併購如何對資料安全性造成影響

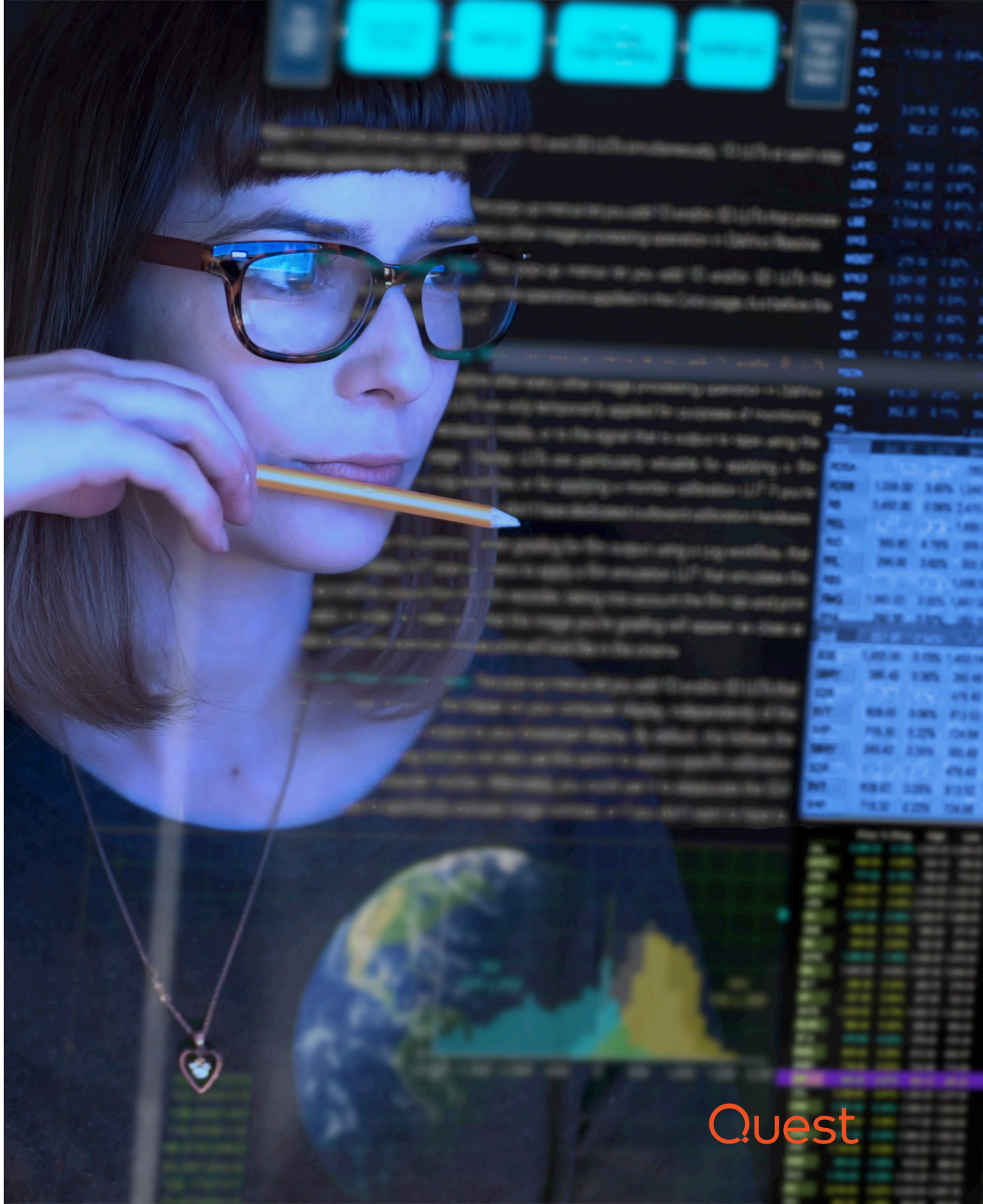
透過 Equifax 和 Marriott 資料外洩案例解說

Quest

妥善完成 IT 整合爲實現併購之協同效益的重要因素

2018 年爲指標性的一年，當年發生許多複雜的大型併購案，而今年亦預期會發生更大型的相關案件。根據 Deloitte《2019 年併購趨勢報告》(2019 M&A Trends Report) 指出，76% 的美國公司總部 M&A 部門主管，以及 87% 的國內私募股權公司 M&A 部門負責人，期望其組織明年達成的交易量會增加。此外，70% 的受訪者更期望此類交易案能比 2018 年的更加龐大。

併購的主要目標爲協同效益，確保合併後新公司的價值與表現能夠比個別經營時加總的效益更大。如果合併後的組織能夠越快實現協同效益，就能越快改善財務表現。此外，若要實現這些效益，最重要的因素就是順利完成 IT 整合。事實上，根據 Gartner 報告指出：「25% 的典型併購相關整合工作來自 IT 部門，而超過半數的所有協同效益相關整合活動，皆極度



仰賴 IT 部門；也就是說，資訊長可把握這個重要機會加快併購執行速度。」[1]

不幸的是，在預期的協同效益光環下，許多公司經常會犯下重大的錯誤，而無法妥善完成 IT 整合。因此，他們可能會遭遇嚴重的安全性問題，致使新成立的公司承受風險。本電子書將說明如何避免錯誤步驟、達成必要的安全性，進而獲得預期中併購帶來的好處。

「多年前，網路安全盡職調查包含各種收購公司須向目標公司詢問的問題。而這可能會輔以實地拜訪或致電訪問。如今，安全性已成高層級問題，與其有關聯的影響可能會嚴重削減未來組織的價值，尤其是在敏感資料和智慧財產權方面。」

Gartner，《網路安全對於併購盡職調查過程至關重要》(Cybersecurity Is Critical to the M&A Due Diligence Process)，Sam Olyaei，2018 年 4 月 30 日。

1 Gartner，《資訊長在加快併購業務中的角色定位》(The CIO's Role in Making Mergers and Acquisitions Faster) (ID G00226390)，Ansgar Schulte，2012 年 2 月 1 日發佈，2018 年 12 月 5 日更新。

