营企业海外并购案例的研究不仅有利于民营企业更好的借鉴海外并购相关经验, 而且对海外并购行为的发展提供了一个良好契机, 如能促进企业进行规模扩张、销售渠道渐趋多样化、有效提高技术水平等。与此同时, 这些良好的契机对于民营企业的整体发展来说也起到了借鉴作用, 能够增强其他民营企业的海外并购风险意识。

关键词

民营企业; 跨国并购; 美的; 全球竞争力

1 引言

目前, 资源已不再是某个国家的独立拥有概念, 而是提倡资源共享, 范围不再局限于国家, 而是在全世界范围内进行有效的资源配置整合。基于此前提, 一个企业就需要可以在全球范围内展开业务。根据联合国针对跨国并购所披露的数据来看, 可以发现企业如果想要走国际化发展路线, 那么最佳实现方式就是进行跨国并购。中国中小型民营企业的发展

速度近年来急速上涨, 随之变化的是企业的盈利能力和内部机制进步等方面, 而在这一进程中政府所发挥的作用在民营企业的经营管理调控中越来越不明显。之前, 中国企业并购项目的主体往往是国有企业, 这源于中国的经济结构调整的特殊性。如今, 随着企业的发展, 以及尽早地拓展海外市场, 越来越多的中国民营企业加入到了跨国并购的项目中, 伴随着价值链和全球贸易网络的创建和发展, 所以在这样的背景环境中对于跨国并购案例的研究很有必要。

2 美的集团跨国并购环境分析

2.1 国际环境

世界经济的不断发展,全球化的来势不可挡,这种现象所带来的就是传统分工模式的无法融合,对其带来了严重的冲击,基于开发自然资源的传统分工模式逐渐被人们所遗弃。与此同时,许多中国企业也在国际竞争领域崭露头角。这种结果是不受人为控制的,是全球一体化格局中生发出的产物。对于民营企业来说,能够做的就是顺应这一形势,在国际发展的长期战略部署中找到实现目标的正确途径依据最近今年的发展情况来看,国际品牌的家电企业领域逐渐向中国扩展生产线,一些西欧国家及其日本的家电公司在这一进程中宣布退出。对于韩国的家电企业来说,他们市场竞争力非常弱,所以家电产业也并不是他们国家发展经济的主要产业^[1]。

并购几乎是所有中国大型资本企业的首要选择。基于美的集团作为中国家电行业的领导者,对于企业形象和整体发展规划都必须进行彻头彻尾的改变,所以美的集团在进行战略国际化的发展方向上还需要做很多的改善。现如今市场的竞争日趋激烈,整体环境变化迅速,在这种环境背景下家电企业若是想要有一个长远的发展,就一定要重视将企业集团的规模扩大,逐渐向国际化发展方向靠拢,高度关注行业动向,在变幻莫测的市场环境中随时调整战略决策。至今为止,美联储正在打算加大利率,对中国经济进行施压。因此,可能会带来人民币贬值的现象,中国民营企业针对这样的局势,大部分都选择加大对全球性资产投入分配进行战略调整,以期能够降低企业在发展过程中的风险^[2]。

2.2 中国国内环境

近年来改革开放的进程逐渐加快,中国在国际上的贸易市场中家电行业已经渐趋饱和,企业间的市场竞争力逐渐加大,但是相反的是,家电企业并没有选择停滞不前,而是更积极地进行品牌建设,并且往集约化方向发展,目前中国的家电产业市场发生了巨大改变,与之前有所不同。家电行业竞争的充分性决定了中国领先的家电品牌不仅在中国具有一定的竞争力,而且在国际上的竞争力也不小。鉴于当下市场环境,家电产业还来得及踏上步入国际化的进程去抢占市场份额。所有的家电企业都在努力竞争,所以整个市场环境的竞争力也被带高,这个时候选择去走国际化发展路线的企业并不是因为不想与中国其他同行竞争,而是顺应时代趋势,适应当前形势,增强自身实力^[3]。

