

2020 台灣併購白皮書

解構重組 融合新生



序文

時序到 2019 年年末，當全球還仍沈浸在過新年的歡愉氛圍時，遠在中國武漢被發現的新型冠狀病毒 (COVID-19) 竟然在幾個月後造成全球大流行 (Pandemic)，不僅危害人民的健康安全，更造成全球經濟強迫關機，衝擊企業的營運及員工的生計。過去在經貿活動全球化及供應鏈高度國際分工的趨勢下，大家的生活被更緊密的綁在一起，任何地區的單一事件，都可能產生蝴蝶效應在全球引發重大的漣漪。

然而危機總是伴隨著轉機，當全球經貿被按下暫停鍵後，儘管商業活動少了，但新商業需求應運而生，如當人們居家隔離或在家辦公 / 上課時，遠距離的解決方案如線上會議，遠距教學，遠距醫療，以及宅配到府解決基本民生需求的物流服務，需求都逆勢成長，也帶來更多的市場商機。

此外，許多企業在自救救人的意念及需求下，也走向放下執念和解共生的合作模式，全球出現許多如原本是競爭廠商所組成的口罩國家隊、呼吸器國家隊等，或是如餐飲業或旅館業等，都有不同集團策略結盟共同推出促銷或交叉銷售的活動。原來當企業願意打破原本封閉的疆界與外界合作時，可形成的「共好」力量是如此強大。

本次併購白皮書的題目為「解構重組，融合新生」，不僅解釋 2019 年全球及台灣的併購趨勢，更是 2020 年企業面對新挑戰時重要的核心思維。這次併購白皮書分別從台灣企業的「供應鏈管理」、「核心能力」、以及「轉型升級」三個議題切入，討論如何藉由「併購」來啟動變革。

併購白皮書團隊研究後發現，在保護主義、5G 智慧應用、以及家族企業接班傳承等全球趨勢下，所展現的經貿活動與市場需求不同於以往，而這波新冠疫情，勢必加速加劇這些局勢的變化。

「痛苦終將過去，美麗會永遠留存。」法國印象派大師雷諾瓦在 19 世紀為我們後疫情時代下了最好的註解。儘管新冠疫情延燒為企業營運帶來不少的挑戰 (Challenge)，衍生也帶來更多的市場機會 (Chance)，企業因應這些市場機會，更應勇敢地去做出改變 (Change)。

在後疫情時代，企業宜正視「解構重組」，重新組合內部資源形成新的核心能力，同時也應思索如何透過「融和新生」，結合外部資源創造更大的商業價值與社會力量，讓企業與社會及環境得以永續發展。



