

## 企業併購整合之挑戰與因應

理律法律事務所 曾更瑩\*

為避免併購後發生原先不可預期之意外，以及便利各項繁瑣步驟與程序之進行，企業併購事前之評估、查核與規劃務必慎重。然而，即使是王子和公主成婚，也未必都能過著幸福快樂的日子，朝夕相處，需要磨合，也有可能發生問題而以離婚收場。是以，企業併購後的整合遠比併購前的各項準備工作來得重要，且能夠成功完成併購後整合，併購才算真的成功。本文作者就其實務經驗，分享「如何因應併購後整合所面臨之挑戰」經驗，並提出建議。

2008 年金融海嘯後，全球經濟景氣雖然起起伏伏，併購活動仍然持續熱絡，2015 年先有國票金公開收購三信商銀，後有日月光公開收購矽品、聯發科公開收購立錡，再添併購話題。企業或基於本身之經營策略或其他種種原因，或經過「自由戀愛」或通過「媒人」(中介機構)「相親」選定標的，進行複雜的「身家調查」(Due Diligence/盡職調查)，通過內部審核並取得相關政府許可後，進入「結婚禮堂」完成併購交易。然而，王子和公主成婚之後，未必都是過著幸福快樂的日子，朝夕相處，需要磨合，也有可能發生問題而以離婚收場。是以企業併購後的整合遠比併購前的各項準備工作來得重要，能成功完成併購後整合，併購才算真的成功。以下謹就實務經驗，就如何因應併購後整合所面臨之挑戰分享經驗，並提出建議。

### 一、 人才的留用—影響整合成功之關鍵因素

企業需要人才開展業務，如未能掌握標的企業的關鍵人才，併購後的標的企業沒有合適的人才繼續經營，併購將立刻成為一場空。是以，於準備階段時，如何找出並掌握對於收購標的之業務以及關鍵技術所需之主要人才，係買方之第一項挑戰，而買方必須提出能讓人才接受之留任計畫，以使併購標的在完成收購後，仍由主要人才繼續經營，則是第二項挑戰。

人才出走不僅對於業務經營與存續造成干擾，更有可能對於企業造成財務負擔。比如，當兩家企業進行合併，存續公司依照企業併購法第十六條之規定應於合併基準日三十日前，以書面載明勞動條件通知消滅公司與存續公司商定留用之員工，但若員工不同意留任，依照企業併購法第十七條則應由消滅公司負責資遣該等不同意留用之員工，並支付預告期間之工資以及依法發給該等員工退休金或資遣費，此時，若消滅公司之員工對於繼續為存續公司工作之接受度較低，可能之資遣費或退休金之給付反而成為員工離職之誘因，併購之進行即有可能引發離職潮，同時增加財務負擔。

因應併購後可能之離職潮，穩定軍心確保原勞動條件之存續是基本動作。在併購實務上，為留任人才，常常會與主要員工簽訂留用合約，一方面事先言明未來的勞動條件，以及收購方對於主要人才未來所擔任之角色與期待，同時也藉此提供留任誘因，例如績效獎金，限制型股票等，希望主要人才能同意留下來繼續與新雇主並肩打拼。有鑑於標的公司之員工可能藉由合併領取資遣費或退休金離開之可能性，以及人員流失可能對於公司之影響，在規劃併購流程時，併購步調可能需要適當之調整，以給勞資雙方各有較長之時間緩衝，併購雙方也才有較長的時間可以因應可能的人才出走或更替的問題。

關鍵人才一旦離職，對企業之傷害不僅是業務之無法推展，更可能因關鍵人才另起爐灶而造成客源、業

務之流失。此點，往往需要事前以競業禁止、保密條款約束。在關鍵人才離職後從事競業行為時，公司可能需提起競業禁止或侵害營業秘密或其他智慧財產權之訴訟解決。惟在台灣，競業禁止義務之成立門檻不低，近來實務上多考量受競業禁止義務規範者是否在競業期間得到合理之補償；此外，違反競業禁止義務或侵害營業秘密等之證據蒐集不易，在個資法通過後資料合法取得之途徑趨近狹窄，採取訴訟手段必須更花費功夫蒐集證據與資訊。