3 美的集团跨国并购过程

3.1 并购双方基本情况

美国集团可以说是行业标杆,在中国的家电市场行业中位于前列。是一家集生产销售为一体的家电产业,目前有多家上市公司和产业公司。美的集团自从在广东省成立以后其规模不断壮大,并向世界范围市场扩展,美的集团已经成为中国家电行业中实力最强的企业之一,拥有两百多家子公司,六十多家海外分支机构以及十家战略业务机构。目前中国家电市场竞争已趋白热化,但是在这样的竞争环境中,美的集团仍然能够保持其行业标杆的地位,相比较其他家电产业,美的集团的产业结构最完整,影响力最广。

美国集团主要销售产品包含了多种类型,从厨房用品到卧室电器,应有尽有,全方位的解决了人们日常生活中对家电的需求。美的集团拥有实力充足的生产基地,覆盖整个市场,家用电器的产量额位居中国前列,并在建立了多个海外生产基地。美的集团主要以产品和客户为中心,在确保企业在市场中顺利发展的基础上不断提高产品质量,提供更多的产品以增加客户的满意度,提倡今后的企业发展路线转向家居智能化和产品智能化的方向。结合互联网时代的优势来提高企业的产品创新能力。通过发展路线的变更,业务模式也会更加多元化,有利于美的集团进一步拓展发展渠道,增加业务,完善物流配送体系,加强与海外企业的合作,实现双赢^[4]。

3.2 KUKA 集团

KUKA 集团是 1995 年在德国成立,现今发展到全球先进工业机器人制造商的巨头,具备雄厚的实力与极佳的品牌效应。KUKA 集团最开始成立的时候主要负责地照明方面的业务。然而,经过短时间的的发展,KUKA 集团开始向大型焊接容器方向发展。在 1973 年的时候 KUKA 集团成功地发明出了一台机器人,不同于现在的人工智能机器人,那时候库卡所研制出的机器人主要是负责工业,追求的是提高工作效率的作用。这款机器人是当时世界上唯一一款工业机器人,之后 KUKA 集团就在研究自动化机器人的路上越走越远。

KUKA 在德国第四次工业革命中与中国第一次建立了合作关系,这也是 KUKA 集团想打开中国市场的一个举动,希望在中国市场上开发更多的资源。首先,作为世界第二大机器人国家,中国需要大范围地普及自动化来发展汽车制造企业。其次,现代电子技术也为机器人的普及提供了空间条件。

KUKA 集团在全球拥有 20 多家子公司, 主要负责销售和售后服务, 员工多达 3000 人。KUKA 集团是世界上第一个机器人产业, 在汽车工业的机器人市场上, 它在世界上排名第三, 在欧洲排名第一。2014 年净收入 5 亿元, 次年净收入 6.3 亿元, 2016 年前三个月净收入 1.5 亿元^[5]。

3.3 并购背景

美的集团从 1980 年正式进入家用电器行业, 随着企业的发展逐渐成为了行业的领军者, 市场占有率极大, 创造了的收益足以支撑美的集团进行海外并购与扩张。美的在越南地区建立了第一家海外工厂, 这也标志着美的集团开始逐步走向国际化路线, 在逐渐进行规模扩张, 先后与六个海外国家进行战略合作, 同时也带动了越来越多的企业开始走向“智能化”, 开始准备使用智能化的生产方式来代替人工, 从而提高生产效率, 这种现象也是时代所趋, 全球化背景下的产物。美的集团看重的是机器人的市场潜力, 所以不断加紧步伐进行战略加强布局^[6]。

3.4 并购动机

3.4.1 智慧家居与生态化相结合的发展潜力

美的集团确立了发展路线调整为“智能化”以后, 就开始全力以赴, 战略布局做出大幅度调整, 其所确立的“双智”战略也是美的集团对全球化经济进程的市场环境所做出的有针对性的结构调整。美的集团确立的这种将智能化和家居相结合的发展模式能够对企业的业务发展起到重要的积极影响, 美的集团所提倡的“智慧家居”的发展进程也因此而加快, 如传感器和人工智能以及智能家居等业务, 同时也能推动企业生态结构的建立, 提升美的集团的家居业务走向更加生态化、系统化的方向, 使业务模式与传统的模式做出巨大调整, 对美的集团的经营状况和业务规模都带来了一个显著的变化。