台灣併購與私募股權協會
理事長 盧明光



普華國際財務顧問公司
執行董事 翁麗俐

目錄



1	2019 全球及台灣併購趨勢統計與發現	3
----------	---------------------	---



2	併購趨勢觀察與焦點議題探討 - 台灣企業併購新局	16
----------	--------------------------	----



3	結論與建議 - 解構重組 融合新生	45
----------	-------------------	----



4	資料來源、說明與聲明	48
----------	------------	----



1

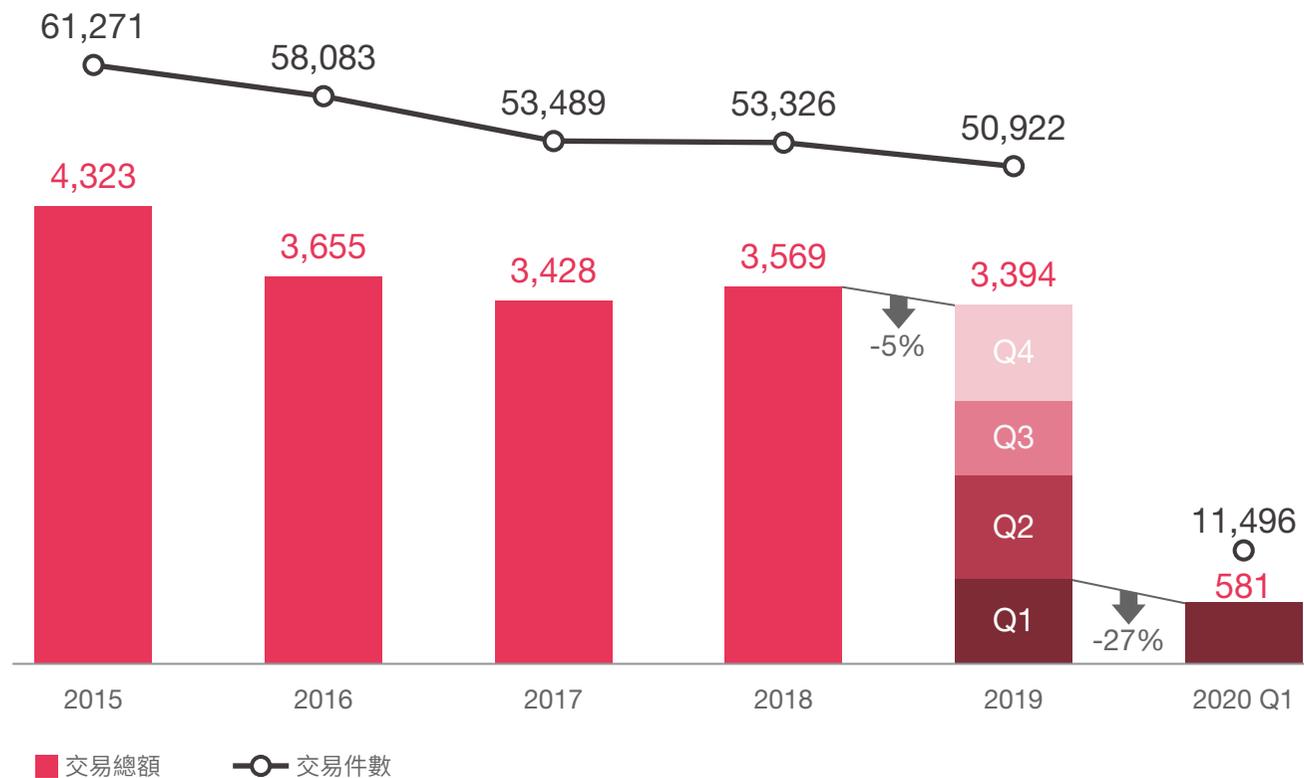
2019 年全球及台灣 併購趨勢統計與發現

全球併購趨勢 統計與發現

2019 年全球併購動能主要仍受政治經濟事件影響，併購交易總額較 2018 年微幅下滑。然而 2020 年起新冠疫情爆發，第一季交易金額相較於 2019 年同期下滑將近三成，顯示併購交易市場因全球景氣不確定性風險的提升而受挫

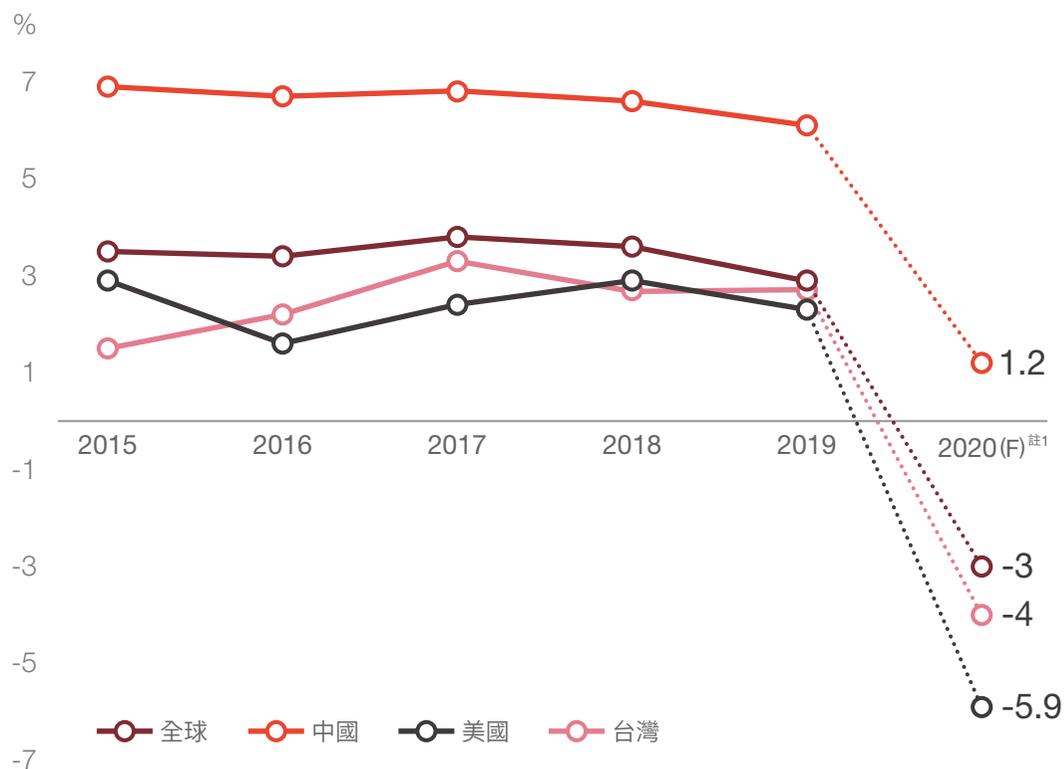
全球併購交易統計 (2015-2020Q1)