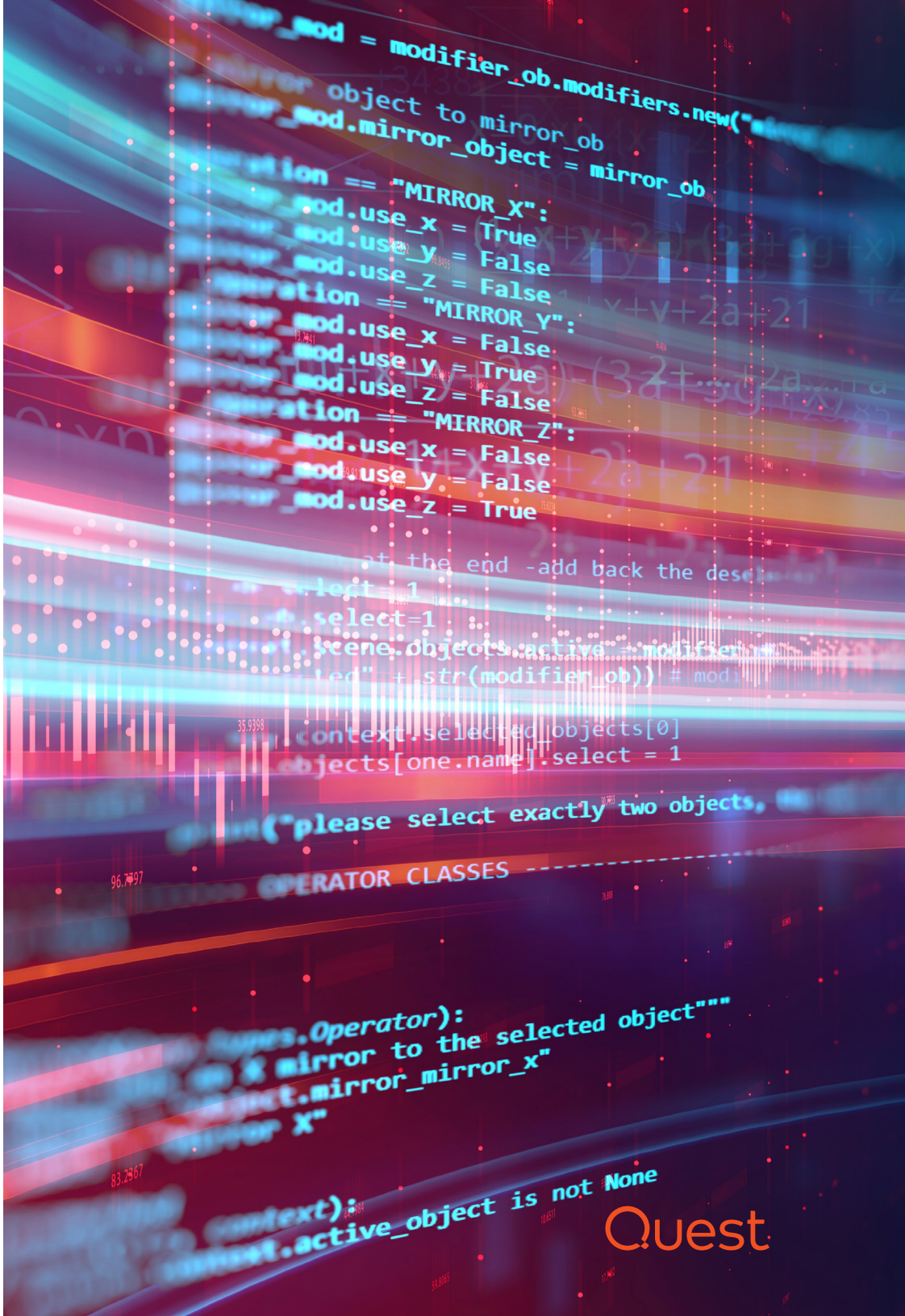
Quest

併購如何對安全性造成影響

法定第 1 日 (LD1) 前

當合併或收購消息公告後，邁向 LD1 的競賽隨即展開。IT 團隊在承受壓力的情況下，必須快速完成 IT 整合工作；然而，爲實現業務靈活性，卻未妥善進行 IT 盡職調查。以下部分常見錯誤，可能會導致過程中發生危險的安全性問題：

- **未訂定遷移的範圍：**LD1 的目標並非完成涉及併購案之組織間的整合工作；而是達成特定最低程度的互通性與溝通，進而向外界展現統一的決心。未仔細界定遷移的範圍，可能會導致嚴重的安全性後果。範圍界定不足 (例如，忘記雲端中需要遷移的所有 B2C 帳戶) 可能會讓使用者無法獲得所需的存取權限，以致難以在 LD1 時發揮工作效率。過度界定範圍理論上更爲嚴重；舉例來說，如果您要遷移員工的使用者帳戶，而這些員工爲人力資源部門欲縮減的部分人力，您便正好讓這些員工或其他人士有機會出於不良目的隨意使用帳戶。
- **執行網路安全分析前建立 Active Directory 信任：**Active Directory 爲所有 Windows 環境中的核心驗證與授權機制。爲使資源能夠在兩個 AD 網域間共用，必須在兩者間建立



