

中资海外工程公司并购的整合风险评估与管理方法创新研究

于渤洋

中铁建国际投资有限公司 北京 100040

摘要: 随着全球经济一体化的深入发展,中资海外工程公司通过并购实现国际化扩张成为重要战略选择。然而,并购后的整合过程充满风险,有效的风险评估与管理方法创新对于并购成功至关重要。本文深入分析了中资海外工程公司并购整合面临的主要风险,包括文化差异风险、管理整合风险、人力资源整合风险、财务整合风险等,并针对这些风险提出了创新的管理方法,以期为中资海外工程公司并购整合提供理论支持和实践指导。

关键词: 中资海外工程公司; 并购整合; 风险评估; 管理方法创新

1 引言

近年来,随着“一带一路”倡议的推进,中资海外工程公司积极拓展海外市场,并购成为其快速获取技术、市场、品牌等资源,提升国际竞争力的重要手段。然而,并购并非一蹴而就的过程,并购后的整合才是决定并购成败的关键环节。整合过程中面临诸多不确定性因素,这些因素构成了整合风险,若不能有效评估和管理这些风险,可能导致并购失败,给企业带来巨大损失。因此,深入研究中资海外工程公司并购的整合风险评估与管理方法创新具有重要的现实意义。

2 海外承包工程并购的历史沿革

中国对外承包工程历经早期坦赞铁路筚路蓝缕的初始期、外资技术设备引入的学习期、技术创新的超越期、百家争鸣的蓬勃发展期。2024年,中国对外承包工程的规模和增长情况如下:完成营业额:2024年,中国对外承包工程完成营业额为1659.7亿美元,同比增长3.1%^[2]。新签合同额:2024年,中国对外承包工程新签合同额为2673亿美元,创历史新高,同比增长1.1%^[数据来源:中国对外承包工程商会]。为了做大做强,快速占领国际市场,并购业务成为各个企业的首选方式。随后,并购向着多元化发展,传统以EPC为主的工程企业在2000年初开始将视野转向海外工程企业。海外业务模型从设立海外分公司到海外工程集团公司的并购,力求短期内迅速扩大海外市场份额。

3 中资海外工程公司并购整合面临的主要风险

3.1 文化差异风险

文化差异是中资海外工程公司并购整合面临的首要风险。不同国家和地区在价值观、思维方式、行为习惯、宗教信仰等方面存在显著差异,这些差异可能导致并购

双方在沟通、决策、管理等方面产生冲突。例如,在西方国家,员工更注重个人成就和自主性,而中国企业可能更强调集体主义和服从意识;在一些宗教信仰浓厚的地区,工程项目的实施可能受到宗教习俗和节日的限制。如果并购后不能有效处理文化差异,可能导致员工士气低落、团队协作不畅,甚至引发人才流失,影响并购目标的实现。

3.2 管理整合风险

管理整合风险主要体现在组织架构、管理制度、业务流程等方面。并购双方可能在管理模式上存在较大差异,如决策机制、授权体系、绩效考核等。整合过程中,若不能及时调整和优化管理架构,建立统一、高效的管理体系,可能导致管理混乱、效率低下^[1]。例如,在决策方面,一方可能习惯于集中决策,而另一方则更倾向于分散决策,这种差异可能导致决策流程不畅,错过市场机会。此外,不同企业在业务流程上的差异也可能影响业务的协同发展,增加运营成本。

3.3 人力资源整合风险

人力资源是企业发展的核心资源,并购整合中人力资源的妥善处理至关重要。一方面,并购可能导致员工对未来感到不确定,产生焦虑和抵触情绪,影响工作积极性和稳定性。另一方面,关键人才的流失是并购整合中常见的风险,若不能及时采取措施留住核心人才,可能导致企业技术、市场等方面的优势丧失。此外,并购双方在薪酬体系、职业发展路径等方面的差异,也可能引发员工的不满,增加整合难度。

3.4 管理制度矛盾凸显

国内母公司为提升管理效率,削减管理成本、人力优化管理,颁布了很多管理办法,这些管理办法是基于

本国国情和公司实际编写的。海外并购公司由于所在国规定,所规定的管理办法不一定与母公司规定一致,甚至有很大的矛盾。母公司部门在管理过程中很难将自己的管理渗透到并购公司,导致母公司执行管理严重约束了并购公司的发展,甚至并购公司一项决议要通过母公司的董事会决策,这样大大延缓了并购公司的决策,在市场开拓和项目管理中存在重大矛盾且不可调和,造成母公司管理方和并购公司管理层经常存在严重的意见分歧。