單位：件數-件；金額-十億美元



資料來源：Capital IQ 資訊、PwC 彙整公開資訊

GDP 成長率趨勢 (2015-2020(F))



註1：2020(F) 資料係以 IMF 於 2020 年 4 月發布的預測為準，而主計總處預估 2020 年台灣經濟成長率為 1.3%~1.8%

資料來源：IMF、主計處、PwC 彙整公開資訊

2019 年受地域性政經事件影響，全球併購市場動能趨緩

2019 年交易總額下滑，交易件數持續滑落至 50,922 件，較 2015 年高峰衰退 16.9%，主要受地域性的政經事件影響較大，如歐洲在上半年仍觀望英國脫歐事件；而亞太地區尤其中國，受到中美貿易戰及香港反送中事件影響，併購動能雙雙下滑。美國相較於歐亞地區較為穩定，全球併購交易案件中，近五成交易活動發生於美國。

2020 年新冠疫情爆發，供應鏈復工及市場需求復甦時程不明，對併購交易市場造成重大影響

新冠疫情在全球大流行，全球供應鏈及終端商業活動都被迫中斷或暫停，也打亂企業既有布局，恐造成部分併購交易案因此順延協商及交割，甚至中止交易，2020 年第一季併購交易總額較 2019 年同期下滑 27%。

國際貨幣基金 (IMF) 已於 2020 年 4 月下修全球各國的 2020 年 GDP 成長率預測，面對市場逆風，預期企業投資與併購意向將轉趨保守，對價值評估及財務盡職調亦更加謹慎，近期企業併購活動預計仍會持續受到衝擊。

2019 全球前十大交易案

2019 年前十大併購交易，主要集中在醫療保健、石化能源以及金融產業，且多集中在美國，除美國產業領導者併購意願興盛外，各國政府對於跨國交易監管力道增加，也讓跨國併購轉趨為 10 億美元以下的併購為主

全球前十大交易案件 (2019)

目標公司	併購公司	公告總價值 (佰萬美元)	產業	併購公司 國家	目標公司 國家	收購 %
Raytheon	United Technologies	90,017	軍事國防	美國	美國	100
Celgene Corp	Bristol-Myers Squibb	87,647	 醫療保健	美國	美國	100
Allergan	AbbVie	83,791	 醫療保健	美國	美國	100
Saudi Basic Industries Corp	Saudi Arabian Oil Co	69,094	石化能源	沙烏地阿拉伯	沙烏地阿拉伯	70
Anadarko Petroleum Corp	Occidental Petroleum Corp	55,162	石化能源	美國	美國	100
Worldpay Inc	Fidelity National Information Services Inc	41,055	 金融科技 (電子支付)	美國	美國	100
First Data Corp	Fiserv Inc	38,171	 金融科技	美國	美國	100
Upjohn medicine business (Pfizer)	Mylan NV	32,685	 醫療保健	美國	美國	100
TD Ameritrade Holding Corp	Charles Schwab Corp	29,578	 金融	美國	美國	100
Sun Trust Banks Inc	Trust Financial Corp	27,895	 金融	美國	美國	100