为了自身的发展, 美的集团在智能制造和智能家居领域进行了集中的战略推进。在进行这两个领域的战略计划推进时, 美的集团依据现如今全球范围内的发展格局来进行深度调整, 探索出适合当下经济全球化背景的需求, 推广服务机器人与智能家居相结合的模式, 可以使公司在智能家居的发展进程中成长完善, 促进生态建设。同时人工智能的技术方面也因智能家居业务的扩展增强了美的集团的创新能力。家庭的生态能力和系统的处理问题的能力。让公司的业务多元化, 不再像以前那样单一, 有效提高了使公司的盈利能力和

拓展业务的能力得到了合理有效的提高^[7]。

3.4.2 并购能够提升机器人领域的竞争力

KUKA 集团和美的集团的联手, 可以提高美的集团对高科技机器人的技术与操控系统, 这将有益于美的集团在工业和机器人业务中的发展。KUKA 集团在工业机器人方面的科技实力毋庸置疑, 美的集团在家居行业也是行业标杆, 有着丰富的经验积累, 在社会上的品牌知名度也非常高, 市场竞争力强。所以 KUKA 集团和美的集团的结合可以说是“强强联合”, 会给市场环境带来很大的冲击, 甚至改变整个家居行业格局, 同时机器人市场也会得到进一步开辟, 从而带来业务内容的多元化, 以及对两者的品牌影响力也会有一个显著提升, 呈现更多元化的发展面貌, 满足现如今日新月异的市场环境和大众需求。如人工智能领域、医疗领域、物联网领域等, 使美的集团成为领军者^[8]。

3.4.3 提高物流业务能力并完善行业布局

物流业务是 KUKA 集团的三大主要业务之一, 随着中国电子商务行业的飞速发展, 中国也成为了全球物流行业的蓝海。美的集团对于物流的解决方案也是急需的, KUKA 集团成熟的物流解决方案恰恰可以使美的集团解决燃眉之急, 使其自动化物流效率得到了极大的提高, 完成了公司的战略部署中重要的一步。

3.5 并购交易情况

在 2016 年 5 月 18 日, 美的高层对于融资计划进行了一次全面的商议探讨, 其提出了关于向 KUKA 集团提出要约的议案以及筹划未来融资路线的议案, 为并购 KUKA 集团营造良好经济环境。在 2016 年 5 月美的收购 KUKA 集团的计划被正式审核通过, 2016 年美的集团向内部股东发出相关文件, 进而加快并购计划的实施。KUKA 集团的股份总数为 32435142 股, 占本集团已发行外资股的 82%。在这项收购活动进行之前, 美的集团的子公司所有的股权占额是 13.42%, 所以最终持有 KUKA 集团的股份数量是 37463546, 占公司已发行股份的 95.34%。在要约的最后期限达成协议后, 美的的并购战略仍需由各国的相关政府机构进行详细的核查。在这次并购协议签约之前, 欧盟、德国、美国等 7 个欧洲组织对美的公司进行了审查。最终均对此没有太大争议, 表示同意。最后 KUKA 以 121 欧元的价格将 33243541 股股份与美的集团达成了协议。这次并购过程涉及的总价为 3756475635 欧元, 美的集团一次性支付了所有

金额，并且将这次并购过程中以及之前所有加起来的股份都抵押给了银行进行贷款^[9]。

4 美的集团的并购绩效分析

上市公司以财务指标作为衡量绩效的统一标准。这种方法也可以称为会计研究法。财务报表中的指标数据是以会计研究法为运用基础的。所以一旦指标数据出现错误，会计研究法的准确性也会受到直接影响。因此在并购前，美国集团必须对企业内部各项财务指标的绩效进行深入研究核实，并以此来判断并购活动对集团整体财务所带来的影响，以及对绩效的影响，从而判断并购活动是否能够为公司带来利益，从而提升集团价值。

