

企业并购尽职调查存在的问题及对策研究

■ 李方正¹, 李子乐²

(1. 华东交通大学, 江西 南昌, 330013; 2. 江西省软科学研究会, 江西 南昌, 330046)

一、引言

企业在发展中都想要增强自己的经营实力, 稳固加强自己在行业及市场中的地位, 但是往往会由于自身因素或经济、环境因素等原因, 在发展中受到各种限制而无法继续向下一步发展。而此时有两种方法能帮助企业突破桎梏, 一是选择合适的战略通过内部不断地发展来提升企业的核心竞争力, 二是通过外部并购优质的企业来谋求新的发展。对企业来说, 市场瞬息万变, 第一种方式进程缓慢并且难以达到企业突破瓶颈的要求。而第二种方式能在相对较短的时间里面帮助企业获取更多的资源, 降低成本、提高企业的运营效率, 实现资源的互补。

在并购过程中, 并购双方的信息存在不对称的情况, 而且因为买卖双方对标的物的估值通常有偏差, 所以并购企业需要识别和确认被并购企业的实际价值。此时, 尽职调查就能帮助企业完成相关的目标。在经营方面, 尽职调查能根据并购的动因来衡量被并购企业是否符合并购的相关标准, 比如目标企业的采购、生产、营销等方面; 而法律方面的尽职调查能根据目标方组织、章程中的各项条款、主要资产的权属等来判断被并购企业是否符合标准; 财务上的尽职调查则是对被并购企业的财务报表真实性、未披露事项、税务审查、或有负债或担保、未来重大支出需求等方面来判断。尽职调查能帮助企业完成对被并购企业的完整信息进行全面收集, 帮助企业做出决策, 为企业的并购行为提供理论上的支持。但是在实际的并购过程中, 尽职调查法的实施过程中也存在很多问题, 本文针对这些问题进行分析研究, 并针对相关的问题提出建议。

二、尽职调查相关概述

尽职调查方法又被称为“审慎调查”, 在企业的投资并购活动中处处可以看到它的应用。通过尽职调查的方法, 并购企业可以对被并购企业的各种经营状况、财务状况、法律关系等信息进行统计、分析, 进而用于对并购活动决策作出判断, 这是并购活动中非常重要的一环。通过这一环节, 企业能有效防范并购活动带来的风险。对于企业来说, 尽职调查不仅能帮助企业掌握被并购企业目前的实际经

营状况, 而且可以帮助企业发现被并购企业的机遇和风险, 对评估被并购企业未来的发展状况和价值有些至关重要的作用。

(一) 尽职调查的目的

尽职调查目的有以下四点。一是解决并购双方信息不对称的问题。从并购方的角度来看, 其如果不能详尽地掌握被并购企业的所有信息, 就会导致双方信息的不对称。并购方希望通过尽职调查的方式方法来降低并购中由于信息不对称带来的风险。第二是识别和确认并购的价值。买卖双方在对标的物的估值上往往存在偏差, 重点是识别协同效应。尤其是买方需要通过尽职调查准确地对协同效应进行一个估值。第三是发现和评估并购的风险。在实际情况下, 被并购企业会通过欺诈的手段向并购方隐瞒一些关键信息来提高自己的价值, 而尽职调查就是用来发现这些欺诈手段的方法。除此之外, 尽职调查还要帮助并购企业了解被并购企业的报表是否真实、资产是否贬值、目标企业是否有或有债务、目标企业是否有环境的风险、目标企业的劳动关系是否存在纠纷、目标企业是否有诉讼等, 并对上述等问题进行风险评估。第四, 尽职调查应坚持独立、透彻、区别对待等原则。在实际情况下, 企业可以请尽量多的机构来对被并购企业进行尽职调查, 但是这种成本非常高。因此企业需要坚持成本和收益的原则, 在达到尽职调查目标的前提下尽可能节约尽调的成本。

(二) 尽职调查的内容

尽职调查的内容通常包括目标企业经营方面的尽调, 要根据收购方的收购动机来衡量被收购方是否符合相应的收购标准, 比如目标企业的采购、生产、经营、营销等。其次是法律方面的尽调, 包括目标方组织、章程中的各项条款、主要资产的权属、对外投资、对外书面的契约、劳动合同及员工的工资福利待遇、过去和现在设计的诉讼案件等。第三是财务方面的尽调, 包括财务报表的真实性、未披露事项、税务审查、或有负债及担保、未来重大支出需求等。法律尽调和财务尽调通常聘请有经验的独立的第三方来进行尽调。当然, 在尽调过程中,