4 中资海外工程公司并购整合风险评估

4.1 传统风险评估方法的局限性

目前,中资海外工程公司在并购整合风险评估方面,多采用定性与定量相结合的方法,如专家打分法、层次分析法、模糊综合评价法等。这些方法在一定程度上能够对风险进行评估,但存在一些局限性^[2]。例如,专家打分法主观性较强,不同专家的经验 and 判断可能存在差异,导致评估结果缺乏一致性;层次分析法在确定指标权重时,可能受到人为因素的影响,难以准确反映各风险因素的实际重要性;模糊综合评价法在处理复杂风险因素时,计算过程较为繁琐,且对数据的要求较高。

4.2 动态风险评估模型的构建

为克服传统风险评估方法的不足,中资海外工程公司应构建动态风险评估模型。该模型以大数据、人工智能等技术为支撑,实时收集并购整合过程中的各类数据,包括财务数据、市场数据、员工反馈等。通过对这些数据的深度分析,挖掘风险因素之间的内在联系和变化规律,实现对整合风险的动态评估。具体步骤如下:

风险指标体系构建:根据中资海外工程公司并购整合的特点,构建涵盖文化差异、管理整合、人力资源整合、财务整合等多个维度的风险指标体系。每个维度下设置具体的二级指标和三级指标,确保指标体系全面、系统地反映整合风险。

数据采集与预处理:利用信息技术手段,从企业内部系统、外部数据库、市场调研等多个渠道采集相关数据。对采集到的数据进行清洗、转换和标准化处理,消除数据中的噪声和异常值,提高数据质量。

风险评估模型训练:采用机器学习算法,如神经网络、支持向量机等,对历史数据和样本数据进行训练,建立风险评估模型。通过不断调整模型参数,优化模型性能,提高风险评估的准确性。

5 企业并购过程中重点时机

5.1 谈判时机的保密性

拟被并购的标的公司一般都会出现财务或经营的情况,此时并购方完全处于主动地位,是谈并购条件,股

权折价,评估估值的好机会。此时内部的决策会议内容一定保密,一旦决策信息和底线泄露,被并购公司掌握主动权,使谈判优势荡然无存。慎用小股东的一票否决权,避免后续管理出现董事会决议无法通过的尴尬局面。

5.2 交割之日起中方管理层全面介入期

在交割之前,中方应与并购公司谈妥岗位设置,并提前选好常驻人员,在交割后,中方管理团队应迅速介入管理,在重要部门担当管理角色,全面接管并掌控公司,从决策流程到信息整理全面介入,尽早摸清家底。全面梳理在建项目、应收账款、合同资产、索赔案件等信息,制定行之有效的方案,将即将爆雷的风险项目风险降到最低。

6 中资海外工程公司并购整合风险管理方法创新

6.1 文化融合创新策略

在并购前期,对双方企业的文化进行全面调研和诊断,深入了解各自的文化特点、优势和不足。通过问卷调查、访谈、案例分析等方式,收集员工对文化的认知和期望,为文化融合提供依据。基于文化调研结果,制定并购后企业的共同愿景和价值观,将双方企业的优秀文化元素有机融合。通过培训、宣传、活动等多种方式,向员工传达共同愿景和价值观,增强员工的认同感和归属感。加强并购双方员工的跨文化沟通与培训,提高员工的文化敏感度和跨文化交流能力。

6.2 柔性人力资源管理模式

制定有针对性的人才保留计划,对关键人才提供具有竞争力的薪酬待遇、职业发展机会和福利保障。建立多元化的激励机制,除了物质激励外,注重精神激励和职业发展激励,如表彰优秀员工、提供晋升通道等,激发员工的工作积极性和创造力。根据并购整合后的业务需求,建立灵活的组织架构和岗位设置。打破传统的部门壁垒,推行项目制、团队制等灵活的工作模式,提高组织的适应性和创新能力。同时,为员工提供跨部门、跨岗位的工作机会,促进员工的全面发展^[3]。

6.3 财务整合协同机制

并购后,及时制定统一的财务政策和会计核算方法,确保财务信息的一致性和可比性。加强对财务人员的培训,使其熟悉并掌握新的财务政策和核算方法。同时,建立健全财务内部控制制度,防范财务风险。加强资金集中管理,提高资金使用效率。建立资金预算管理体系,合理安排资金收支,确保企业资金链的安全。根据并购整合后的业务发展需求,制定多元化的融资策略,优化债务结构,降低融资成本。例如,可以通过发行债券、引入战略投资者等方式筹集资金。深入研究并购双方所