相反的，也有企業利用併購進行組織改造，而需人員瘦身，資遣員工，過程中或許會造成勞資爭議與糾紛；此時，遵守勞動法規以及併購相關規定，並給付員工資遣費以及其他費用，是絕對必要之立足點；其次，在與員工溝通相關程序時，也要有同理心，才能提出使員工信服之方案。

## 二、 企業文化之磨合—比錢還難處理的課題

併購是否成功，併購後企業文化是否能如預期順利磨合開展，是另一個關鍵。人才雖已留用，仍有可能因為企業文化而無法施展長才。例如中國海爾集團於 2011 年併購日本松下集團旗下之三洋家電，首創中國企業併購日資企業之案例，海爾集團之創辦人張瑞敏在接受天下雜誌專訪時即指出：「錢不是問題，文化才難」。企業文化之整合是門藝術，每個併購案有其獨自之特性，無法從教科書上求得標準答案，或許可從過去的案例得到些許借鏡。

談到台商海外併購案例，最著名的莫過於 2005 年台灣品牌明基 BenQ 風光併購德國手機大廠西門子一案，但該併購案卻在短短一年後於 2006 年 9 月底黯然宣布以德國西門子申請無力清償保護(insolvency protection)收場，媒體以「一場價值八億歐元的併購課」稱之。

明基西門子案失敗原因有許多分析，其中之一即為企業文化之不適應。經營風格一向彈性靈活的台商，遇上實事求是腳踏實地德國工程師，併購後水土不服，在時間與速度大於一切的手機產業錯過時機，所產生的鉅額虧損使明基不得不早壯士斷腕。當年經濟日報對這段台德文化衝擊報導如下：

***明基員工一年來逐漸瞭解：原來德國人工作方式很嚴謹，原來產品規劃的時間要這麼長、要做的分析和評估這麼多，原來歐洲各國的測試和客製化這麼複雜、原來錯過一次電信業者的宣傳上架期也補不進它下次的產品藍圖，錯過了就是錯過了...***

根據當時經濟日報、今周刊、財訊、管理雜誌等媒體與雜誌之報導與評論，當時台德兩派人馬互相較勁，連外派的台方高階主管也起內鬨，影響新產品開發之進度。當時為加快整合腳步，組織與管理架構採取台德雙軌制交叉安排之方式，董事長由台方擔任，CEO 由德方擔任，同時由台灣派駐 15 位主管在各個部門，但此一安排卻造成嚴重的溝通問題。當時負責研發之主要人員開始係由台方與德方各一高階人員負責，後來雖然將兩位之責任範圍依照亞洲與歐洲區分，但德方研發龍頭在受重任後旋即離職轉回西門子母公司任職，顯見雙方已無法合作。

反觀外商併購台商之案例，歐美各國外商經常相中台灣在全球供應鏈上的關鍵技術，前來取經，併購台商。台商往往以家族企業方式經營，常有因台商企業第二代無法或不願接班，而使經營優良的企業轉手賣給外商之例子。當企業大家長出脫持股，外商進駐之際，原班經營團隊人馬如何適應？外商空降的管理階層如何控制台灣業務，導入全球化與國際化的管理模式？

實務上外商併購台商之案例中，常見到外商採取循序漸進之方式進行企業文化整合。初期外商通常會要求台商之關鍵經理人才（通常就是台商原本的「老闆」，既是企業之技術與業務之核心人物，亦為主要大股東）留任若干年，仰仗原本台商經理人之經營能力，由原本的老闆繼續帶領台籍幹部打拚事業，同時循序漸進，或慢慢提升中級幹部之語文能力與經營能力，或漸漸雇用新血改變經營文化，並於過程中逐步導入外商之管理系統，漸漸達到企業文化整合。是以在文化整合時，要考慮循序漸進，其中，外商高階管理人才之柔軟身段，台商幹部的中西融合能力，都是影響成敗的因素。