收购方也会派出相应的内部人员参加尽职调查。其他方面包括目标企业的人力资源、企业文化、环境保护等专项进行尽职调查。不同的行业、不同的地区的要求是不同的。

(三) 尽职调查的流程

尽职调查的第一步是成立尽调小组，尽调小组通常由企业的内部人员以及外部聘请的专第三方机构共同组成。在经营基调中，企业内部人员可能是主要的人员。而外部聘请的第三方技术专家可能是辅助人员。在法律和财务尽职调查中，外部聘请的中介机构是主要的尽职调查的人员，企业内部的人员主要起辅助作用。第二步是与卖方签订保密协议，提供相关资料，签字确认。与卖方签署了保密协议后，收购方会提供一个资料清单请目标企业提供相关材料，目标企业将材料准备好交给收购方后，收购方需要进行签字确认，然后收购方尽调小组就可以根据目标企业提供的相关文字材料进行资料分析，从资料分析中查找潜在的问题。第三步是进行实地调研和分析相关资料，其中包括现场调查、审阅书面资料、约谈员工，以及访谈政府、银行、客户等。收购方可以对相关的问题进行进一步的调查，了解问题背后的原因、现状以及可能导致的潜在的风险等等。第四步是在评估风险的基础上完成尽职调查报告。列式问题，说明问题的性质、存在风险及应对措施，评价预期财务收益。形成一个完整的尽职调查报告，然后收购方根据决策流程进行递交报告，归档管理。

三、企业并购中使用尽职调查法存在的问题

在企业对被并购企业的实际尽职调查过程中，往往会遇到以下问题。

(一) 尽职调查人员的综合素质参差不齐

因为对被并购企业的数据收集过程中可能会遇到非常多的突发问题，所以调查人员专业技能的高低对调查的结果有非常大的影响。对一个公司而言，其内部资料肯定是数量巨大且相互混合。如果被派遣前去调查的尽调人员专业技能不过关，不具备发现问题的能力，那么其调查的结果肯定毫无意义。在某些企业中，他们往往会由于自身的利益而对相关的数据进行篡改。如果调查人员由于自己的专业能力不过关而不能发现真实的数据，那么就会使企业蒙受非常大的损失。除此之外，综合素质还包括调查人员思想道德上的问题，如果尽调人员的思想道德不过关，为了自身的利益而与并购公司沆瀣一气，那么会导致其所给出的尽职调查报告中

的信息不具备可靠性，企业就无法从这些信息中得到真正有用的信息。

(二) 未进行有效的团队协作

在对被并购企业进行尽职调查的活动中，企业往往派遣一个团队去进行尽调工作的。而对于团队工作来说，最重要的莫过于队伍中管理者的领导力与团队之间的协作。如果团队的管理者不具备领导力，那么团队中的成员就不会听从他的指挥；且如果管理者不具备领导力，那么就无法根据队伍中每个队员的特点与他具备的技能来分配任务。任务分配的不合理可能会导致团队的成员之间产生矛盾，使得尽调工作无法进行下去，进而降低尽职调查活动中的效率。最终可能会导致尽职调查工作无法准时按进度完成，严重可能导致无法准时给出尽职调查报告而影响到企业的经营效益。

(三) 未使用正确的尽职调查方法

在尽职调查的过程中，很多尽调人员对被并购企业的调查会局限于企业的报表上的数据，而未结合行业特征与企业的商业模式进行分析。而对于不同的行业尽调人员应该采用不同的尽职调查方法，不能认为别的行业的尽调方法对这个行业就一定适用，生搬硬套只会使得调查得出的信息失真，无法给予企业的管理层有用的信息。比如说新兴科技企业的经营方式、经营环境、公司战略等就与手工制造行业不一致，如果使用老套的尽职调查方法就会使调查人员的思维方式被禁锢，使他无法基于被并购企业自身的特点做出相对应的判断。

(四) 被并购企业不配合工作

在尽调人员对被并购企业的调查过程中，他们除财务上的报表以外还需要对其他很多方面的信息进行收集。但是在他们实际调查过程中，被并购企业的工作人员往往会隐藏一些信息。而隐藏信息的原因有多种。一是由于他们的保管不善而使得他们自身缺失了这方面的信息；二是由于他们在这些信息上动了手脚导致这些信息与实际信息并不相符，或者说他们给了尽调人员不正确的信息而加大了尽调人员对信息分析的难度。他们的这些行为会阻碍尽调人员收集信息工作的开展，严重的话会引发并购企业工作人员与被并购企业工作人员的冲突和矛盾，更关键的是会影响企业并购的进程。

