

專題演講

主 題：台灣企業併購實務

主講人：資誠聯合會計師事務所

周建宏 營運長

這次很興奮且榮幸邀請到資誠聯合會計師事務所周建宏營運長蒞校演講，曾在海峽兩岸及全國大專院校會計精英盃辯論比賽會場及前次演講當中看過周營運長，而營運長此次的演講主軸在談論企業併購實務，在演講過程中，周營運長提到許多生活中大型企業併購的例子，好比說：聯發科與晨星、美光科技與爾必達存儲器等，還有近期的雙 A 併購（ACER 與 ASUS），此外，營運長也提到，在大型會計師事務所的併購歷史，只要在事務所的名稱上有「聯合」兩字，就表示此事務所曾經歷過併購，營運長一再強調，被併購不一定是不好的，如果有同等的對價，且讓企業永續經營，這樣的併購的條件是可以考慮，但是大多數企業老闆認為被併購會讓面子掛不住，營運長說若企業被併購，表示企業可能在財務上或者技術上出現問題，否則，哪位企業老闆會願意在公司營運狀況良好時選擇併購？不過，營運長提醒，若企業老闆希望企業可以永續經營的話，勢必是往公開發行的方向發展，營運長在演講過程中說了許多切身的實例案件，讓我覺得人是該活到老學到老，還有很多知識等著我去學習。

看見這個標題，第一個在腦海裡浮現的念頭就是：「這個題目我看得懂耶!就是比較大的公司爲了獲取更大的利益去併購比它小的公司。」但聽完這場演講後，完全顛覆了我對企業併購的看法，原來企業併購並不單單只是一個以大欺小的行爲，原來企業併購也會產生這麼多的問題，謝謝周營運長用了淺顯易懂的方式，讓我受益良多。

企業併購的目的有很多，例如；爲了增加市場佔有率、上下游的整合以確保原料的來源與品質、取得更多的技術以獲取更高的獲利、消除競爭對手.....等等，這些都是企業併購的目的，其中周營運長提及聯發科技與晨星半導體的整合是最近頗具盛名的併購案，聯發科技在併購了晨星半導體，做了跨領域的整合--手機與電視的整合，此種併購因爲是跨領域的，所以容易造成削價競爭；另一個有名的併購案則是美光科技與必達存儲氣、瑞晶電子的併購案，必達存儲器在財務、市場以及技術方面都很有能力，而瑞晶電子則是不得被併購，因爲若不被併購，將會喪失競爭力，而爲什麼美光科技要併購這兩個公司呢?答案是因爲美光科技整合之後，就可以與三星抗衡，但美光科技的此項舉動雖然成功地在市場上佔有了一席之地，但卻不能夠保證它一定就是會賺錢的政策；而周營運長也提及了一個功敗垂成的案例—

對於這次的演講主題，其實我蠻有興趣的。因為在財務個案研究這門課當中，第一個所探討的案件就是華倫·巴菲特去併購其他公司或者是利用商場戰略而去擁有公司的大部份股權，成為公司的董事長、大股東。

而本次演講中，我也學到了不少東西。像，原來併購還有所謂的廣義和狹義的，而我認知中的併購就是狹義的併購。而讓我覺得比較有趣的事情就是，在產業界還有各種獎項耶！有併購金鑫獎、最佳創意獎、最佳海峽併購獎、最佳 CSR 獎、最具影響力獎，裡面有我所知道的大公司、大企業，也有一些名不經傳卻是有技術、有實力的小公司，因為各種不同的原因而併購。有些是因為要相輔相成、而有些是迫不得已。在併購的流程當中，成功和失敗並不是只有一線之隔，而是兩倍以上的差距。所以在併購流程當中需要省慎的評估，處理高度專業的會計、稅務、以及法律問題。而在演講當中，我也才知道原來其實人生中大部分的人都會遇到併購的問題，因此我們需要時時刻刻準備好自己，不讓自己被淘汰。

