

国企并购整合民企过程中的融合问题研究

李晓玉

中国电子科技网络信息安全有限公司

DOI:10.32629/ej.v9i7.3596

[摘要] 国企并购整合民企过程中,通常需要对并购企业进行文化、战略、业务、组织、管理等方方面面的整合,以纳入国企的经营体系和文化体系中,充分发挥协同作用。在并购整合实践过程中,融合是一个难题,在实践中面临诸多挑战。本文旨在探讨经验,梳理问题,为今后的并购整合民企决策和实践提供参考。

[关键词] 国企; 并购; 整合; 民企; 融合

中图分类号: F279 **文献标识码:** A

Research on Integration Issues in the Process of State-owned Enterprises Merging and Integrating Private Enterprises

Xiaoyu Li

China Electronic Technology Cyber Security Co., Ltd.

[Abstract] In the process of M&A integration of private enterprises by state-owned enterprises (SOEs), it is typically necessary to integrate the acquired companies across multiple dimensions—including culture, strategy, business, organization, and management—so as to incorporate them into the SOE's operational and cultural systems and fully leverage synergies. In practice, integration poses a significant challenge and presents numerous difficulties. This paper aims to examine relevant experience, identify key issues, and provide references for future decision-making and practices in M&A integration of private enterprises.

[Key words] state-owned enterprises; M&A; integration; private enterprises; synergy

国企在并购整合民企实践中,融合是一个难题。本文将分析探讨国企并购整合民企过程中的融合经验及存在问题,对国企并购整合民企的融合相关工作进行思考,提出建议。

下文以国企A公司并购民企B公司为示例,探讨整合过程中的融合实践经验和问题。

1 国企整合民企过程中的融合实践经验

1.1 整合民企面临较大的企业文化差异

国企与整合前的民企在价值导向、管理风格、企业形象、员工氛围等方面存在显著的企业文化差异。

国企有鲜明丰富的党建文化引领,崇尚国家利益高于一切的价值观,有强烈的集体荣誉感,浓厚的社会责任感。在公司治理、企业管理方面通常倡导以合法合规为基础的现代企业制度文化。

民企通常是由自然人股东创立,创始人拥有公司的绝对控制权,公司高管主要由跟随老板创业的团队组成,对老板依从性高,注重个体利益。公司普通员工的福利待遇一般,职业上升通道有限。民企更为注重经济效益。

国企控股之后,通常要对民企进行党建、文化、战略、财务、人力、业务等方面的整合,以纳入国企的整体战略和经营体系中,

传播、根植国企的企业文化。

1.2 党建引领推动企业改革发展,成为企业文化压舱石

并购后,B公司党支部转入了A公司党委建制,党建工作得到加强。B公司直属党支部常态化开展党建学习,确保党和国家方针政策、上级党组织决策部署在公司贯彻执行。B公司直属党支部聚焦经营生产市场等开展党建工作,成立党建联盟、设置党员示范岗、党员责任区等,充分发挥党支部在业务工作中的战斗堡垒作用,党员的先锋模范作用。

B公司直属党支部委员会决策或参与公司党的建设、精神文明、企业文化、统战、群团、保密、公司战略与规划、公司制度建设、涉及职工切身利益以及安全生产、维护稳定、社会责任等方面的重要事项。

整合后,党建工作成为B公司企业文化的压舱石,为B公司融入A公司企业文化奠定了坚实的基础。

1.3 加强公司治理,逐步形成规范经营企业文化

并购前,B公司治理结构由股东会、执行董事、监事、经理组成,执行董事、经理由控股股东一人担任,监事由控股股东选举,一人实际掌握公司全部经营决策权。

并购后,A公司立即对B公司法人治理结构进行了全新设置,以促进B公司快速融入A公司规范经营的企业文化。公司新设董事会、监事会,形成清晰的“三会一层”公司治理架构,股东会、董事会、监事会、经营层各司其职,有效制衡,改变了B公司整合前“一言堂”的经营风格。

按照中央关于国有企业凡属重大决策、重要人事任免、重大项目安排和大额度资金运作(简称“三重一大”)事项必须由领导班子集体作出决定的要求,B公司建立了“三重一大”决策制度,进一步规范决策行为。并购后公司逐步形成了规范治理、合规经营的文化氛围。

1.4改革薪酬福利体系,员工归属感增强

社保及公积金方面:整合前,B公司按统一的社保基数下限为所有员工缴纳社会保险,未为劳动合同员工购买住房公积金。整合后,B公司提高了社会保险缴纳标准,为劳动合同员工购买住房公积金,员工福利保障得到较大提升。

