

Research on the Performance of Midea's Acquisition of Little Swan Based on Balanced Scorecard

Mingxu Liu

East China Jiaotong University, Nanchang, Jiangxi, 330013, China

Email: 1271166515@qq.com

Abstract

Electrical appliances as the most widely covered the livelihood of the people is an important part of the consumer goods industry, its development trend is worth further research. This paper selects Midian Group, a leading enterprise in the home appliance industry, and uses balanced scorecard to study the performance of its business decision of merger and acquisition of Little Swan. On the whole, the business decision of Midea's acquisition of Little Swan is successful on the whole, but there are still some improvements. This paper also gives relevant optimization suggestions for its shortcomings.

Keywords: *Balanced Scorecard; Mergers and Acquisitions; Performance*

基于平衡计分卡的美的并购小天鹅绩效研究

刘铭栩

华东交通大学, 江西南昌 330013

摘要: 家电作为覆盖最广的民生消费品行业的重要组成部分, 其发展趋势值得进行深入研究。本文选取家电行业的龙头企业美的集团, 运用平衡计分卡对其并购小天鹅的经营决策进行绩效研究, 总体而言, 美的并购小天鹅的经营决策总体来说是较为成功的, 但仍存在改进之处, 本文针对其不足之处也给予了相关优化建议。

关键词: 平衡记分卡; 并购; 绩效

引言

2018年9月, 美的集团宣布开始着手对小天鹅开展再度并购, 此次并购活动是美的集团实现战略目标的重要突破口, 故其并购带来的预期效益颇受业界人士的关注, 选取科学的评价方法可以为并购绩效的评估提供有力保障, 而融合财务及非财务维度的平衡计分卡评价体系具有明显的优势。

一、美的集团并购小天鹅案例介绍

(一) 公司简介

1. 并购方“美的集团”简介

美的集团股份有限公司(以下简称“美的”)创始于1968年, 2013年9月18日在深交所上市, 是白色家电三大巨头之一, 集家电的研发、生产、销售于一身, 在《财富》中国500强连续多年同行业第一。

2. 被并购方“小天鹅”简介

无锡小天鹅电器有限公司(以下简称“小天鹅电器”)始建于1958年, 于1996年7月在深交所上市, 在1978年制造出中国第一台全自动洗衣机, 拥有实力强大的研发团队, 重视专利、著作、商标等知识产权的

积累，是国内洗衣机产业的历史缩影，在智能洗衣家电领域处于做到全球行业领先地位。

（二）并购过程介绍

美的对小天鹅的并购过程可以按照研究重点划分为 2008 年-2014 年的前期并购和 2018 年-2019 年的后期并购两个阶段，具体内容见表 1。

表 1 美的集团并购小天鹅并购过程

	年份	并购方式	股权情况
前期并购	2008 年	16.8 亿元现金并购	获得 24.01% 股权
	2010 年	内部协议美的的成功并购荣事达后获得对价	拥有 39.08% 股份
	2012 年	增持 2 只 A 股+集中竞价	拥有 40.08% 股份
	2014 年	要约收购	拥有 52.67% 股份（绝对控股）
后期并购	2018 年	换股吸收合并	完全吸收合并小天鹅

数据来源：美的集团年报、官网

二、基于平衡计分卡的美的集团并购绩效评价

（一）财务维度指标分析

为进一步分析美的集团的并购绩效，本文选取美的集团 2017 年-2021 年销售净利率、总资产周转率和资产负债率作为指标评价其财务维度发展情况，具体内容见下表。

表 2 2017 年-2021 年美的集团财务维度分析表

	2017 年	2018 年	2019 年	2020 年	2021 年
销售净利率（%）	7.73	8.34	9.09	9.68	8.50
总资产周转率（%）	1.16	1.02	0.99	0.86	0.92
资产负债率（%）	66.58	64.94	64.4	65.53	65.25

数据来源：wind 数据库

1. 盈利能力分析

据表 2 所示，美的集团 2017 年-2021 年的销售净利率整体呈现先上升后小幅下降的变化趋势。家电业近年来受新冠疫情等因素的影响，销售增速有所下降，但是我们仍可以发现，并购后的美的集团在销售净利率上较之前都有所提升，这是因为并购活动在实现销售规模扩大的同时，也会带来各项成本支出的增多。总体而言，美的集团并购小天鹅的绩效表现在盈利能力方面呈现正面的影响，传递了未来良好发展态势的积极信号。