在国家和地区的税收政策,制定合理的税务筹划方案,降低税务成本。加强与税务机关的沟通与合作,及时了解税收政策的变化,确保企业税务合规。同时,建立税务风险预警机制,对潜在的税务风险进行实时监控和评估,及时采取措施防范风险。

7 案例分析:以中国交建并购澳大利亚约翰霍兰德公司为例

7.1 并购背景与整合目标

中国交通建设股份有限公司(中国交建)作为全球领先的基础设施综合服务商,技术实力与项目经验丰富。澳大利亚约翰霍兰德公司(John Holland Group)是当地知名基建企业,业务多元,在澳及周边地区市场份额高、品牌声誉佳。2015年,中国交建以约11.5亿澳元收购其100%股权。并购旨在借助约翰霍兰德的市场网络、技术与项目管理经验,拓展海外高端基建市场,提升国际竞争力,实现资源、技术、市场优势互补,打造全球工程品牌。

7.2 整合风险及应对措施

7.2.1 文化差异风险

中澳文化、价值观和生活方式差异大。澳员工注重工作生活平衡、个人自主与创新,中国企业则强调集体主义与服从意识。这导致沟通、决策和团队协作障碍,影响工作效率与项目推进。应对上,中国交建开展全面文化调研,制定“尊重差异、融合创新”策略。尊重澳当地文化习俗与工作方式,融入中国企业优秀元素,如团队协作精神与高效执行力。通过跨文化培训、交流活动增进了解信任,如定期举办中澳文化交流日,为外派员工提供澳文化培训课程。

7.2.2 管理整合风险

双方管理模式、组织架构与业务流程差异明显。中国交建决策机制集中,约翰霍兰德倾向分散决策;项目管理、财务管理、供应链管理方面标准规范不同,引发管理混乱、效率低下。中国交建成立专门团队分析评估,优化组织架构,建立以项目为导向的矩阵式架构,保留澳方灵活性与创新性,加强统一管控。制定统一项目管理手册与财务管理制度,明确职责流程。加强管理人员交流培训,如定期组织互访、开展项目管理培训课程。

7.2.3 人力资源整合风险

并购消息公布后,约翰霍兰德部分员工对未来发展不确定,担心岗位变动、薪酬降低,导致士气低落、关

键人才流失。双方薪酬体系、绩效考核与职业发展路径差异也引发不满抵触。中国交建重视该问题,制定人才保留计划。薪酬上,承诺保持原水平并提供竞争力奖金福利;职业发展上,制定清晰路径,提供培训发展机会,鼓励内部晋升转岗。加强与员工沟通,通过座谈会、问卷调查收集反馈并解答,领导多次与员工面对面交流,稳定情绪。

7.2.4 财务整合风险

中澳财务法规、税收政策与会计制度不同,给财务整合带来挑战。澳方按当地会计准则核算,与中国交建存在差异,财务报告合并披露困难;澳税收政策复杂,税务筹划不当会增加成本。中国交建组建专业团队,深入研究澳财务法规与税收政策。制定统一财务政策与会计核算方法,转换调整澳方财务数据,确保信息一致可比。加强与澳税务机关沟通合作,制定合理税务筹划方案,如优化合同结构、安排资金收支降低税务负担。建立资金集中管理体系,加强监控管理,提高使用效率,保障资金链安全^[4]。

结语:

本文对中资海外工程公司并购的整合风险评估与管理方法创新进行了深入研究,得出以下结论:中资海外工程公司并购整合面临文化差异、管理整合、人力资源整合、财务整合等多方面的风险,这些风险相互关联、相互影响,增加了整合的难度和不确定性。传统风险评估方法存在一定局限性,中资海外工程公司应构建动态风险评估模型,利用大数据、人工智能等技术,实现对整合风险的实时、动态评估,提高风险评估的准确性和及时性。为有效管理并购整合风险,中资海外工程公司应创新管理方法,采取文化融合创新策略、推行柔性人力资源管理模式、建立财务整合协同机制以及建立风险管理长效机制等,提高企业的风险管理能力和整合成功率。

参考文献:

- [1]强宇.工程公司并购整合中的风险和对策[J].化工管理,2021,(25):5-7.
- [2]戒柳.江西建工国际化发展过程的主导逻辑案例研究[D].江西财经大学,2023.
- [3]傅乐.F工程公司海外投融资项目的发展策略研究[D].中国石油大学(北京),2023.
- [4]刘寒雨.当前国际经济形势下我国跨境工程公司风险和机遇浅谈[J].现代营销(经营版),2021,(12):103-105.