AD 信任。因此，在合併或收購期間，若要在整合之 IT 環境的 AD 網域間建立信任，可能會造成龐大的壓力。然而，與其他網域建立信任會建立途徑，使得該網域的任何人 (包括不懷好意的內部人士或遭入侵之帳戶) 可在您的環境中的雙邊來回進出。在承擔如此風險前，您必須徹底檢視其他 AD 網域中的安全性原則和程序是否穩定運作。

- **使用未經整理的資料：**任何具有數年歷史以上的 AD 基礎架構都可能經歷重大成長和變化，且通常未受到妥善監控和管理。簡而言之，就是雜亂無序。因此，幾乎所有和合併或收購相關的 AD 基礎架構都會有一定數量的重複、陳舊和不必要的資料。如果無法清除這些未經整理的資料，將會增加 IT 整合工作的成本和複雜度，甚至嚴重縮減 IT 專業人士必須在 LD1 前準時完成之所有工作的時間。此外，對於清理工作的忽視，將會在多個方面提高安全性風險。第一，每台閒置的電腦，以及每個沒有妥善停用和刪除的使用者帳戶，都會成爲攻擊者利用的現成目標。第二，IT 團隊通常無法克制過度仰賴 SID 歷程記錄，因而在新環境中給予使用者和舊環境相同的存取權限，卻未事先思考給予這些存取權限的適當性。如此的 IT 行爲，就等同於剛買了新家卻未更換門鎖的情況。

在邁向法定 LD1 的競賽當中，許多公司通常會爲實現業務靈活性，而未妥善進行 IT 盡職調查，進而招致嚴重的安全性後果。

Quest

焦點案例：Marriott 收購 Starwood

時間回溯至 2015 年，Marriott 執行長預告公司將收購 Starwood Hotels，並透過運用後勤與營運效率，爲公司每年帶來 2 億美元的成本協同效益。但是，交易案完成的兩年後，Marriott 發現許多駭客曾在 2014 年輕鬆闖入 Starwood 的賓客資料庫，存取、加密及下載多達 5 億筆客戶個人資料。明顯來看，Marriott 在併購 IT 整合工作期間並未妥善執行網路安全盡職調查，否則應會發現 Starwood 內部的安全性程序存在大量問題，甚至可能發現自身存在的漏洞。

現在，Marriott 非但無法沉浸在因併購而獲得協同效益的喜悅，反而陷入前所未有的風暴中。據估計，其內部因資料外洩而產生的直接成本爲 2 億至 6 億美元，但這只是所付出之代價的開頭。監管人員更要以其未遵循歐盟的《一般資料保護規範》(GDPR) 裁罰 9.15 億美元，而訴訟成本將可能超過數百萬美元。此外，美國 證券交易委員會還可能會控告 Marriott 未立即公開資料外洩情事。最後，還有一些隱形成本，包括品牌商譽受損和失去客戶信任。

總而言之，Marriott 的整體損失可能高達 35 億美元，而這些損失原本只要謹慎和徹底落實 IT 整合程序就可以避免。

Marriott 因爲在併購期間未妥善進行 IT 盡職調查，而損失 35 億美元。

Quest

捷徑和應變方案通常是邁向 LD1 的必要工具。但是，若未能在隨後徹底清除，就可能會招致災難。

法定第 1 日 (LD1) 後

在實現 LD1 的基本溝通與互通性目標過程中，IT 團隊通常必須有所妥協，例如保留舊有系統並使用應變方案來進行相關聯工作流程；所有這些捷徑都必須清除。當然，當中仍存在著超出 LD1 範圍的各種工作，例如遷移不同伺服器、應用程式和工作站。

