



併購之五大步驟

台商進行併購時，必須先評估自身實力的高低，是否具備收購其他公司的實力，收購以後能夠為公司創造多少價值、公司是否有能力整合目標公司之業務等。完成自我評量之後，再來篩選目標公司，此時公司必須有一套篩選的準則，並進行實地查核 (Due Diligence)，以徹底瞭解目標公司的內部狀況，避免導致評價時錯誤決策。完成實地查核，便可針對目標公司進行評價，並與目標公司進行協商議價，決定收購底價。最後若完成併購，必須進行併後整合的工作，如資產整合、業務整合、文化整合及人事整合，尤其是在文化及人事整合方面，應盡量避免負面之效果產生，如團隊士氣低落、生產力降低、員工辭職、權力爭奪以及溝通管道變質等，使併購綜效能確實達成。下圖即為併購之五大步驟。



此外併購要能成功，心態和能力是最關鍵的因素。在心態上，要存有「即使被併購，也不見得是輸家；併購別人的也不一定就是贏家」的觀念，對產業整併抱持平常心，如此產業的整合將會更容易推動。在能力方面，跨國企業要培養經營國際企業的專才，制定明確的管理目標，尊重本地的法令與文化，受予當地主管更高的管理自主權，這樣併購成功的機率才會提高。

8.5.3 併購後的綜效及風險

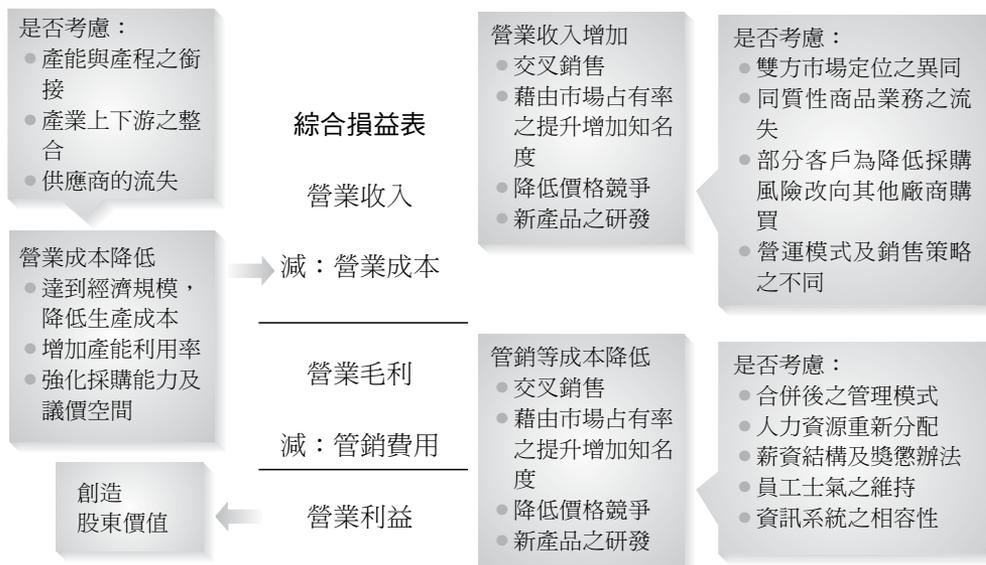
前一節我們曾提及明基收購西門子手機部門的失敗經驗，可知在考量併購案時，必須事先評估併購後達成綜效的挑戰及風險，茲分述如下：

1. 併購後的綜效與挑戰

不論併購之目的是基於目標公司之資產、人才、管理體系或者市場占有率，併購後綜效均會由營業利益之增加所呈現，進而提升股東價值。從綜合損益表項目我們可以得知，營業利益的增加，主要表現在營業收入增加、營業成本降低及管銷費用降低。一般而言，營業成本及管銷費用的降低相較於營業收入增加之綜效容易達成。具體綜效過程如圖 8-7 所示。

Figure

圖 8-7 併購三大綜效及達成之挑戰



資料來源：KPGM。