

基于平衡计分卡的企业并购绩效分析

——以海尔集团并购通用电气为例

姚欣宏 刘蕊丹

辽宁工程技术大学, 中国·辽宁 葫芦岛 125105

【摘要】在现代市场发展之中, 并购逐步发展成为企业扩大自身发展规模的重要方式之一。近年来, 越来越多的家电企业通过海外并购来扩充产品线向互联网转型。其中海尔集团并购通用电气的案例具有很强的代表性。对于并购绩效进行全面的评估, 可以找出影响并购绩效的有关因素, 并及时采取有效的对策, 以此来提高企业并购的整体绩效。

【关键词】企业并购; 绩效评价; 平衡计分卡; 并购整合

1 引言

近年来, 技术及商业模式的迭代加速, 各行业头部聚拢效应日益普遍。从如今许多大公司发展经验来看, 并购能在一定程度上极大且快速的帮助企业扩大生产经营规模、提升实力以及增强行业竞争力。开展企业并购研究有助于企业内部资源优化组合, 实现整体的战略目标。

2 基于平衡计分卡的海尔集团并购绩效评价

2.1 财务维度

2.1.1 偿债能力分析

通过分析偿债能力指标数据得知, 2014年到2016年海尔集团的流动比例从1.43下降到1.13, 尤其是在并购期间, 下降到了历史最低值0.95。主要原因一是由于收购GEA, 支付大量现金造成海尔集团流动资产的减少。二是海尔在接管GEA的同时也接管了它的债务使海尔流动负债总额的增加。后两年资产负债率虽然低于并购前两年, 但是表现出增长的趋势, 表明海尔的短期偿债能力在逐渐增强并购之后, 依靠GEA在2015年创造的利润和并购后的节税效应足以支付由于并购产生的贷款利息。

2.1.2 营运能力分析

通过海尔集团的财务年度报表可知, 总资产周转率由2014年的1.31下降到2018年的0.85。存货周转率也由2014年的8.92下降到2018年的4.63。由2016年可知, 对GEA的并购使营业收入较期初增加32.59%, 但存货较期初增加77.94%, 可以得知存货增加幅度远远高于存货周转率。海尔集团近几年的应收账款率不断下降, 也意味着企业整体的收账能力在不断减弱。而总资产周转率在完成GEA并购当年达到最大, 经过一年多的并购整合后开始降低, 说明公司在资产运用存在问题。

2.1.3 盈利能力分析

销售净利率对于企业整体的盈利水平进行衡量。2015年受各种经济环境的影响, 房地产企业发展比较艰难, 我国的电商行业也迈入了低速发展阶段。通过数据盈利能力指标数据可以得知, 2014年销售净利率为7.54%, 2018年的销售净利率为5.66%; 其净资产收益率也由27.58%下降到24.14%; 总资产利润率由11.23%下降到8.10%。海尔集团的销售利润和整体发展实力得以明显的减弱。在2016年并购GEA之后, 除了总资产利润率略低以外, 其他两项指标均得到了提升, 表明其获利能力有所增强。

2.2 客户角度

市场占有率也可以将其称之为市场份额, 可以充分的展现出企业在市场之中所占的比重和地位。本文主要对于海尔集团的市

场占有率进行了深层次的分析, 按照世界权威市场调查部门欧睿国际发布的各项数据可以得知, 发展到现在, 海尔集团的市场份额由原先的9.7%上升到10.6%。家用电器品牌零售量在全球占据的比例很大, 逐步发展成为全球第一。

2.3 内部运营维度

本文主要以海尔集团的管理费用作为主要指标, 由财务报表中财务费用一栏可以得知, 海尔集团自2013年发展以来, 其管理费用不断增多, 由2013年的54.79亿元增加到2017年的111.33亿元。在2015年期, 管理费用得到了一定的稳定。而在后期开展并购的活动当中, 管理费用不断增多。这主要是因为GEA协同海尔的渠道资源进驻中国市场, 并且有多家品牌体验店。海尔与GEA的并购整合通过扩展销售渠道、扩大生产规模等一系列的内部运营流程在实现了市场协同的同时也耗用了大量资金支出, 反映在管理费用的增加上。

3 建议

3.1 注重业务互补, 避免同业竞争

青岛海尔与GEA的产品范围都是白色家电。双方在共享自有渠道的同时, 可能一方的家电销售量可能会受到另一方的冲击。但是海尔集团与GEA对产品的侧重点不同, GEA侧重于厨电业务, 依靠海尔为其开放的国内销售渠道。而海尔的中高端冰箱产品通过GEA进入到美国市场, 推进GEA在美国市场冰箱领域占据一定的地位。这样双方既实现了市场协同, 达到共赢, 又在一定程度上避免了同业竞争。

3.2 加强并购之后的文化整合

文化的有效整合对于企业自身的发展也发挥着一定的作用。海尔和GEA在多方面存在差异性, 正是由于这些差异的存在, 促使双方在技术发展以及产品种类等等多个方面存在着一定的互补性。在此次并购整合的过程当中, 突出的优势就是海尔提出的“轻度整合”理念。保留GEA原有的基础之上, 坚持并购本土化原则, 最大限度的保持自身的品牌优势。要找出文化的不同点和相同点, 强化员工之间的沟通和交流, 通过文化整合的方式来改变文化不一致的发展现状。

参考文献:

- [1]王谦. 中国企业跨国并购协同问题研究[M]. 经济科学出版社, 2015(2):56-64.
- [2]李梅. 我国上市公司跨国并购的财务绩效研究[J]. 技术经济, 2013(12).