企业经营战略的实施取决于完善的财务结构。如果想要确定财务结构的合理性，企业就必须详细地进行指标数据的财务分析。其指标数据的可用性、准确性和及时性是三个非常关键的因素。以下是美的集团过去三年的财务指标数据。

4.1 盈利能力分析

表 1 美的集团盈利能力分析

指标	2015	2016	2017	2018
销售毛利率	24.98	25.63	26.89	27.01
销售净利率	8.11	9.79	9.85	10.06
总资产报酬率	12.22	12.61	12.85	13.41
净资产收益率	10.82	10.92	10.62	10.88

数据来源：《美的集团资产分析报告》

从表 1 可以看出从 2015 年到 2018 年的美的集团销售毛利率增长非常缓慢，因为美的集团在 2016 年销售库存空调，导致净营业收入大幅下降。然而，净销售利率、总资产收益率和净资产收益率均处于平稳增长状态。从该数据可分析出企业的盈利能力和利润率是成正比的，企业的盈利能力越来越强的时候，其利润率也会同比增加。

在并购之后，美国集团的指标数据都在稳步上升，表明被合并企业具备良好的资质，具有并购能力和较强的资本，才能维持正常稳定经营。通过对美的集团管理理念和企业文化的分析，发现美的集团的主要管理理念是优化企业结构和产品升级。KUKA 集团的合并和收购也遵循这一管理理念，希望将 KUKA 集团的机器人技术融入智能家电，在优化产品结构上能够进一步提升。从目前的情况看，KUKA 集团的并购战略提高了企业的价值，并不断获得利润，合并和收购给集团带来了经营收入的能力。

4.2 营运能力分析

表 2 美的集团营运能力分析

指标	2015	2016	2017	2018
存货周转率	6.68	8.06	8.57	8.45
流动资产周转率	1.67	1.38	1.32	1.76
固定资产周转率	7.14	7.32	8.07	9.05
总资产周转率	1.21	1.22	1.04	1.13

数据来源：《美的集团资产分析报告》

从表 2 可以看出，2015-2018 年，美的集团的固定资产周转率基本没有上升，但从整体趋势来看，流动资产周转率和总资产周转率这两个指标因素基本上呈稳定发展路线，但总体速度呈放缓趋势，另一方面，KUKA 周转率提升速度明显，呈现稳定趋势，2017 年趋势显示美的集团的存货周转率加快。但总体而言，企业并购前后三年经营能力保持稳定，并购计划的实施不影响企业的经营。

4.3 偿债能力分析

表 3 美的集团偿债能力分析

指标	2015	2016	2017	2018
流动比率	1.19	1.28	1.32	1.46
速动比率	0.95	1.16	1.16	1.17
资产负债比率	61.92	56.52	59.54	66.54

数据来源：《美的集团资产分析报告》

从表 3 中可以看到，从 2015 年到 2018 年，流动性比率和速动比率的增长相对较小。造成这一增长的原因是美国集团的去库存政策导致流动性增加。美国集团 2015-2016 年资产负债率呈下降趋势，2016-2018 年呈上升趋势。通过对三个比率的增长情况的研究，发现流动性的增长是由于 KUKA 集团收购股份所需的大量流动性所致。

4.4 总结

通过对美的集团的盈利能力、偿付能力和经营能力三方面的分析，可以发现美国集团在各个方面都稳步发展，包括对 KUKA 集团的并购。并未对集团的稳定发展产生不利影响。随着并购活动的深入，美的集团的发展趋势越来越好。因此，美的集团自成立以来，始终坚持和谐、科学、有效、协调发展的四大原则。通过对美的集团发展的分析，发现美的集团的产业结构更适合市场环境的变化。在资源配置上具有较强的协调性，它可以最大化企业价值。同时，本集团也有健全完善的财务结构作为支撑，在集团扩张过程中能够保持企业