從以上兩種跨國併購之例子，或許可以歸納出全球化併購企業文化整併成功之要訣。在明基西門子案例中，領導與管理結構由中外併行，原始之初衷可能是希望「兼容並蓄」，但反而造成兩路人馬溝通困難；而外商併購台商之過往經驗中，則在一開始即採用對於台灣幹部充分授權，而關於其他則一步步循序漸進以達到文化整合，可見得「權力問題應迅速解決」，但「凝聚人心需要時間」。企業係人構成的有機體，如高階經營人員在併購整合開始之初期將精力花在猜測與權力鬥爭，文化整合即不易成功，也容易耽誤商機，是以權力中心應儘速確立。權力中心確立之後，則需要花時間循序漸進凝聚人心，適當拔擢人才，最後，雙方需要屏除成見，藉由管理系統之整合，達到文化之整合。

### 三、IT 系統整合

資訊時代，IT 系統之整合在每個併購案都是不可或缺的一環，各項系統均將進行整併，不論財會系統、IT 系統、帳務系統、POS 系統所有種種系統均必須在短時間內進行整併。處與後端支援之 IT，在併購案進行時，鮮少成為談判桌上的議題，通常都是在併購完成後，默默進行 IT 系統之整合。但有零售客戶的產業，例如金融業，IT 系統之整合卻扮演著併購是否成功之關鍵角色，1999 年日本的瑞穗實業銀行(Mizuho)所經歷之整併經驗，即為實例之一。2005 年 Mizuho 總行副總經理中山恒博先生來台演講，分享下列經驗，刊登於銀行公會會訊。

Mizuho 係 1999 年 8 月份，由 Dai-Ichi Kangyo Bank、Fuji Bank，以及 Industrial Bank of Japan 共同整併而成，此為 1990 年代，日本金融產業遭遇困境，而首次進行的大型金融整併計劃。合併後，Mizuho 成為當時世界上最大的金控集團，在資產部份總計約有 1 兆 4 千億美元，放款資產總計為 8,600 億美元，個人帳戶總計 2 千 6 百萬戶，及超過 17 萬戶的法人客戶，範圍幾乎是涵蓋了當時 70% 日本上市上櫃的公司。

這樣龐大的金融機構整併計劃，分兩階段進行，在第一階段先將各家銀行整併到同一家控股公司旗下，同時將三家銀行拆散重組成兩家銀行；第二階段，則由重組後的兩家銀行開始全新的營運。在經過約一年半時間進行整合之準備，在展開第二階段的第一天，卻出現當時未能預料到的難題，也就是系統整合出現障礙，各地的 ATM 出現異常，轉帳工作無法完成，影響眾多客戶的權益，也使客戶對 Mizuho 之信心動搖。

經過檢討，Mizuho 內部認為對於系統整合之準備工作與認知不夠充分，造成系統不穩，影響客戶信心，而主因則是來自三家銀行的員工們，心理上一直認為「我原本銀行用的」就是最好的，以至於忽視了系統可能出現的問題。之後，Mizuho 內部進行檢討與企業文化改造，要求員工拋棄過去的本位主義、減少決策層對企業進行瘦身、並制定「顧客至上」之政策，加強對與顧客的溝通，才成功挽回客戶的信心。

Mizuho 的例子，表現出 IT 系統整合不全然是個技術問題，仍然與企業文化整合息息相關：第一、IT 系統整合雖然在併購攻防戰中屬於後端考量，總是由後勤的 IT 單位在背後默默完成，但是系統整合之成敗與否卻是併購後整合是否成功最直接的象徵；第二、在併購後，企業內員工各路人馬的心態，不但影響