薪酬体系方面:整合前,B公司员工薪酬结构完整,但计时工资人员的基本工资均为市最低工资标准。整合后,B公司员工薪酬标准提高。并购后,B公司建立健全了公司岗位体系、薪酬体系,确保了职工工资收入与企业效益同步调整,得到了广大职工的拥护。

福利体系方面:整合前,B公司福利体系较为薄弱,整合后,B公司参照A公司福利体系改革了福利体系,员工福利得到改善。

整合后,B公司员工的薪酬、福利都得到很大提升,提振了员工士气,提升了企业形象。

1.5优化财务、质量等管理体系,形成规范管理文化

并购后,A公司各职能部门对B公司按照控股子公司进行统一管理,与B公司对应部门和人员进行了管理对接工作,从人力资源管理、财务管理、质量管理、信息化建设等各方面优化公司管理体系。

整合前,B公司历史上部分会计资料不完整。整合后,B公司按照国资管理要求重构财务管理体系,A公司委派财务经理,严格要求财务人员按照《会计法》、《企业会计准则》等法律、法规开展会计业务,财务管理逐步规范。

整合前,B公司生产模式从作坊式发展起来,原材料采购来源不规范,原材料质量未得到有效控制。整合后,公司参照A公司供应商管理办法,建立了《合格供方目录》,及时淘汰不合格供应商,有效提高了原材料质量。

整合前,B公司对质量管理体系构建不很重视,整合后,公司参照A公司质量管理体系,加强质量管理,组建“QC”小组,常态化开展质量活动,广大员工的质量意识和质量责任心增强,公司产品质量有效提升。

2 在并购整合过程中遇到的融合问题

在对B公司整合过程中,融合在员工层面较为顺利,广大员工高度认同B公司新的企业文化,对公司的发展充满信心。但在股东层面,A公司作为国有股东与非国资股东在经营理念上存在

较大差异,对公司的发展预期未能达成一致认识,融合遇到阻力,曾经一度出现公司治理僵局。

2.1股东对规范管理的重要性未能统一认识

在并购之初,非国资股东的愿景是B公司希望成为一家上市公司。一般创业公司成为上市公司之前,需要具备规范化管理、产业竞争力突出、盈利能力稳定、股份制改革等一系列基本条件。B公司盈利能力不错,但在规范化管理、产业竞争力上存在较大的差距。规范化管理涉及到公司治理、财务管理、质量管理、人力资源管理、技术管理等多方面的投入,投入加大相应增加了公司管理成本。

非国资股东对规范化带来的管理成本增加不能完全理解,认为各种流程和规范化管理对经营效率有影响,不能带来直接的效益。

2.2收益分配理念差异未能有效融合

经营理念一个很大的分歧体现在收益分配问题上。A公司倾向于将未分配利润用于加大技术研发投入、提升公司整体竞争力,非国资股东更关注股权投资收益和短期利益,非国资股东倾向于每年分红,兑现当期利润。整合后,B公司分红的次数和额度未达到非国资股东的预期,一定程度上影响股东间关系融合。

2.3技术投入理念差异未能有效融合

B公司主要产品市场竞争激烈。A公司并购后,对B公司加大技术研发投入、提升产品竞争力很重视,以期增强公司技术能力,开发新产品,拓展新市场。非国资股东对技术研发投入比较谨慎,认为研发队伍的扩大、高水平人才引进涉及人力成本大幅增加,技术开发工作周期长、技术创新存在失败风险,投入后不一定能看到直接盈利。由于股东在技术投入理念上存在差异,经过多年的发展,B公司技术能力依然有限。

3 对于未来并购整合民企的融合相关工作思考和建议

股权并购操作在一般一到两年较短的时间内完成,但企业文化的融合却是一个长期的过程。

通过这个示例分析,我们得到启示:国企和民企彼此之间存在发展愿景、经营理念、管理风格等方面的各种差异,并购整合难度很大。对未来并购整合民企工作建议:

3.1并购前深入开展企业整合风险分析论证

国企、民企文化差异客观存在,并购前必须全面深入分析认识企业文化差异。投资决策的前期工作要做严做实,提升对被并购企业的风险认识。深入开展尽职调查和可行性研究,一方面要做好常规的尽职调查,充分分析包括法律风险、财务风险、市场风险、经营风险等,另一方面要加强企业整合风险预评估。注重分析并购方企业文化可塑性、企业对原控股股东的依赖程度、原控股股东价值观、经营理念等,做好企业整合风险点分析,为并购决策和交易结构设计提供准确的依据。

