

The Path to Cracking the Inefficient Resource Allocation in State owned Enterprise Mergers and Acquisitions

Yingxin Wu

Huzhou City Urban Investment Development Group Co., Ltd., Huzhou, Zhejiang, 313000, China

Abstract

The problem of inefficient resource allocation in mergers and acquisitions of state-owned enterprises has become an important obstacle to their high-quality development, mainly reflected in the integration of assets, human resources, and technology and research and development resources, manifested as idle assets, insufficient synergy effects, talent loss, and waste of technical resources. The reasons for the inefficient allocation of resources in state-owned enterprises include deficiencies in the formulation of merger and acquisition strategies, execution problems in merger and acquisition transactions, and insufficient integration and management capabilities. Based on this, this article proposes a solution to optimize M&A strategic planning, standardize M&A transaction execution, and strengthen integration management capabilities, in order to improve resource allocation efficiency and achieve the preservation and appreciation of state-owned capital. By strengthening strategic planning before mergers and acquisitions, risk control during the merger and acquisition process, and resource integration after mergers and acquisitions, state-owned enterprises can effectively avoid the dilemma of “1+1<2” and promote high-quality development.

Keywords

mergers and acquisitions of state-owned enterprises; Inefficient resource allocation; Synergy effect; Integrated management; High quality development

国有企业并购中资源配置低效的破解路径

吴颖欣

湖州市城市投资发展集团有限公司，中国·浙江 湖州 313000

摘 要

国有企业并购中资源配置低效问题已成为制约其高质量发展的重要障碍，主要体现在资产整合、人力资源整合及技术与研发资源整合层面，表现为资产闲置、协同效应不足、人才流失及技术资源浪费等问题。国有企业资源配置低效的原因包括并购战略制定缺陷、并购交易执行问题及整合管理能力不足。基于此，本文提出优化并购战略规划、规范并购交易执行及强化整合管理能力的破解路径，以提升资源配置效率，实现国有资本保值增值。通过加强并购前的战略规划、并购过程中的风险控制及并购后的资源整合，国有企业可有效避免“1+1<2”的困境，推动高质量发展。

关键词

国有企业并购；资源配置低效；协同效应；整合管理；高质量发展

1 引言

国有企业并购作为国企进行资源配置的优化以及综合竞争力的提升的重要手段，在推动经济高质量发展中发挥着关键作用。然而，实践中国有企业并购活动常常面临资源配置低效的问题，表现为资产整合效率低下、协同效应难以显现、人力资源与技术资源难以有效融合等。这些问题不仅影响了并购目标的实现，还可能导致国有资产流失和企业经营绩效下降。究其原因，主要在于并购战略制定不够科学、交易执行过程中的风险控制不足以及整合管理能力的欠缺。因此，探索破解国有企业并购中资源配置低效的路径显得尤为重要。

【作者简介】吴颖欣（1992-），女，中国浙江湖州人，本科，中级经济师，从事国有企业发展转型研究。

2 国有企业并购中资源配置低效的具体表现

2.1 资产整合层面

国有企业在并购后，资产整合环节常出现资源配置低效现象。部分国有企业并购后，对被并购方的固定资产清查与评估工作存在疏漏，一些老旧设备虽已列入资产清单，但因长期闲置缺乏维护，实际已无法正常使用，却仍占据大量仓储空间，造成资源浪费。在流动资产整合方面，应收账款回收流程缺乏有效协同，原企业与被并购企业的信用政策不同，使得账款催收困难，资金回笼周期延长，降低了资金使用效率。此外，对于土地、房产等重要资产，在并购后未及根据企业新战略布局进行合理调配。比如在并购异地企业后，未充分考量当地市场需求与企业生产基地布局，导致资源长期闲置，无法转化生产经营资产，阻碍企业资产整体运

营效益提升。

2.2 人力资源整合层面

国有企业在并购过程中，由于薪酬体系差异，容易引发员工心理失衡。被并购企业员工可能因薪酬待遇低于并购方企业，产生不满情绪，进而影响积极性，甚至导致部分关键岗位人才流失。企业文化融合困难也较为突出，国有企业往往具有深厚的历史文化底蕴，在并购不同文化背景企业时，难以迅速融合双方文化。例如，一些传统国有企业注重层级管理，而被并购的新兴企业强调创新与扁平化管理，两种文化冲突使得员工在工作方式、沟通协作上矛盾频发，降低了团队凝聚力与工作效率。同时，岗位设置与人员调配缺乏科学规划，未能充分依据业务发展需求对员工进行合理安置，出现人岗不匹配现象，既浪费人力资源，又影响业务开展，削弱企业在并购后人力资源方面的协同效应。