至於企業為什麼會要進行併購，其實也許多動機，像水平整合、多角化經營、國際化布局、取得互補性技術等等。但是所有企業併購的最後目的都是為了在提升股東價值。例如，成長力道、獲利能力、股利等等。在前面有所闡述，要進行併購需要省慎的思考及許多高度專業的作業流程，而在這邊要所提及的是併購交易成功的關鍵。第一，明確的併購目標與策略，如果連自己都不知道目標和策略，怎麼可能會成功呢？第二，精準考量人性面的反應及第三，謹慎執行併購流程管理。有成功的關鍵就也會有失敗的因素，像併購的策略意義不明、買方付出的代價過高、併購後所產生的整合問題都會導致併購失敗。

2013.10.2 台灣企業併購實務
周建宏 資誠會計師事務所營運長
會三甲 S0062010 劉力甄

併購這個議題乍聽之下離尚未畢業的我們很遙遠，但是卻確確實實的發生在生活當中。例如你要去知名的觀光夜市買一雙鞋一樣；街的輛旁有很多家鞋店，你走進每一家精挑細選終於買到最令你滿意的，你以為這些鞋店是你作為消費者在市場中淘汰後存活下來的，但真的是這樣嗎？其實，所有鞋店的老闆都是同一人！如同講者提到的，就像台灣的寶島眼鏡、小林眼鏡，在激烈的市場競爭之下，被金可眼鏡集團所併購。現今的四大會計師事務所經過這一番過程而來。

我覺得講者的例子舉得很好，併購就像結婚。在併購之前必須要做詳盡的複合評鑑 Due Diligence(身家調查)，接著進入協商階段(訂婚與結婚儀式)；然而成功完成併購交易也並不代表企業成功的保證，購併後資源整合與調整(婚後相處模式)期若是處理不當，也有可能導致核心經營團隊的出走(離婚、人在心不在)。所以說，併購是一門大學問，失敗的結果是兩敗俱傷，成功的併購則是有加乘的效果。

每個人職業生涯中至少有百分之八十以上的機率會遇到併購問題，職位愈高的人受到併購交易的影響愈大，而該留下還是退出則考驗著每個人的智慧與膽識。根據講者經驗，距離知道消息和真正併購時有半年的時間，但是無論如何，在職場上我們都必須要準備好自己，讓自己永遠都能自由選擇。

企業併購實務

併購流程及成功關鍵因素

資誠聯合會計師事務所 周建宏營運長

會三甲 S0062031 吳翊菱

以前的併購案都是屬於同業併購，例如會計師事務所並會計師事務所，但因現在的國際趨勢已開始走向併購不同領域公司，藉由併購不同業公司拓展領域增加業務。在演講前，我一直以為，所謂的併購是一家公司買下另一家公司的經營權，全部合併變成更大的一家公司，但經過演講者的說明後才知道併購其實常常發生，而我所知道的併購意義只是狹義的，廣義的併購為凡涉及影響及取得另一家企業的一切行為，因此，企業界中其實常常發生併購。

為了促使併購案的成功，並非兩手空空的去與另一家企業進行談判會議，要讓企業併購的成功率提升還需要事前的去了解所要併購公司的經營狀態，及產業型態與關於要併購產業的知識，進而去增加個人與企業的價值，會議時，進退之道是非常重要的，演講者提到，併購最好的結果是雙贏，併購者若處於高位的態度只會讓失敗的機率提高，用心去了解被併購企業，善用說話之術，從中找到雙方都可接受的平衡點，這才是併購成功的關鍵。併購是一項大工程，需要縝密的考量與計算，深入地去研究所有相關問題，並非一時就能決定，需要層層考量後決定的事務。

併購對企業的影響非常巨大，在什麼時間點進行併購，進行哪種併購會對公司造成不同的影響，也有不同的意義，在併購前必須檢討“併購標的是否與企業發展策略一致”，這是成為是否要進行併購最重要的考慮因素，併購實為讓願景變為可實現的價值，對公司有幫助，使公司更上一層樓，並了解自己與企業的定位為何。在演講中還學習到一個重要的觀念：不董產業亦不懂財務報表，因此併購前必須去深入了解所要併購的產業，因為必須看懂被併購公司的財報從中獲得資訊，評估適不適合進行併購，結合種種便能使併購的成功率提升，讓公司越來越好。