3.2在投资策略中为企业成功融合争取更大的空间

在投资策略中,通常并购方选择控制51%股权,这样的交易结构可以实现以最低投入获得企业控股权。但在持有股权49%

的股东意志较为集中、与控股股东在经营理念上存在较大分歧的情况下,按照《公司法》对于“股东会作出修改公司章程、增加或者减少注册资本的决议,以及公司合并、分立、解散或者变更公司形式的决议,应当经代表三分之二以上表决权的股东通过。”的规定,51%股权控股股东可能面临重大事项不能通过股东会决议的尴尬局面。

建议如果经评估,潜在目标企业面临较大的企业文化整合风险,在投资策略中考虑直接或者间接控股达到67%股权,或者放弃该并购目标。

3.3 做好民营股东的思想融合工作,促使融入国企大家庭

实践中,原民营企业员工对国有企业文化的适配与接受程度较高,融合阻力较小;但非国资股东对国有企业文化的认同感不足,二者呈现明显分化。实践中,需要加大力度开展非国资股东的思想融合工作,使其逐步认识、理解国有企业文化的背景、内涵。

建议从讲述中国历史发展进程、中国共产党党史、新中国发展史入手,引导其从中国共产党创业成功经验中汲取智慧和启示,理解坚持党对国有企业的领导的内在逻辑。采取各种春风化雨的工作方式,分析非国资股东成功创业的历史背景,结合当今世界百年未有之大变局的国际国内形势,引导其深刻认识党建工作的历史意义和现实意义,提高非国资股东对国企文化的认同,促使其真心实意融为国企大家庭的一员。

3.4 经理层加强与公司董事的沟通,及时化解潜在分歧,推动形成团结齐心的企业文化

《公司法》规定的法人治理结构下,经理由董事会决定聘任或者解聘,经理对董事会负责,根据公司章程的规定或者董事会的授权行使职权。并购企业任职的经理层在日常经营管理工作,需要加强与公司董事们的沟通,常态化汇报企业发展情况、听取意见建议。非国资股东委派的董事通常是原民企的创始人、高管,对公司怀有深厚的感情,争取董事们对公司经营管理情况的认同、对经理层的信任,有利于公司在新的发展历程中形成团结齐心的企业文化。

实践中,特别需要向非国资股东委派的董事解释国资管理相关政策,及时化解在企业文化、经营理念、管理理念等认同上的分歧。如果发现潜在矛盾,建议委派董事及时向控股股东反映,

研究相关解决方案,避免留下融合风险点,确保企业顺利经营。

3.5 协调兼顾各方利益,减少企业整合中的利益冲突

出让股权的非国资股东,通常表达规划上市、利润分配等相关利益诉求,上市、利润分配等激励措施本质上也有利于巩固企业团结,符合推动企业高质量发展的愿景,投资者合理的利益诉求需要得到重视。

上市目标的实现往往需要多年的培育和准备,也具有一定的机遇性,短期内实现的可能性不大;利润分配对国资、非国资股东都具有共同的现实利益,可直接增加投资的回报,增强投资者对公司的信心。

建议并购企业在连续盈利,符合法律、相关规定利润分配条件的情况下,制定合理的利润分配政策,兼顾各方利益,以减少企业整合中的利益冲突和阻力,最终形成新的利益共同体。

4 结语

本文以国企A并购民企B为例,总结并购融合实践成效与突出矛盾。依托党建引领、完善公司治理、统一薪酬财务体系,可有效完成员工层面融合,但国资与民营股东在管理成本、分红、研发投入上理念分歧突出,易形成治理僵局。资本并购周期较短,文化与利益融合却是长期工作。对此本文提出,并购前做好整合风险研判、优化股权布局;并购后加强民营股东思想引导,畅通治理沟通,平衡各方收益诉求。国企并购民企需兼顾合规底线与经营活力,持续推进多维度深度融合,充分释放混改协同价值。

[参考文献]

- [1]千春晖.并购中的企业文化整合[M].北京:中国人民大学出版社,2004.
- [2]文凤.企业并购与文化整合的理论与实证研究[M].武汉:武汉大学出版社,2009.
- [3]刘明航.国企K集团并购民企H公司的整合风险与治理优化研究[D].广州:广州大学,2024.

作者简介:

李晓玉(1979--),女,汉族,四川隆昌人,研究生,单位:中国电子科技网络信息安全有限公司,工程师,研究方向:股权投资,公司治理。