2.3 技术与研发资源整合层面

技术与研发资源整合的低效问题在国有企业并购中也较为显著。不同企业技术标准不统一，使得在产品生产与技术对接过程中障碍重重。例如，在汽车制造领域，国有企业并购后，若原企业与被并购企业对零部件尺寸、质量检测标准不同，将严重影响生产线的顺畅运行，增加生产成本。在研发资源整合方面，研发团队融合存在问题，原企业与被并购企业研发人员沟通不畅，研发理念与流程差异大，难以形成高效的研发合力。

3 国有企业并购中资源配置低效的原因剖析

3.1 并购战略制定缺陷

在新兴产业崛起迅速的当下，一些国有企业未能敏锐捕捉行业变革信号，仍执着于传统业务领域的扩张并购。同时，战略目标模糊也是一大症结。部分国企并购时，未清晰界定通过并购期望达成的协同效应、市场份额提升幅度等量化指标。这使得后续并购行动缺乏明确指引，资源投入方向混乱。而且，忽视自身核心竞争力与被并购企业的适配性。一些国企单纯追求规模扩张，并购与自身核心业务关联度低的企业，难以在并购后实现优势互补，无法有效整合资源，导致资源配置偏离最优路径，制约企业长远发展。

3.2 并购交易执行问题

在并购交易执行阶段，国有企业常面临诸多问题导致资源配置低效。部分国企在并购前，对被并购企业的财务状况、法律纠纷、潜在债务等了解不深入；交易定价不合理也较为突出。受信息不对称及谈判技巧不足影响，部分国企可能高价收购被并购企业。此外，交易流程繁琐且缺乏高效协调机制。国有企业内部审批层级多，并购交易涉及多个部门协同，一旦沟通不畅，易出现流程延误，错过最佳交易时机，增加交易成本，阻碍资源的有效配置。

3.3 整合管理能力不足

国有企业并购后的整合管理环节，在组织架构整合方

面，部分国企未能根据并购后业务发展需求合理调整架构。缺乏有效的沟通机制也是一大问题。并购双方员工之间、管理层与员工之间沟通渠道不畅通，员工对并购后企业战略、发展方向等信息获取滞后，易产生恐慌情绪，影响工作积极性。而且，整合计划缺乏系统性与灵活性。部分国企制定整合计划时，未充分考虑各类资源的复杂性及可能出现的突发情况，计划执行过程中难以根据实际情况调整，导致资源整合进度受阻，无法实现预期协同效应，资源配置陷入低效困境。

4 破解国有企业并购中资源配置低效的路径探索

4.1 优化并购战略规划

国有企业欲优化并购战略规划，需精准洞察市场动态。一方面，设立专门的市场研究团队或与专业咨询机构合作，对行业前沿技术、政策导向、消费趋势等进行持续跟踪与深度分析。另一方面，深度挖掘自身核心竞争力，将其作为并购战略的基石。国有企业往往在规模、资金、政策资源等方面具备优势，可基于这些优势筛选契合度高的被并购对象。如在通信领域，拥有广泛基站资源与深厚技术积累的国企，在并购时应着重关注在软件算法、数据处理等方面具有专长的企业，以实现技术互补，强化自身在 5G 乃至未来 6G 通信领域的综合竞争力。

清晰明确的战略目标是并购成功的关键指引。国有企业在制定并购战略时，应运用科学的目标设定方法，如平衡计分卡理论，从财务、客户、内部流程、学习与成长四个维度，设定兼具定性与定量的目标体系。在财务维度，明确并购后预期的资产回报率、营收增长率等指标；在客户维度，设定市场份额提升幅度、客户满意度改善目标等；在内部流程维度，确定业务流程优化程度、协同效应实现标准；在学习与成长维度，规划员工技能提升方向与研发创新成果目标。

同时，国有企业还需构建动态的战略评估与调整机制。鉴于市场环境瞬息万变，并购战略应具备灵活性与适应性。定期对并购战略的实施效果进行复盘，运用关键绩效指标（KPI）与关键成功因素（KSF）相结合的评估方法，及时发现战略执行过程中的偏差。若市场竞争格局发生重大变化，如出现新的竞争对手或颠覆性技术，应迅速启动战略调整程序，重新审视并购目标、对象及资源配置方案，确保并购战略始终契合企业内外部发展需求。

4.2 规范并购交易执行

国有企业规范并购交易执行，首先要强化尽职调查深度与广度。要组建多领域专业团队，涵盖财务、法务、业务等专业人才，深入调研被并购企业。在财务方面，不仅要审查财务报表的准确性，更要追溯其财务数据生成的底层逻辑，关注资金流向、成本结构等细节，评估潜在财务风险。法务团队则需全面梳理被并购企业的法律合规情况，包括合

