

战略并购及参股项目的投后整合管控（两天课）

讲师：程海晋

过去几年中企（央国企/民企/上市/非上市/中小微企）在**战略并购/参股/接盘不良/引战投/混改**等项目普遍存在**成功率低、失败率过高**的问题。其核心原因之一是中企**投后管理能力不足**。近年来中企在控股参股投资的投后阶段出现了以下问题：

- 目标公司盈利恶化引发**商誉减值**，投资方**并表利润下降**，**公司市值/股价暴跌**
- 长期填补目标公司亏损，导致收购方**资金链、负债率/偿债能力迅速恶化**
- 近年来众多不同规模企业集团**爆雷**，并购参股失败是主因之一

目标公司投后可持续盈利，尤其是**协同利润**达标与否决定项目成败。从**增量考核**改为**国有资本保值增值**考核后，央国企参股并购项目的盈利压力剧增。基于中企对强化投后综合管理能力、提高项目成功率的需求，这门课设置如下内容：

- 1) 以**投后风险及管理难度最高、团队最庞杂的并购整合管理**为主体内容，兼述中国特色的**参股战投、国企混改、创业投资、收购不良亏损企业、财投**等投后管控与决策
- 2) 强化投后核心环节：**整合团队**组建、投前投后**对接**挑战、战略经营**协同重建**、目标**组织架构重构**/人员管理、职能**流程变更**、经营监控、**善后处置**时机方法决策等
- 3) 通过投后复盘优化投前项目管理环节（目标/交易设计/尽调/估值/人资/协议等）

听课者包括集团董事会成员、战投部/金控公司团队、业务/职能高管、投后团队、标的公司管理团队、财务投资机构（如私募/风投/并购基金）等项目管理团队。建议小班授课，有利于讲课现场的互动提问和研讨。以下为课程内容大纲：

1. 股权战投投后及并购整合管理综述
 - a) 三种投资性质的不同投后管理模式及成败标杆
 - b) 混淆战投与财投对投后风控的影响
 - c) 宏观因素对并购战投投后业绩的影响
 - d) 项目目的：导致不同的投后风控难度
2. 交易架构对整合模式、重建组织架构影响
 - a) 不同股比对投后模式和公司治理的影响
 - b) 两种实体整合模式：对目标投后业务治理重建的影响
 - c) 战投参股：双方的潜在问题与矛盾
3. 战略并购：投后整合管理框架
 - a) 战略并购整合管理的四要素
 - b) 全球及中国并购失败总结及成功率的趋势变化
 - c) 中企投后管理：四大核心挑战、八大工作环节
4. 投后团队的组成
 - a) 战略参股（战投）的团队及投后管理挑战
 - b) 收购方整合的组织架构
 - i. 收购方的三层管理架构以及分工、监控、管理职能
 - ii. 董事会、整合总经理、业务团队遴选、职责及激励机制
5. 收购方：投前与投后的对接
 - a) 投后对接团队的常见风险
 - b) 投前调研工作不足的弥补和时机

- c) 整合的交割风险及防范
- 6. 整合第一关：双方业务模式与战略变更
 - a) 协同整合的落地：战略、经营、协同、优化、分解
 - b) 业务合作模式的四大挑战与合理预期
 - c) 多元化/上下游收购的问题
 - d) 业务战略与模式变更对目标组织架构公司治理的影响
- 7. 对目标公司组织架构与治理机制的重建变更
 - a) 对目标公司组织架构、岗位及授权更换及管控的必要性
 - b) 重建目标组织架构的四大前提
 - c) 目标业务团队的期望、心理状态和沟通
 - d) 目标公司：原董事会及业务核心人员的挽留和激励
 - e) 战投双方的管理难点及外派人员挑战
 - i. 外派董事、高管、财务等的挑战
- 8. 对目标公司内控职能流程的高效化变更
 - a) 流程整合的四大价值
 - b) 庞大复杂的工作规划与团队分工
 - c) 执行团队与管控优先的设立
 - d) 七大常见职能流程整合的具体工作
- 9. 投后管理的规划与实时监控
 - a) 收购后整合的流程规划、预算、业务及协同业绩
 - b) 投资方常见的监控权利与方法
 - c) 早期及高新科技公司的投后监督管理
 - d) 战投资方：进退决策的依据
- 10. 善后机制：项目风控的必要环节
 - a) 投后整合期间的常见危险信号及后果
 - b) 善后机制必要性：战略目标与价值
 - i. 资产/资债优化、不良剥离、对国有资产保值增值的影响
 - c) 善后机制启动的标准与时机、三种善后模式的选择
- 11. 文化因素的巨大影响
 - a) 最难驾驭的风险因素
 - b) 三层文化因素的冲击
 - c) 对变革管理、双方团队资源维护与沟通的全方位挑战
- 12. 前期评估工作及流程对投后整合的影响
 - a) 每个流程环节对投后的影响
 - b) 投前项目管理流程优化与投后风险管控

整合管理案例分析：

案例分析会穿插在讲课各个章节，包括央国企、民企、外企的大型案例成败分析（万向等）、职能管理流程整合的案例，同时欢迎学员可以提供自己工作案例分享