不幸的是，許多組織通常會在 LD1 階段後的期間犯下各種錯誤，進而導致安全性問題，其中包括：

- **未遷移舊有應用程式：**移動舊有應用程式 (通常是仰賴 AD 的原生應用程式) 通常似乎不值得白費力氣。由於這項工作相當費力和複雜，因此許多組織都選擇保留舊目錄來處理舊有環境，並在舊 AD 和主要 AD 間建立某種共存關係。但幾乎無可避免的是，舊 AD 終究會與主要 AD 中斷同步，或者舊伺服器未受到適當修補，進而產生安全性缺口，讓內部有心人士和入侵者藉機利用。
- **嘗試使用原生工具因應：**雖然原生工具可供免費使用，但是其功能相當有限，且無法因應大多數 AD 和 Office 365 遷移作業的規模和複雜度。此外，沒有任何原生工具適用於租用戶對租用戶遷移。因此，當您評估特定用途之遷移工具和信賴廠商支援的投資報酬率 (ROI) 時，請務必將迫使 IT 團隊須透過手動程序和有限能見度下作業的成本，以及可能因仰賴基本工具而造成之安全性事件的直接和間接成本納入考量因素。
- **對意外事件沒有任何規畫：**即便許多組織順利避免以往的風險，也不代表能夠高枕無憂。事情總會有出差錯的時候。您必須確保能夠快速輕鬆還原未如預期達成的遷移工作，否則業務將會出現問題。您必須能在遷移前、中、後妥善安排備份和回復系統工作，以及時還原錯誤，並確保資訊完好無缺。

Quest

焦點案例：Equifax的多項併購案

2005 年，信用報告機構 Equifax 展開積極的成長策略；截至 2018 年爲止，該公司已收購 18 間公司，成爲全世界最大的私人信用追蹤公司。從指標來看，此併購策略非常成功：Equifax 的市值成長超過四倍，從 2005 年 12 月每股約 38 美元，提升至 2017 年 9 月每股 138 美元。

但是，在這些收購期間所執行的 IT 整合方式，卻是造成該公司 2017 年遭遇資料外洩事故的重大因素，此事件使得 1.48 億人的敏感個人資料曝光。據美國 衆議院監管和政府改革委員會報告指出：「雖然此收購策略的成功帶動 Equifax 的收益與股價，但此成長卻也增加 Equifax IT 系統的複雜度，並擴大資料安全性風險。」[2]

這份言詞激烈的報告指出，此外洩事件「完全可以預防」。具體問題包括未修補 Apache Struts 版本 (該軟體係於 1970 年代專門建置用於連結網際網路的消費者糾紛入口網站)，以及過期憑證 (可讓流量於網際網路間來回流動)，而未使用入侵偵測系統或預防系統進行分析長達 19 個月。

「這看起來似乎會是史上代價最高的資料外洩事件。」Ponemon Institute (追蹤網路攻擊成本的研究團體) 主席 Larry Ponemon 評論道。[3] 他估計外洩事件的總成本可能「遠超過 6 億美元」，其中包括技術與安全性升級、訴訟費，爲資料遭盜取之消費者提供免費身分防竊服務，以及解決政府事件調查和公司民事訴訟的成本。

Equifax 因未能解決併購所造成的 IT 複雜性，而導致史上代價最高的資料外洩事件之一發生。

2 美國 衆議員監管和政府改革委員會，多數工作人員報告，《Equifax 資料外洩》(The Equifax Data Breach)，2018 年 12 月。

3 路透社，《Equifax 資料外洩可能爲企業史上代價最高的事件》(Equifax breach could be most costly in corporate history)，2018 年 3 月 2 日。

如何自我保護

誠如您所見，有許多方式會讓併購的 IT 整合部分發展出錯 ——而這僅是冰山一角而已。此刻，您或許會感到沮喪。但是，仍有兩項好消息。

第一，此類作業並非無人接觸過。許多組織都曾進行過 AD 遷移與合併作業，以及 Office 365 或 Azure AD 租用戶對租用戶遷移作業，因此您或許能夠從他們的經驗中學習到寶貴知識。第二，雖然遷移作業的具體情況不同 (例如，牽涉的平台和移動的資料量)，但是相同的基本最佳措施幾乎適用於所有遷移作業。重要的是，您務必要做到以下工作：

