

之前的演講課有提及企業併購的問題，而這次要探討的主題是跨國併購，比起一般的國內併購，跨國併購會遇到更多不同層面的問題，包括文化、法律、身體語言以及管理模式，在文化方面，歐洲的八月份通常是員工旅遊的時間，所以要盡量避免在此時做交易；在身體語言方面，在許多西方文化中，男性被介紹給重要人士時，會起立以表示禮貌和尊敬，然後，便會相互握手。反之，在東方文化中，比較習慣以鞠躬或是點個頭表達敬意，當有些西方人遇上東方人不主動握手，很容易被誤解成是一種不友善的象徵，即使是一個小誤會，也可能會傷害到彼此間的關係及友誼；在管理模式方面，美國的公司通常都會做兩套帳，一套給國稅局，一套給內部的管理階層，而在台灣這看起來是不對的，但在美國卻是非常普遍的文化；，有百分之80的人在職業生涯中會遇到企業併購的問題，因此我們必須重視這個問題，要繼續留下還是離職走人是個非常重大的議題，必須考慮到退休年資的計算。

EMBA的學長為我們介紹了有關有機茶葉的創業歷程，過程真的非常的辛苦，但產出來的果實也相對的甜，這讓我們知道了創業並不是一條好走的路，過程需要歷經許多的困難以及試驗，才能成功，學長也為我們示範了如何分辨茶葉與茶精，運用了我們最常喝的手搖

台灣企業併購實務研討會

游明德會計師

會三甲 S0062031 吳翊菱

會計師將跨國併購比喻為跨國婚姻，進而讓我們思考面對跨國併購需要注意那些事項、可能遇到什麼樣的問題，進而讓我們思考如何面對及解決。

併購的議題讓我想到了大學時有些系的迎新活動會一起舉辦，而兩系合併舉辦活動就像併購一樣，有許多事情需要磨合及協調，而每個系的特色、優缺點、需求、期望都不相同，併購亦然，若兩家跨國企業要合併，除了與本國併購相同都需要先互相了解核心能力，併購者須思考：為什麼我要併購那家企業？那家企業可以使我公司更加成長嗎？而被併購者可能須思考：為什麼要接受併購？往後的去向？等等問題，雙方須溝通協調想要的結果為何？併購後的配套措施要如何因應，雙方的利害關係人受到的影響也需考慮；跨國併購與本國併購的差別在於還要考慮”法規”和”文化”的不同？要進行跨國併購就必須深入了解對方國家的法規和文化，從中了解併購的程序及條件與我國有什麼不同，文化上表達的方式又有什麼不同，絕不可以以本國的經驗去處理跨國併購，跨國併購必須融入當地的文化，這是一項重要的成功因素。

被併購的企業可能在得知消息後會出現的問題較多，公司內部員工可能先自亂陣腳，恐慌自己的去向在哪，也可能在併購進行的期間人才被挖腳，如何讓被併購公司得知消息後穩定下來必須將配套措施做好。

會計師最後提到幾個跨國併購很重要的觀念，進行跨國併購談判時要保持懷疑精神，才可以打開自己的眼界，看見問題所在，若沒有懷疑精神，被併購公司若拿不實的資料惡意欺騙，將導致無法估計的損失；併購的成功並不是只有雙方合併成功才為成功，若在併購期間，及早發現問題所在，並且及時抽離併購案，也是成功，這讓我了解事情並不是只有極端的兩面，找到雙方皆可接受的平衡點，即是協調成功。

跨國併購實務心得

講師

會三甲 鄭怡婷 S0062040

在這場演講，講師分享了許多講師自己本身的實務案例。讓我們學習到許多除了知識方面，在實務操作上，我們可以使用的方法或需要注意的心態或人文差異。在人文方面，不同國家有著不同文化與法規，我們需要注意的有許多東西。論及跨國併購的商業技巧，講師說到去國外做併購，姿態一定要低，要的是裡子，面子一定要做給對方，又或是地方人文差異，歐美有著固定的修假月，歐洲在八月的時候是休假月，而美國十二月也沒有人會理你。併購要走入當地市場，融合當地。

有趣的是，從事併購活動是一場團體戰，除了要熟悉市場之外，團隊作戰要有外部資源，當合夥人在國外處理併購之事宜，國內原本負責的業務要有人處理，不讓合夥人分身乏術忙得焦頭爛耳，國外最好也要有當地的人員協助處理，無論是當地的文化、或當地人文影響的談判技巧，如果擁有外部的人脈資源，結合觀系的運用，增加併購成功的可能性。在從事跨國併購時，要學習用一個全新的心態去看跨國併購，因為國內的併購戰鬥力很強大，但是國內許多企業主以國內併購經驗套在國外併購，這是不適合的。

加上政府機關的管理，我國政府企業國際併購的戰鬥力明顯較弱。無論是國內併購或是跨國併購在台灣已經明顯默默存在只是因為法規的關係，併購的動作才會緩慢，例如：台灣的最高行政法規規定併購時需要舉證併購成本的必要性與合理性，這其實對企業主是非常不利，併購的價格的必要性與合理性，有時候就是因為這片商場上他就是有那個價值存在，或是存在著一定的商譽價值，但卻不是如此容易舉證，國內法規的規定，增加企業主併購的困難。中小企業縱然無法從事併購活動，卻可以藉由策略聯盟達到雙贏。

講師不斷地強調實力原則，因為我們的環境並沒有像中國、日本、韓國的政府，沒有強力後盾或是支持的政策協助。台灣有著小政府、大民間企業，就要有心理準備打國際賽。以個人來說，隨時都要國外的待遇很好，只要有機會的地方，就是要打國際賽。國際賽的競爭更是激烈，卻無法避免，要知道自己的優勢，從優勢著手，要不然就是要有自己的基本盤，並且穩固之，這仍然呼應了講師所強調的實力原則。

另外，我喜歡鄭國枝老師在此演講分享的話語：為什麼台灣沒有百年企業，只有百年老店？因為沒有社會承諾。我們由此得知社會承諾的重要性。