台灣企業併購實務

主講人：周建宏 營運長

會三甲 S0062036 陳俐寧

這次演講的主題是「企業併購」，還記得以前高中的公民、地理課，有教過一些關於企業併購的實例和觀念，學習企業併購實務主要有四個目的：(1)瞭解產業生態與知識：透過了解企業併購的實務案例，容易了解各個產業裡，主導的企業為何？有何優勢？(2)提升宏觀思維的能力：由於併購交易是企業經營過程中常見的事件，且併購交易的成敗對企業長期發展有非常大的影響，因此可從中學習宏觀的視野及思維。(3)增加個人與企業價值：併購交易如此重大的事件，當然需要高度的專業能力，除了需探究雙方的財務報表及經營狀況，併購價格的計算、併購的程序都需要經過縝密的處理和研究，有助於增加個人與企業的價值。(4)深悉個人的進退之道：根據講者的資料中說道「每個人職業生涯中至少有 80% 以上的機率會遇到併購問題」，去、留考驗著個人的智慧和膽識，要了解自己和企業的定位，隨時做好準備。

企業之所以會進行併購，有內在和外在的動機，外在的影響因素不外乎就是全球經濟、景氣的變動和改革，導致企業發展產生變化。而內在動機，則是為了進行企業整合或者是追求更廣大的發展，多角化經營及國際化發展。演講中提到了許多公司的企業併購，其中包含了一些大家耳熟能詳的企業，例如：鴻海與夏普的垂直整合、群創與奇美的水平整合、聯想和 IBM PC 則是為了國際化的佈局進行併購，全力朝跨國企業發展。

聽完此場演講，對企業併購有更深一層的認識，獲得更專業性的資訊、學習到許多觀念和知識，讓我們即使現在尚在學校讀書，仍能了解到市場上關於企業的變化和發展，對於未來要進入社會的我們，有著莫大的幫助！

企業併購實務-併購流程及成功關鍵因素心得

講師 周建宏營運長

會三甲 鄭怡婷 S0062040

營運長用「80%的人在一生中會遭遇併購」做為開場，在聽演講之前，一直以為併購就是大間的公司吃掉小間的公司。聽了這場演講，才知道併購的學問高深莫測，出手的時機、價錢、理由，都會掌控著這場併購能否順利成功。而併購原來也可以製造雙贏，而不是一定要有一方勝利一方失敗。

站在公司經營者的角度，就像營運長說的併購失敗機率甚高，然而一加一減一成一敗，差距或影響甚大。企業併購時，在上位者的責任除了要抓準時機、談判中達到既定目標，也要讓交易圓滿完成。而企業併購交易成功的關鍵包含了，併購目標跟策略、人性面的反應、併購流程管理。最近蘋果公司併購了同樣位於美國矽谷開發無線通訊晶片的Passif，就近來幾年，蘋果公司先後收購了不少公司的技術，這很明顯的是為了某種企業發展策略，這是典型併購標的與企業發展一致例子。而營運長提到，人是最重要的關鍵，人不來併購就很難達成效益。這句話讓我最有感覺，我想每一個團隊都會有某一種默契，以在社團的經驗更讓我覺得一同做事的夥伴或領導人是十分重要，可以理解有些人為了領導人的離開也跟著離開的革命情感，或者甚至是種信仰。就像是蘋果電腦公司，在賈伯斯領導時期，離職率甚低，有人甚至稱其是一種信仰。有此可見經營團隊的重要性，有些團隊默契是很難再找到類似的完美舒適。

併購交易必須要對價格、股權分配、經營團隊是有共識的。營運長提及併購最容易不成功的最大原因便是價格認知。大部份的公司併購的時候，賣方都會認為自己的公司或產品技術是十分優良的，足以用優渥的價格換取。而買方有成本考量，勢必得將成本壓在一定可接受的價格。這理所當然地也造成，當有些瀕臨破產的公司，想賣也賣不出去的窘境。然而，這也是我覺得中小企業最為吃虧的，中小企業的業主往往沒有足夠的能力或本錢去與大公司的買家議論併購細節。

我想，論及併購是需要有遠見、有策略的。我喜歡營運長說的要因為要達到目的需要併購而因併購獲取利益，不要先思考併購後的效果而去計算併購。本末倒置者，容易迷失，導致失敗。