2. 营运能力分析

2017 年-2021 年间，美的集团的总资产周转率变化幅度不大，基本稳定在数值 1 左右，2017 年达到最高值 1.15，而后连续三年下降至 0.86，最后在 2021 年有小幅上升。美的并购小天鹅后实现了资源的整合，促进了资产总量的增加，但是销售增长幅度未能达到预期，从而导致了总资产周转率的降低。

3. 偿债能力分析

据表 2 所示，美的资产负债率从 2017 年至 2021 年呈现先小幅下降后小幅上升的趋势。最高点位于

2017年，与美的并购国外的库卡集团时发生大量借款有直接的关系。而在2019年资产负债率有所下降，虽降幅较小，但是与小天鹅的合并产生的积极影响初见端倪。总体看来，美的仅三年的资产负债率都保持在60%以上，说明企业的资产结构不佳，长期偿债能力不强，应采取相关手段减少负债规模。

（二）客户维度指标分析

品牌关注度体现了社会民众对企业的关心程度，关注度越高，企业知名度就越高，慕名潜在消费者也会随之增加，进而促进企业的发展。

表 3 2017 年-2021 年美的集团品牌关注度分析表

	2017 年	2018 年	2019 年	2020 年	2021 年
品牌关注度 (日均次数)	5126	4204	3928	3762	3688

数据来源：百度指数关键词搜索

如表 3 所示，文章选取了百度指数中的关键词搜索“美的”来获取美的集团品牌关注度的相关数据。美的在 2017 年的品牌关注度最高，2018 年后呈现回落趋势，2019 年的并购小天鹅事件本应增加消费者对美的集团的关注度，但从数据看来，关注度并未提升。但总体来说，美的集团的关注度在同行业中仍属较高水平，但是想要越来越多的人关注美的，挖掘出更多的潜在消费群体，需要企业付出更多的努力。

（三）内部流程维度指标分析

售后服务是影响企业销售能力的关键因素之一，家居品牌网官网的售后服务排行榜如表 4 所示。

表 4 售后服务排行榜

排名	企业	消费者评分（分）
1	西门子家电	486
2	美的	468
3	海尔	466
4	东鹏瓷器	418
5	金科陶瓷	396
6	方太	388
7	欧神诺陶瓷	362
8	博华陶瓷	360
9	新润成瓷砖	358
10	联邦家私	356

数据来源：家具品牌网

从年度家居十大品牌售后服务排行榜可以看出，美的的消费者评分位居第二，且略高于家电行业巨头海尔。这得益于美的拥有完整的安装服务体系，包括遍布各地的服务网点、备件库以及工作人员 6 小时内到达维修点的售后措施，拥有强大的售后服务能力，获得消费者的一致好评。

（四）学习与成长维度指标分析

1. 研发能力分析

美的集团作为家电行业具有代表性的企业，想要稳定自身的龙头地位，必须致力于研发能力的提高，增强研发资金的投入，下面将针对美的集团近年来研发情况的相关指标数据展开分析。

表 5 2017 年-2021 年美的集团研发费用投入及其占比分析表

	2017 年	2018 年	2019 年	2020 年	2021 年
研发费用（万元）	727013	837720	963814	1011867	1201491
研发费用占比（%）	3.78	3.52	3.46	3.56	3.52

数据来源：美的集团 2017 年-2021 年年报

据表 5 显示，2017 年-2021 年五年间，美的在研发费用的支出上逐年增加，但是研发费用占营业收入的比重却有一定波动，且一直低于 4%，不利于美的研发能力的增强。并购完成后，美的在与小天鹅研发力量的整合上存有不足，没有完全落实创新发展的企业理念，在日后发展中，应加强核心技术的挖掘，加大研发创新力度。

2. 人员构成及占比分析

员工是企业的基础，表 7 展示了美人员构成及占比的变化趋势。

表 6 2017 年-2021 年美的集团人员构成及其占比分析表

	2017 年	2018 年	2019 年	2020 年	2021 年
技术人员人数	10,520	12,321	13,727	16,071	19,150
技术人员占比（%）	10.33	10.74	10.18	10.77	11.55
博士及硕士人数	2,901	3,750	4,422	5,491	5,508
大学本科人数	18,605	21,708	26,867	27,770	26,976
本科及以上学历人员占比（%）	21.12	22.18	23.19	22.29	19.59