四、对于完善企业并购运用尽职调查方法的对策

(一) 加强对员工综合素质的培养

为了解决员工在尽调过程中的能力，企业应该对员工进行更深层次的培养。首先是加强员工对尽

职调查各方面的了解。企业可以聘请专业的培训人员对员工进行相关知识的培训,让他们了解在尽职调查的真正含义及不同的阶段他们应该做什么,通过对他们培训这方面的知识能让员工先对尽调工作有一个大致的了解,然后可以让员工朝着这些方面去进行更深层次的拓展。其次,企业需要在日常的经营活动中重视对员工技能的培养。企业可以通过举办一些技能比赛、知识竞赛等来测验员工各种技能的掌握程度,并且通过这种方式发掘新的人才。最后,而对员工道德方面的问题,企业可以通过加强对员工进行企业文化的宣导,培养他们对企业的忠诚度;或者加强对员工企业规章制度、以及法律等相关知识的相关培训。

(二)对尽调团队中的人员进行合理配置

在对被并购企业的尽职调查中,一个井然有序的工作团队能有效开展各方面的工作,提高团队工作效率,加快企业的并购进程。在尽职调查团队对被并购企业的尽调过程中,由于数据信息的复杂性,要对这些信息抽丝剥茧具有一定的难度。因此,团队需要合理地对其中的工作人员进行任务分配,通过提高个人的工作效率而提升团队的工作效率。在尽调团队人员的构建中,首先要具备各个领域的专业人士。让专业的人完成相关专业的事情能有效节省团队的工作时间,提高团队的工作效率。

团队管理者的领导力对团队非常重要。如果管理者拥有较强的领导力,那么他能够让团队中的成员心甘情愿地去完成他分配的任务。对于突发的情况他也能够快速有效地做出判断并下达命令让团队去完成目标。但实际上尽职调查团队中的成员往往是企业自身的内部员工,他们掌握的知识和技能的局限性可能会使得尽职调查的内容不全,而影响信息的全面性。虽然企业可以通过一些方式来提高企业工作人员的相关技能水平,但这需要时间。

(三)增强尽职调查方法在调查中的有效性

在使用尽职调查方法时,收购方应该根据被并购企业的所处经济环境和其所使用的战略来选择适合该企业的方法,这样做的好处有以下几点。一是在根据企业所处行业等信息来选择适合的方法时,能避免在调查之后的方向错误;二是选择正确的调查方法能根据企业的状况有针对性地获取其在各个方面的信息。如果选择使用不适当的调查方法,那么可能会由于无法获取被并购企业有用的信息或是得到不正确的信息,进而对并购过程造成影响。收购方通过多元化、多样性的方法能够了解被并购企

业的真实情况,这能有效降低并购活动的成本以及相关风险。

(四)积极与被并购企业的工作人员沟通

在要实施并购项目时,尽调工作人员应该与并购企业的工作人员进行沟通,而沟通应该包括前、中、后三个时期。

在前期,尽调工作组的工作人员应该把其需要的资料清单发给被并购企业的工作人员,让他们提前准备这些材料。这样做有以下目的:一是能够提前让被并购企业工作人员准备材料,帮助节省在尽职调查工作上所需的时间;二是能够在前期就和他们建立起相应的联系,这样在尽职调查中能和他们更好地进行交流。在尽职调查进行的过程中,收购方能根据获取的信息与被并购企业进行友好的沟通,但是面对他们给出的信息收购方需要保持高度的谨慎与职业的怀疑。在获取信息的过程中利用分组讨论、现场核查、访谈等方式来检验信息的真实有效性。在尽职调查结束后,收购方还应与被并购企业的工作人员保持一定程度上的沟通与联系,这方便收购方在之后想要检验某项信息时被并购企业能给供支持。

五、结论

在市场经济的不断发展下,企业并购已经成为了企业发展、提高自身实力的重要方式。企业在并购过程中常会使用尽职调查方法来确保并购活动的正常开展,但在实际过程中往往会存在一些问题。对于这些问题企业可以通过加强对内部员工综合素质的培养、对尽职调查团队人员进行合理配置,在必要时可以聘请第三方机构帮助企业完成尽职调查、实现尽职调查方式方法的多样性等手段来提高尽职调查的有效性,为企业的并购活动降低风险,作出正确的决策。

【作者简介】李方正(1996—),男,江西丰城人,硕士在读,华东交通大学,研究方向为管理会计。

李子乐(1998—),男,江西丰城人,硕士在读,江西省软科学研究会,研究方向为产业经济。