- **進行探索：**您必須徹底瞭解來源與目標環境的使用者、應用程式、系統、權限及其他詳細資料，以及這些項目間的互動與相依性。接著，與您的業務夥伴合作，找出不需要遷移的閒置信箱、帳戶和服務，以及應封存的內容。此程序可簡化遷移作業，並改善目標環境的安全性和管理作業。

Quest

- **備份與復原資料：**開始進行任何遷移作業前，您必須將來源樹系、信箱存放庫及協同合作站點完整備份，以避免在移動過程中發生錯誤。當然，在 IT 整合工作完成後，可靠的備份與復原解決方案仍可長時間發揮作用。
- **確保生產力：**遷移程序相當費時，而您必須確保使用者能夠安排各種會議 (無論不同參與者使用何種系統)、所有人都能夠不中斷地存取所有電子郵件等等。因此，您必須確保能夠同步兩個系統間的公用資料夾內容、空閒/忙碌資訊、信箱及重要資料。此外，您應確保所有移動至新系統之使用者的現存密碼能與其帳戶一併移動，並且能在遷移後更新使用者的 AD 和 Outlook 設定檔。
- **隨時通知管理階層：**務必向不同利益關係人報告遷移作業的進度；或應其要求提供加密存取權，以便自行存取資訊。
- **妥善管理與保護目標環境：**透過建立適當的管理和追蹤，以及異常或可疑變更與使用者活動警示，確保合併後的新 IT 環境安全。理想情況下，您會希望避免最重要的物件遭到變更，例如功能強大的管理群組。

在 IT 整合期間，按照既有的安全性最佳措施執行，就能幫助貴組織免於成為下一個 Marriott 或 Equifax。

有了 Quest 經實證有效的解決方案與一流支援，您將能輕鬆化解併購 IT 整合作業的複雜性。

結論

併購案的數量和規模正不斷增加。其成功與否，有極大程度取決於 IT 整合作業是否妥善執行。不幸的是，許多組織深受常見錯誤所害 (無論是在法定第 1 天還是隨後的數個月內匆匆忙忙)，而這些錯誤可能會嚴重削弱合併後新組織的安全性，進而導致大量開支，違背原先交易案所要實現的節省目標。

但是，若能按照以下專家建議，貴組織可避免成爲下一個 Marriott 或 Equifax。而且您不必孤軍奮戰。Quest 已開發全方位的架構，可有效地整合、合併及管理內部部署、雲端和混合式 Microsoft 環境——您可以不斷地重複運用此類軟體和服務。更棒的是，經驗得以累積：您將逐漸熟悉一組解決方案、一個支援團隊和一個服務團隊，因此當下一個併購案交給您經手時，您已做好萬全準備。

若要深入瞭解併購 IT 整合的安全性影響，請探索最佳措施，並瞭解 Quest 解決方案如何協助您化解其中的複雜性；亦請詳閱我們的白皮書《併購 (M&A) IT 整合最佳措施》(IT Integration Best Practices in Mergers & Acquisitions [M&A])。

Quest

關於 QUEST

Quest 爲快速變遷的企業 IT 世界提供軟體解決方案。我們協助簡化資料暴增、雲端擴張、混合式資料中心、安全威脅和法規要求所帶來的挑戰。身爲全球供應商，我們的服務範圍遍及 100 個國家/地區中的 130,000 家公司，其中包括 95% 的財星 500 大企業和 90% 的全球 1000 大企業。自 1987 年至今，我們已建立了一系列解決方案，其中包括資料庫管理、資料保護、身分識別與存取權管理、Microsoft 平台管理和統一端點管理。Quest 能幫助組織減少 IT 管理的時間，將更多時間投入於企業創新。如需詳細資訊，請造訪：www.quest.com。

如果您對使用這份資料有任何疑問，請連絡：
www.quest.com

Ebook-M&AImpact-US-GM-zh_TW-WL-38204