

重组策略 – 如何 100% 控制并购的企业

企业并购后的控制策略

主讲：张宇主席

【课程背景】

当投资协议落地，股权变更完成，控股的法定程序完成后，真正困难的征程在等待着收购方的高层管理者们。

张宇主席认为："并购后的重组过程，其困难是难以想像的，涉及到的人事，财务等诸多方面的困难使这个在没有法律严格限定的过程充满了挑战，如果不能完全地控制新收购的企业，收购方将面临巨大的经济损失和企业失控带来的社会和法律风险，如果重组过程做得不好，收购方将面临着巨大的风险，可以说，重组是一项对管理水平要求极高的操作，往往历时很长的时间" 因此如何重组过程的重要性都不为过。

- 为什么说在并购的过程中，首先就要考虑重组的问题？
- 收购方企业如何重新架构被收购企业的董事结构及权力结构？
- 什么样的人事调整是必须的？如何以最小的调整代价实现企业的控制权？
- 采购权和经营权等重大权力如何确保？
- 交易关联方的合作该如何确保？
- 融资关联方的利益与合作该如何确保？
- 如何最大范围地避免重组过程中，原企业中隐藏的风险暴露？
- 如何确保被并购企业在最短的时间内，实现权力的平稳过渡？

这些是企业重组过程中，最核心的问题，它们决定了投资人能否达到自己参股和控股想要达到的目的，他们的预期收益和后期风险程度，都决定于重组过程的策略和进程。

IFC 集团的董事执行主席张宇，将和大家分享他的第一手经验，在国际金融中心香港，主持过多起复杂大型并购项目，并成功将企业送入美股和港股的他，会和大家讲述并购完成后重组过程中复杂的环境和应对策略；对于大企业的重组中，那极度复杂的环境和危险，学员们会有深刻的理解

【课程收益】

- 学员将理解如何用全新的眼光审视投资和重组的关系
- 学员将理解如何在投资的过程中，将重组过程完全地考虑进去
- 学员将会理解如何在重组初期巩固管理基础
- 学员将了解重组过程中，鲜为人知的风险，和极为复杂的环境
- 学员会得到只有在大型金融企业高层才能体会到的金融理念和知识

- 学员将学会重组过程中交易关联对象的管理和更换
- 学员将学会重组过程中融资利益方的维护
- 学员将学会如何平稳地过渡采购和经营权力
- 学员将学会重要的权力结构调整，包括董事会和管理层权力的重新分配（重要）
- 学员将学会人事调整的终极原则（重要）
- 学员将学会重新审视重组经营过程中的风险，特别是相关的政策道德风险

【课程特色】

本课程以前一直在新加坡和香港，纽约等金融中心授课，而且在中国学员在投后重组过程中，都成功地得到了非常好的应用，企业重组是一个极为高深的管理技巧，是一门在国际投资圈中的经典高级课程，尽管学员都是身经百战的企业家和公司管理者，但他们几乎一致地认为本课程的知识点和经验点过多，需要认真消化和长期思考才能基本掌握。

【课程对象】 董事长，直接参与股权投资的高级管理者（因内容涉及到被投企业的改造及管理控制，不建议无关人员参加）。

【课程时间】 2天（6小时/天）

【课程大纲】

重组过程的考量

- 1、拆分重组
- 2、重组的终极技巧
- 3、重新融资的起步
- 4、重塑财务报表
- 5、表外资产的精妙运用
- 6、董事会的控制和管理层的重新任命
- 7、资产的重新组合
- 8、信贷的力量

一、塑造新的控制力

定义你自己的势力范围

被投企业的失控状态

董事会与公司章程的风险

- 董事们的背景 – 看不见的纽带

➤ 公司章程中的游戏法则

防止公司利润的巨幅缩减

案例：某国当地最大的化工集团收购案 – 挥之不去的恶梦

交易利益平稳过渡

看不见的手，来自于你想像不到的高度

分谤 – 如何保护自己

合理与合法同样重要

不可不做的客户动机分析

高明的投资者是怎样看待被投资企业客户的？

隐形的债务，防不胜防的陷阱

员工阶层的稳定

1、你需要知道被投企业的员工到底有多少收入，到底能得到什么，又有多来部分来自于你将拥有的企业？

2、谁是业务骨干？谁可有可无？

3、你不能靠自己来阻止员工的流动。

4、提升控制能力

融资利益方的平稳过渡

1、必须杠杆的理由

2、被投资企业主要交易银行 – 不得不面对的故人

3、融资的变数 – 保护你的资金链

4、资本圈的真面目

过渡策略的制定

1、利益的再分配

2、企业适应性改造

3、平衡 – 这是投资游戏的通关方式

总论：重组是极为复杂的管理技巧，你需要做到短期的快速控制，和尽可能快的稳定经营以及长期的资本稳定和风险控制。

上帝視角看投資系列


World Class Investing



張宇 作

董事們的並購重組

企業高層該如何操盤整個投資並購重組過程

 香港金融協會

Hong Kong Financial Services Professionals Association

张宇主席于2022年5月出版的新书 < 董事们的并购重组 >