併購後企業文化之形成與重整，也會直接反映於各類併購工程之成果，影響系統整合之成效。堅硬的系統實體，與操縱系統的人心與文化，交互影響，於進行併購整合工程時，環環相扣，無法完全切割處理。

#### 四、因應挑戰無法省略之步驟---事前詳盡評估規劃

因應全球化併購挑戰之基本功夫，就是大家耳熟能詳的「事前評估與規劃」。雖然「事前評估與規劃」看起來似乎只是老生常談的「SOP」中的一節而已，但實際上，「事前評估與規劃」是絕對不能被忽視的一環，連續重複說三次也不足以強調其重要性。

##### 1. 事前評估之項目與種類

事前評估與規劃基本上分為兩類，第一類是對於併購標的之了解、評估與查核；第二類則是基於對於併購標的之了解，擬定併購之整合計畫。

第一類的評估與查核可以包含的項目眾多，例如對於收購對象業務之評估、企業文化以及參與併購之企業磨合之可能性之評估、收購標的之技術評估、財務/稅務實地審查、法律實地審查、人力資源評估、環境保護評估、IT 系統評估；第二類的規劃則有併購之時程之規劃、併購後工作流程之規劃、特許執照、智慧財產權之移轉之申請時程規劃等。在從事併購時，必須依照實際所需之狀況決定評估與規劃之範圍與項目。以跨國併購而言，評估與規劃之事項將比本國企業間併購複雜，畢竟國際間文化不同，法律規章制度、財會稅務制度、勞工保護、社會福利制度等更大不相同，併購後之企業是否能順利依照收購方之計畫繼續運行，均賴事前詳盡評估。

##### 2. 評估之重點

###### (1) 尋找「地雷」

事前評估與查核之重點之一在於發現「地雷」，評估者應找出被併購標的可能發生之風險，此種風險多數係因為被併購標的過去之經營行為所導致，如同會計上之「或有負債」，造成責任之原因已經發生，但尚未實際轉為損失。充分了解併購標的之後，才能對於未來經營風險有正確之評估，免得於併購後進行整合時，始發現風險，或因風險突然轉成真正之損失，措手不及。比如在收購前如未對收購標的之財務詳加評估，收購後進行財務整合才發現收購標的之某些會計科目需要調整，或收購後才收到政府對於收購前之違法行為(例如：違反污染防治規定、違反建築法、建物使用分區法規等等)之制止函或處罰函，才發現某些營業行為需要調整等。

###### (2) 找出可能影響整合之障礙

事前評估與查核另一重點即為因應併購後之整合計畫，找出可能造成未來整合障礙者，而事前就解除障礙加以規劃。比如，在進行人力資源之評估時，除了解併購標的公司是否均遵循勞動法規之各項要求以外，對於關鍵人才之掌握、企業文化之評估、人才能力與併購後可能之傾向，均應一一掌握，才有可能提出成功整合人力之計畫。再如企業營運需要若特許執照，或計畫將於併購後進行智慧財產權之移轉，均需在併購前查明所需之特許執照之種類、取得之程序與方式、智慧財產權在各國登記之狀況、在標的公司內部掌握關鍵技術之資料與人才，規劃好取得特許執照或移轉智慧財產權之時程與步驟，才不會打亂併購整合之步驟，成功完成併購。

## 五、總結

企業係由人組成之有機組織，企業併購除了用艱澀之法律條文加以理解與規劃，以冰冷的財務數字加以查核與評估，終究需要由人來執行，是以在準備併購的階段即須注重人與文化之面向，以便在整合時迅速採取適當步驟，才能發揮原先預計之綜效。為避免併購後發生原先不可預期之意外，以及便利各項繁瑣步驟與程序之進行，事前之評估、查核與規劃務必慎重，若能提早進行，即應盡速展開各項作業。

---

\* 理律法律事務所律師