

《企業併購策略與最佳實務》導讀—本書架構地圖

游明德 資誠聯合會計師事務所顧問諮詢服務營運長

在競爭激烈與快速變化的全球化經營環境下，併購已成為企業追求成長常見的策略手段，甚至是決勝市場的關鍵。一個成功的併購，可以促使企業快速取得關鍵技術、擴大版圖、提高議價能力、引進策略投資人、減少競爭者等不同的效益，最終反映在企業價值的提升上。但一個成功的併購並不如想像中容易達成，由於併購的過程中牽涉的層面與利害關係人相當多且複雜，衍生出許多變數，也使得許多企業的併購效益亦不見得如預期般發生。同時，有些企業可能因為缺乏併購相關的經驗，僅將併購焦點放在價格的協商等，以為價格才是重點，但事實上，併購對兩方的企業都是一個變革的旅程，而不只是一場交易，一手交錢一手交貨就此結束，這些觀念上的誤解，都會影響併購的結果。因此，成功的併購必須建立在併購前的縝密規劃、併購中的有效溝通與執行，以及併購後完善的整合等三大前提下，才可能達成。

本書即是從此一觀念來發展，探討企業在併購前的策略規劃階段、評估階段與協商階段中，併購之關鍵流程與可能涉及面向，以及在簽約後，企業在履約及整合階段可能面臨的重大議題，分別從策略面、財務面、稅務面、法律面、人力資源面與營運面，進行全方位的併購架構分析。

本書架構地圖



策略規劃階段 提出最佳模式

前三章針對併購的策略規劃階段進行說明，策略規劃除了可協助企業瞭解內部需求，針對企業未來的發展做好策略規劃，並針對公司發展策略在各個面向的最適性及可行性進行沙盤推演，從不同策略所衍生出來的不同需求，將會影響併購的類型與執行方式，因此我們常說，一個明確的策略方向及符合策略的執行方案，會是所有成功計畫的開端。

第一章探討何謂企業併購，說明併購的策略思維及關鍵流程，並提出併購的常見議題與注意事項。第二章分析不同的投資人類型及其策略考量，介紹私募基金的運作方式與轉變，並探討管理階層併購的組織模式、執行策略以及可能的影響因素。第三章主題為併購策略模式，介紹常見的併購類型，包括合併、收購與分割，以及公開收購的程序與相關規範。

併購評估階段 執行盡職調查

在評估階段中，主要目的是確認併購目標是否能為企業產生價值。除了檢視本身企業在財務能力上可否支援此併購計畫之外，確認併購標的價值（即從財務、稅務、營運、人才等各個面向進行盡職調查），並進一步尋求如何擷取雙方優點，透過機制與協調整合，考慮未來對財務報導的衝擊，真正的達到併購綜效。

第四章說明價值評估概論與常見的評價方法，以及併購交易中的價值衡量，分析併購的綜效評估與幾種常見的綜效評估方法，並評估會計處理對財務報導的衝擊。第五章主要探討財務盡職調查，介紹其分析重點、資料來源，並針對銀行業的財務盡職調查，從資產面與損益面提出說明。第六章則以併購交易之會計處理剖析會計準則差異對交易可能產生的影響。

第七章分析評估階段的稅務面，說明稅務盡職調查的查核目的、工作時程與可能常見問題，並提出併購的租稅架構規劃，也就是從稅務角度看併購交易架構與出場機制，以及持有期間的租稅管理。

併購交易過程具備高度複雜度，交易風險也相當高，因此，不僅需遵循相關法令規範，併購雙方亦常透過法律文件，規範與釐清彼此的權益與義務，第八章即分析評估階段的法律議題，說明法律盡職調查的工作時程與主要工作。企業應將財務、稅務、人力資源、併購後整合等議題，納入法律文件之規範，以確保雙方權益，避免日後產生爭議。

此外，實現併購的交易綜效價值，「人」是不可忽視的重要關鍵環節。第九章探

討評估階段的人力資源面，從併購交易人力資源的四個階段提出規劃，從中瞭解可能產生的關鍵議題與風險為何。另外對於合併後的人力資源整合，本章亦提出管理架構與溝通策略，協助企業面對可能面臨的人才議題。

為求全盤瞭解市場及掌握未來企業可能的發展，企業應執行營運盡職調查，透過專業團隊以系統性的架構與方法，對標的公司各主要營運面向執行各項評估，識別企業在併購交易中可持續的價值，及可產生綜效的關鍵領域，提供企業決策參考之用。第十章針對評估階段的營運面提出分析，探討營運盡職調查的適用時機、評估項目與執行架構，協助企業了解市場現況、辨識風險，並分析各種因應方式，進而發揮綜效。

交易協商階段 知己知彼，追求雙贏

企業進行評估完成後進入協商階段，強調資訊透明、合理評價與公正保密的談判。企業針對交易細節進行協商，並簽定具有法律約束力的併購合約，並公布及說明予內部員工及申請主管機關許可。不過，不同意見的聲音可能陸續出現，建議企業應事先準備溝通策略。附件一併購策略專欄述及談判策略，包括交易條款、業務合作、價格策略等角度，探討企業併購協商的關鍵技巧。

履約整合階段 邁向完美結局

併購交易完成後，進入履約及整合階段，也就是企業已獲得主管機關的同意並可進行交割，併購交易真正完成，不過此時也是併購後整合工作的開始，包括人員配置、系統流程與企業文化的整合。第十一章提出併購後的常見問題，以及併購後整合的考量因素，從策略、變革管理、組織、業務、財務會計、稅務及法律、資訊系統整合管理、人力資源整合管理等八個面向作為評估方向，以實踐企業追求的「併購完美結局」。

要強調的是，我們常聽到併購是一門藝術，顯現併購在專業度上的要求與講求的細節，絕對是高度複雜的，此外，併購交易也因為不同利害關係人立場之不同，有各種的考量與利益衝突，而整合也是，必須透過完善且週延的溝通與協調，來達成最適的解決方案。因此，建議尋求經驗豐富且信譽良好的專業第三方來協助雙方進行不同層面的溝通環節，以求得併購的最大交易，並在取得各利害關係人的信賴下完成併購旅程，以落實企業永續經營的目標。