



## 从并购的角度审视 你的企业

换一个角度，从并购的角度审视你的制造体系，也许就能发现很多隐藏的改善机会。

- 我们通过帮助企业进行了数十次并购运营评估后所得到的实践经验；
- 资产和设备状况可以从很多方面揭示企业的整体状况、价值和增长潜力；
- 在并购运营评估过程经常出现的三个主要机会和风险，值得关注。

就像是一位久居的房主，可能已经不会去注意他年久失修屋顶，或窗户时不时的滴雨、地板出现裂缝。企业的运营也会在长期过程中，对自身缺陷视而不见。如果我们从一个潜在并购方的角度去观察一个企业，是否可以发现更多具有针对性的可以推动增长和实现利润最大化的改善机会呢？

每年，TBM都会帮助私募股权基金对潜在收购目标进行相当数量的运营尽职调查，通过这些评估，诊断目标公司的业绩水平，识别运营风险，并预测增长潜力和能力。在本文中，我们将分享TBM从执行这些评估中总结的经验。深入挖掘资产和设备状况，如何以此作为企业整体状况、价值和增长潜力的判断依据。

### 最主要的三个机会

在我们评估的制造型企业里，有三个主要关注的方面：

- 应用精益制造的可实现的潜在成本节约和绩效收益；
- 管理团队管理增长和实现收益的能力；
- 资本密集型企业的资产状况以及为未来增长所做的准备。

当然，这些都是相互关联的。资产状况反映了领导的优先事项，精益生产实践的深度是管理层知识和能力的一个体现。

当我们走进一个工厂时，我们首先注意到的是车间现场的整洁度。如果这是一个混乱的生产现场及流程，便会降低我们的期望。现场整洁情况是管理控制和过程纪律的一个强有力的体现。如果机器下面的地板上有漏油和吸水材料，则表明有某种程度的失修没有得到解决。

当靠近设备和机器，我们将查看油脂枪，加油嘴配件，以及这些设备正在使用的标志。如果油脂枪放置在影子板上，则表明工作场所组织相对良好，有操作员实施某种程度的自主维护。同时我们也会通过设备运转声音判断，任何在变速箱和输送带周围工作过的人都能听出齿轮或轴承滑动需要更换时所发出的异常声音。

除了设备的外观和声音之外，我们还将研究企业如何管理维护工作。首先要看维修部门是否有足够的人员。我们之前评估的一个工厂，机器每天24小时运行，每周5天，但只有一个维护人员值班，这便造成了巨大的风险，同时也解释了他们设备的状况和计划外的停机时间。

## 简单有效的预防措施比加班维修更重要

每个人都说他们在做预防性维护。为了了解他们实际在做什么，在评估过程中，我们将提出一系列开放式问题。对于一些工厂来说，预防性维护意味着每年都会会有一个原始设备制造商的代表来检查机器。这一个好的方法，但还远远不够。

现场主管经常会说，他们会在多少个小时、多少天或生产了多少产品的情况下进行一次机器维护。我们则会寻找证据和报告，以表明预防性维护工作是有计划的，而且已经完成了。如果操作人员有问题并寻求维保部门的帮助，有人记录吗？或者他们依赖维保人员来记录对每台机器都做了些什么？

我们对应用计算机化的维修管理系统（CMMS）大力支持，如果一个工厂正在使用这样的系统，我们将查看他们是如何使用的，以及是否有相对应的操作规则。这种系统的价值在三到五年之后更为明显，因为可以使用历史数据进行分析，来检查组件和耗材是否有使用到其设计寿命，并根据需要调整备件库存。

我们评估过的一些公司，经常仍由创始人经营，或者是家族企业。在这种情况下，企业领导人往往看不到CMMS的价值。他们总是觉得一切都还说得过去，不想做出更多的投资，这其实经常被当做一个成为潜在成本节约的机会的信号。

## 收购方真的在乎这些吗？

去年，我们帮助一家私募基金实施尽职调查，该项目包括多个工厂和设备。买方希望我们查看企业运营的设备，了解他们的使用年限和保养情况。具体而言，他们希望了解近期是否可能出现的任何大额的资产支出。

我们的分析包括资本支出的各类别（维护、增长、安全/监管）、资本支出占销售额的百分比、与折旧率相比以及三年趋势。在所有的设备中，如果发现资本支出与折旧率不匹配。这意味着他们消耗设备的速度远远大于设备的更换及保养。

私募股权公司创造价值的主要重点是通过整合，或通过增加现有资产的销售来增长利润。通过我们的现

场评估，他们想知道工厂如何能够支持这种增长，如果销售量翻番，生产线和设备能应付吗？

这对任何企业主来说都是一个很好的问题。怎么能把销售额翻一番？如果目前的数量翻了一番，员工及设备将如何应对？在许多情况下，需要有创造性的答案。通过对运营状况的评估，经常会发现许多未使用的产能。

### 发现潜在能力

通过增加一个班次来增加产能看似一个相当简单的计算。但从改善维护实践的方面估算增长潜力同样重要，但往往需要更深入的知识 and 经验。

我的一位同事曾帮助过一个企业，这家工厂几乎没有任何预防性维护。以前的管理团队的策略是把主要的生产设备全部使用上，然后在设备坏了的时候修理它。不用说，设备经常坏掉。

我们实施的方法包括实施严格的预防性维护计划，并将其纳入每周生产计划。每周三，这台机器都会离线几个小时。我们对其他重要设备也做了同样的事情，建立了每周、每月、每季度和每年的预防性维护程序。

几个月来，正常运行时间显著改善。戏剧性的是，我们能够在不增加设备投资的情况下，将产量和销售订单翻一番，甚至能够将由于产能限制而外包给其他工厂的业务收回。

这就是在并购时，买方希望发现的机会，即用现有资产实现销售额翻番。作为一个企业领导者或所有者，从一个并购的角度去识别并利用这些机会同样可以有效提高当前的效益。



**Bob Brennan**

执行总监，私募股权业务



**David Hicks**

咨询业务副总裁