的稳定,有足够的资金维持企业的稳定发展,同时快速扩张。企业高效的核心竞争优势,使集团牢牢把握中国家电市场。保持在中国市场的领先地位。美的集团的管理始终坚持稳定、稳健的原则,在企业稳定、安全发展的前提下,应慎重决策。此外,美国集团一直致力于持续的技术创新。并购后 KUKA 集团的机器人技术将融入智能家电,不断提升产品的市场竞争力,利用自身资源获得更多的技术升级资金,形成良性循环。美的集团并购 KUKA 的精英战略其实也在面临着巨大风险,因为维持集团的并购整合发展需要大量的财政支持。一旦资金链出错,则会使该集团陷入巨大的经济危机。因此,集团应不断调整资源配置,时刻关注市场变化,制定新的管理制度,使并购活动能够顺利进行,从而为集团带来更大的效益,尽量规避并购活动中可能会遇到的风险因素。

5 美的集团海外并购的价值创造表现和启示

5.1 战略收益效应

KUKA 集团的有效并购和美的集团的产业规模扩张,为美的集团进入全球电子智能化产业奠定了坚实而稳定的基础。美的与 KUKA 的并购活动在机器人自动化和智能家电方面有着绝对的市场优势。同时,在全球范围内的主要地区建立了与先进的生产规模和管理水平相适应的生产基地,始终坚持产品多元化的原则,在市场竞争力的条件下,进一步扩大海外市场的规模,以期占据主导地位。据调查数据显示,美的的中国外销售额趋于稳定,62%的产品出口到海外市场。凭借其独特的产品特性和满足消费者需求的能力,吸引全球 200 多个国家的消费者对于美的的认可度,促使销量稳步增长。美的集团成功打造了海外品牌,实现全球区域扩张,有效提升了全球竞争力。同时 KUKA 集团的机器人销售也在快速增长,订单量不断增加。从智能制造、资源共享、自动化业务入手,与政府部门的合作不断深化,以期推动公司业务的进一步发展^[10]。

5.2 提升生产自动化及智能化

通过对机器人的投资,美的不仅可以提高生产和物流的自动化程度,还可以开发与智能技术相结合的智能家居设备,牢牢抓住工业自动化和智能化家居的发展机遇,利用库卡集团的优质平台,重点发展人工智能相关的产业方面的企业发展战略,在完善自动化的道路上坚持不懈的努力。相信在这样的背景下,美国集团的销售业绩将整体提高,智能设备和

服务机器人的贡献将是必不可少的。目前,美的集团为了实现供应链实时监控,大力推动人工智能的研发,以期能够确保决策数据化、设备自动化、管理移动化和生产透明化。在生产效率这一方面,美国集团可以利用库卡提升生产和供应链的技术优势,这直接得益于库卡在工业机器人市场的发展。

5.3 美的集团海外并购带来的启示

这一笔巨额收购交易的前半部分,对中国企业应该如何进行跨国并购并尽可能地规避风险以及如何整合和配置资源提供了些许启示,详情如下。

5.3.1 明确目标,提前布局

美的集团深知当下的市场环境,消费电子行业已经饱和,增速放缓,行业整体利润率依然在继续下降,在这样的背景环境中美的集团决定收购 KUKA 集团可以算是一个明智之举。既可以促进企业生产格局的升级,又可以利用 KUKA 集团在自动化生产方面和工业机器人方面的产业链和生产经验,双方互利共赢,开拓中国智能机器人市场。

5.3.2 化整为零,逐步增持

2015 年美的集团第一次收购了 KUKA 集团的 5.5% 股权,这足以看出其对于 KUKA 集团的投资兴趣。在 2019 年内,美的集团逐渐将持股比例提高到 13.5%。通过增加与 KUKA 集团的来往,既避免了外汇公司在收购过程中经常发生的冲突和管理风险,又降低了中国公司在外国政府和公众面前面临的前所未有的风险,以及对金融压力的漠视,同时也降低了中国公司在收购过程中面临的风险^[11]。