同协议、知识产权纠纷、未决诉讼等，避免并购后陷入法律泥潭。例如，某国有企业在并购一家科技企业时，尽职调查团队细致审查发现其部分核心技术专利存在潜在争议，及时调整并购策略，通过协商解决专利问题或调整交易价格，有效规避了后续可能产生的巨额损失，保障了并购资金的合理配置。

合理的交易定价是规范并购交易的关键，国有企业应借助专业评估机构，运用科学的估值模型，如现金流折现法、可比公司法等，综合考量被并购企业的资产状况、盈利能力、市场前景等因素，确定合理价格区间。同时，积极引入竞争机制，通过招标、拍卖等公开方式，吸引多家潜在买家参与，促使价格回归合理水平。在谈判过程中，提升谈判团队专业素养，充分掌握市场信息与谈判技巧，据理力争，避免因信息不对称或谈判失误导致高价收购。

此外，优化交易流程协调机制对国有企业至关重要。建立跨部门的并购专项工作小组，明确各部门在交易执行中的职责与分工，加强沟通协作。利用信息化管理平台，实现交易信息实时共享，减少因信息不畅导致的流程延误。对于内部审批流程，运用项目管理方法，合理设定审批节点与时间限制，提高审批效率。

4.3 强化整合管理能力

在并购完成后，应该基于国有企业新的战略定位与业务布局，对组织架构进行全面评估与重构。摒弃传统僵化的层级模式，构建更具灵活性、协同性的架构体系。例如，对于跨区域并购的国有企业，可设立区域运营中心，集中管理区域内各项业务，减少管理层级，提高信息传递速度与决策效率。同时，依据业务流程与职能关联度，合理规划部门职责，避免职能重叠与推诿现象，促进资源在组织内部的高效流转。

还要搭建企业内部沟通平台，利用即时通讯工具、内部论坛等方式，打破信息壁垒，使并购双方员工能便捷获取企业战略、业务调整、人事变动等关键信息。定期组织管理层与员工的面对面交流会议，倾听员工心声，解答员工疑惑，缓解员工因并购产生的不安情绪。以某国有企业集团并购项目为例，通过线上线下相结合的沟通模式，及时向员工传达企业未来发展规划，鼓励员工建言献策，有效增强了员工对

企业的认同感与归属感，提升了工作积极性，为资源整合创造良好氛围。

此外，制定科学且具灵活性的整合计划不可或缺。在制定计划前，全面梳理并购双方在资产、人力、技术等方面的资源，运用项目管理工具，制定详细的整合步骤与时间节点。同时，预留一定弹性空间，以应对整合过程中的突发状况。如在技术资源整合时，充分考虑技术标准差异、知识产权归属等复杂问题，制定分阶段的技术融合方案。一旦出现技术对接难题或市场环境变化，能迅速调整计划，重新配置资源，确保整合工作顺利推进。并且，建立整合效果评估机制，定期对整合工作进行复盘，依据评估结果优化整合策略，持续提升资源整合管理能力，实现并购后资源的深度融合与协同发展，提升国有企业整体竞争力。

5 结语

国有企业并购中资源配置低效的问题，不仅影响了企业的运营效率，也制约了国有资产的保值增值。本文从资产整合、人力资源整合和技术与研发资源整合三个层面，剖析了资源配置低效的具体表现，并深入探讨了并购战略制定缺陷、并购交易执行问题以及整合管理能力不足等主要原因。在此基础上，提出了优化并购战略规划、规范并购交易执行和强化整合管理能力的破解路径。通过科学的战略规划，国有企业可以更好地明确并购目标，避免盲目扩张；通过规范交易执行，可以减少国有资产流失风险，提升并购效率；通过强化整合管理，可以实现资源的协同效应，推动企业高质量发展。

参考文献

- [1] 黄嫦梅.国有企业并购重组中存在的问题及对策[J].市场瞭望, 2024,(11):58-60.
- [2] 苏新娣.国企并购后总公司与子公司财务整合的问题研究[J].财会学习,2024,(12):23-25.
- [3] 代传富.国企并购中的财务风险与防范策略[J].财会学习,2024,(11):38-40.
- [4] 池巧珠,陈平花.基于超效率CCR模型的国有企业并购重组效率研究[J].九江学院学报(社会科学版),2023,42(03):114-121.
- [5] 刘强.关于国有企业并购重组后财务资源整合的探讨[J].商场现代化,2021,(06):131-133.