数据来源：美的集团 2017 年-2021 年年报

近五年来，美的集团的技术人员数量是不断增加的，说明美的在技术人员的招聘与培养方面还是有所注重的。从其技术人员的占比上看，在 2019 年和 2021 年有所下降，美的完成并购后，对员工的系统整合力度不足。同时，这段时间内的高学历员工总数是逐年增加的，几乎实现翻倍增长，并购小天鹅后，高学历人才比重有所下降。总体而言，美的集团在学习与成长维度的表现较好。虽然美的集团人才占比与预期期望存有差距，但是对高学历员工、高技术人员的注重程度有所提升，并购后的美的集团在此维度的进步上仍有一定的发展空间。

三、优化建议

（一）加强偿债和营运能力

在偿债能力的提升上，美的集团目前的资产负债率仍处于较高的水平，为摆脱这一困境，美的集团要加强企业全面预算机制的建立健全，提高财务效率，坚持科学投资，加强风险管理，以期实现长远稳健发展，科学安排举债和投资规模，加强自我约束，严格控制企业的杠杆率，构建更为合理的资产负债结构。

不仅如此，美的集团的营运能力存在较大可改进之处，应促进资产的周转，完善资本的运营。具体而言，应注重应收账款周转能力的提升，减少坏账的发生，可以积极采取措施，给与拖欠货款的企业灵活的还债信用折扣；当然，对于违反信用的客户，要做好相关的研究调查分析，了解原因后通过有效措施尽快地收回欠款。^[1]另外，值得注意的是家电库存多的现状，可以在一定范围内通过降低销售价格来扩大

市场占比。

（二）注重品牌关注度

众所周知，美的集团与小天鹅的知名度在国内家电业中名列前茅，在国内家电市场的重要地位也是不言而喻，但是近年来关注度的增长幅度不及以往，主要可以从以下三个方面进行优化。首先，美的集团需要根据消费者的需求意愿制定合理的品牌营销与推广战略，更深度的挖掘消费者的购买想法，反思自身产品存在的不足并加以改进。不仅如此，美的集团并购小天鹅后，收获了一大批小天鹅的忠实消费粉丝，美的集团应该通过更有吸引力的消费点稳定与重要客户的长期合作关系，维系美的多年来树立的良好行业口碑，增强固有消费群体进行产品回购的消费信念。

（三）强化销售管理

总体而言，美的需要从产品价格及销售渠道等方面来改善其产品销售，可以将市场和客户进行精确划分，针对各级市场与客户提供不同档次与功能的产品，而各个档次的产品相对于竞争者来说都具有很强吸引力的价格。同时，美的应该意识到市场竞争的激烈性，时刻具有风险意识，激励本企业能够抢先推出新产品，进而领先竞争对手销售产品，同时也可以偿付研发成本。

（四）专注研发发展

美的集团实现产品升级、销路畅通的重要举措离不开创新研发的稳固支撑。如何突破研发壁垒，实现并购的经营协同效应是美的尚需的突破。与小天鹅的并购，在获得有利技术的基础上，应根据美的战略目标进行技术融合，这也是首要的任务，美的集团可聘请专业技术人员加入企业，来提升产品、技术研发的力度，增强企业的核心竞争力，也可以成立重点研发项目小组的战略，来开启企业高质量转型的新时代。^[2]同时，应该注重对员工的人文关怀，让员工感受到企业的爱与温暖，脚踏实地的为汇集企业力量添砖加瓦。

参考文献

- [1] 郑小平,朱瑞笛. 基于改进平衡计分卡的美的并购库卡绩效研究[J]. 会计之友,2021,No.665(17):51-57.
- [2] 张晨,于斯齐,肖文娟. 基于 BSC 和哈佛框架的绩效评价体系创新——以科大讯飞为例[J]. 会计之友,2022,No.694(22):55-61.

【作者简介】

刘铭栩（1998-），女，汉族，华东交通大学在读研究生，研究方向：财务管理、管理会计。Email: 1271166515@qq.com