5.3.3 节制行事,精心谋划

在并购项目进行之前,详细周密的计划是必不可少的。收购基金就是其中的一个重点,根据美的集团 2015 年的报告,其净利润相较于去年来说同期增长了 129.7 亿元,增幅指数达到 20.99%。美的集团 2016 年第一季度现金流量达 65.95 亿元,比去年同期增长 163.94%。美的集团 2015 年的现金流量达 267.64 亿元,现金流量十分充足。另一方面,美国集团在并购过程中一直都在积极向银行寻求贷款业务。例如,在 6 月 2 日的时候美的集团的子公司 MECCA 向中国工商银行在欧洲设立的巴黎分行和法兰克福分行均签署了贷款协议,为并购环境提供充足的基金支持。

5.3.4 放眼未来,战略投资

美的集团在进行跨国并购计划之前已经做好了充足的准

备,对其并购对象库卡集团的竞争力、优势、劣势均进行了详细的分析,除了高昂的收购价格外,公司还始终保持其独立性,尊重品牌价值的重要性以及知识产权在当下的并购活动中的地位,并承诺在2023年更换员工和工厂,以及支持库卡公司对未来的规划。这不仅说明美的集团认为机器人行业有良好的前景,而且展现出了集团有充足的把握完成收购后的整合工作。海外投资是一项长期投资,需要耐心的经营和细心的管理。

另外,此次交易必定会为美的集团带来更多的海外业务,会有更多的合作机会与盈利点。

6 美的集团并购库卡财务整合建议

6.1 加强对财务整合的认识

并购活动在不同阶段具有一定的可持续性和不同的整合活动。大致可分为三个阶段:一是并购前期双方的准备工作;二是并购交易的过程,包括并购定价的讨论、双方战略目标的确定;三是并购后期的整合战略。由于前两部分占据了并购活动的大部分时间,许多企业花费大量的时间、人力和财力来推动并购活动的顺利进行,但许多企业忽视了并购活动的后期整合。整合阶段所面临的问题与前两阶段所面临的问题明显不同,但如果整合阶段存在问题,将对并购效果产生负面影响,严重的问题可能导致并购失败。

从大量的海外并购案例来看,并购失败的主要原因有:一是并购双方的信息不对称和故意隐瞒事实的因素,这将对制定合理的并购战略产生负面影响;二是部分企业并购失败是因为没有严格执行集成策略,甚至有些集成方案都只是纸上谈兵。因此,加强对并购后财务整合化的认识,是并购成功的重要因素。财务整合主要包括财务系统与会计系统的集成、战略目标的集成、组织机构的集成和财务风险评估。企业应充分认识到,在并购后的整合阶段,经营绩效是重要的,但保证经营绩效的前提是财务整合模式应合理可行。财务整合化的核心在于两点:首先,在充分尊重双方遵循的会计准则的前提下,根据双方确定的财务制度和风险控制制度,确定企业财务审批权限的授权和财务管理权限;其次,对财务管理岗位的授权和财务管理权限的设定。企业合并、收购后,应当采用合理有效的选择和考核制度,选择优秀的核心财务管理人员,对企业进行统一核算。最后,并购方直接实行财务委派制度,选择专业、有经验的财务人员,保证并购后经营活动的正常进行^[12]。

6.2 分阶段制订财务整合计划

制定财务整合计划的前提是充分了解收购目标公司的财务状况。目标收购公司反映与收购合并有关的财务状况,收购合并制定的财务合并方案中的公司不得违反现行企业会计准则和国家财务标准。总体规划必须在主导战略双方的指导下认真确立,同时建立财务核算团队,跟踪和监督后期集成的重要阶段,确保每一步按计划进行,实现集成的总体目标。财务整合计划的设计必须符合双方的实际情况。如果实际情况发生变化,应该迅速反映到管理层,并在实施前对方案进行动态修订。简而言之,并购的财务整合可以分为以下几个步骤:

(1) 整合工作开始前

美的派出的并购活动负责人应积极与库卡负责人沟通,进一步明确双方在财务整合过程中需要实现的阶段性目标,在目标要求的指导下组织和评估整个财务整合过程,从而便于管理层根据评估结果有效地开展财务整合任务。

(2) 建立各部门之间的沟通机制

例如,可以每周或每月召开一次会议,完善各部门之间的沟通机制,保证沟通过程中能够保持积极的沟通态度,从而更有效地促进一体化经营的发展。

(3) 并购完成后

及时与其他部门沟通,讨论整合后可能出现的问题和解决方案,总结整合过程中存在的问题、难点、解决方案和注意事项,为以后的并购积累经验。

(4) 建立完善的财务风险信息监控机制

在收购KUKA的过程中,美国集团已发出通知,如果收购成功,将保持KUKA的相对经营独立性。这表明,美国在未来制定统一的金融体系时将非常耐心。双方现有的财务管理具有一定的合理性,能够使双方及时作出调整变化以适应市场发展,从而降低双方的经营和财务风险,有效保证双方财务决策的及时、合理。但同时也存在着一些不足,即母公司与子公司在个别制度上仍存在不一致的意见分歧,导致了各自为主的状态,这使得新的管理层很难把握企业的实际经营状况,企业的财务风险在不知情的情况下不断增加。因此,在并购后实施有效的财务风险监控以降低接收财务信息带来的风险概率具有重要现实作用。在下一轮财务整合化的进程中,美的将逐步建立有效的机制以监测库卡的金融状况。

总之,随着民营企业海外并购的成功案例增多,并购计划以及方案越来越成熟,必定会有更多的民营企业会尝试走出国门,进行海外并购。海外并购也是企业战略模式协调和国际化的重要一步。目前,中国民营企业跨国并购已成为并购项目的重要力量。民营企业具有灵活的机制、明确的产权所有制、再加上政府的大力扶持将这一现状实现。扩大市场份额、解决融资问题、获取先进的技术、提升品牌的影响力是民营企业进行海外并购的主要动力。在海外并购项目中,首先要选择适合自己的市场、确定合适的目标企业、既定完整且细致的并购方案,这些是极为重要的,也是可以决定项目成功的。在美的集团并购 KUKA 集团的案例中,美的集团在并购计划中体现的良好财务状况、盈利能力、管理能力和偿债能力是其能够成功收购库卡的原因之一,且在并购之后,这些能力均得到了明显的提升。

7 结语

海外并购并不是简单的收购活动,是一个复杂的过程,在并购完成之后需要一个长期的内部资源整合过程才能再次正常经营,如对人员进行调整,产业资源进行整合等,所以对其绩效的分析以及探究是非常有必要的,对于中国民营企业走出国门,扩大全球竞争力具有借鉴意义。

参考文献

[1] 沈海峰. 民营企业跨国并购融资问题研究——以艾派克收购利盟

为例[J]. 中国乡镇企业会计, 2019(03):15-16.

[2] 吴清. 我国民营企业的跨国并购动机和目标选择——以恒安并购皇城为例[J]. 会计之友, 2018(21):126-129.

[3] 曹礼创. 中国民营企业跨国并购动因研究[J]. 现代经济信息, 2018(15):147.

[4] 孙慧慧. 中国企业跨国并购的财务风险分析与防范研究[D]. 济南: 山东师范大学, 2018.

[5] 刘美玲, 叶苗苗, 潘田如. 宁波民营企业跨国并购中的金融支持问题研究[J]. 现代商贸工业, 2018, 39(13):55-57.

[6] 王晔. 国有企业与民营企业跨国并购的动因与比较[J]. 商业经济研究, 2018(08):101-105.

[7] 朱淑俊. 我国民营企业跨国并购的战略动机研究[J]. 中国商论, 2018(06):72-75.

[8] 郭威, 王志强. 基于全球价值链重构的民营企业跨国并购路径研究[J]. 经济体制改革, 2017(05):96-100.

[9] 王璟楠. 中国民营企业跨国并购动因与风险研究[D]. 北京: 首都经济贸易大学, 2017.

[10] 邢雯. 民营企业跨国并购财务风险及防范对策[D]. 天津: 天津财经大学, 2016.

[11] 刘焰. 中国民营企业跨国并购: 规模与分布[J]. 华南师范大学学报(社会科学版), 2013(01):70-75+158.

[12] 里光年. 发展中大国企业跨国并购研究[D]. 长春: 吉林大学, 2010.