篩選條件：已宣告案件，包含進行中及已完結案件，排除已終止及失敗案件；排除收購股權少於 20% 案件、財務性投資、資產交易、不動產交易及合資案件

資料來源：彭博 (Bloomberg)、PwC 彙整公開資訊



醫療保險

面對美國總統川普提出的藥價透明政策，藥廠同時面臨專利權到期之危機，且利潤因此大幅降低。2019 年美國必治妥 (Bristol-Myers Squibb) 併購賽爾基因 (Celgene)、美國艾伯維 (AbbVie) 收購愛力根 (Allergan)，醫療保健相關企業紛紛透過併購擴張產品組合，或是整併研發團隊共同研發新產品，尋求合作機會掌握生存商機。

延續 2019 年全球生技產業併購熱潮，2020 年爆發新冠疫情成為企業間併購的催化劑，尋找治療方法和有效防範防止未來持續爆發，會刺激生技領域的更多投資。



數位金融

近年來因應消費者支付方式逐漸轉為非現金支付，金融科技的創新蔚為風潮，金融科技業也成為 2019 年併購焦點之一，如美國資訊服務公司 FIS 併購支付處理業者 Worldpay，將能強化支付產品陣容，並加速跨足新興市場。

誠如 2003 年 SARS 事件後，中國互聯網迎來突飛猛進的發展，經濟活動正大量從實體門店轉到網路平台。面對新冠疫情影響，線上消費模式也積極被推廣，並嘉惠金融科技產業，繼續帶動數位經濟相關產業、大數據、資訊科技整合。



科技變革

回顧 2019 年，5G、人工智慧 (AI)、物聯網 (IoT) 及車聯網的話題持續蔓延，企業以併購方式迅速跨足相關領域來維持競爭力，如英飛凌 (Infineon) 收購賽普拉斯 (Cypress) 以補全半導體產品線；瑞薩 (Renesas) 收購 IDT，同時鞏固在汽車、工業物聯網及通訊基礎設施市場之地位。

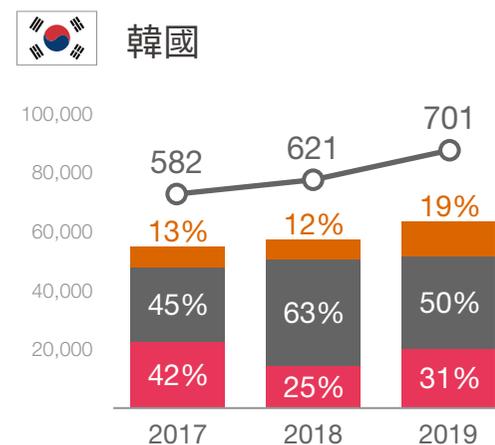
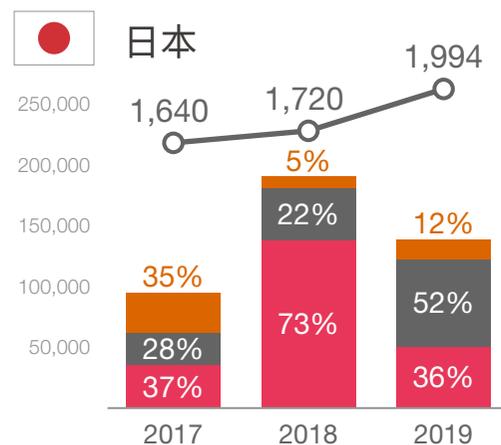
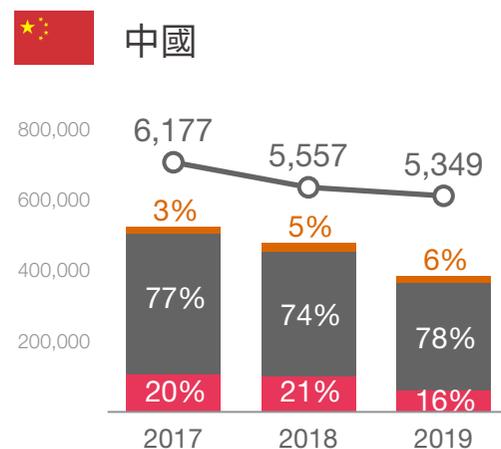
2020 年初新冠疫情的爆發，傳統科技業的營運模式也被迫轉型，逐漸從線下戰場轉往線上，傾向透過併購整合加速轉型，期許能在科技變革的風潮中佔有一席之地。

鄰近國家併購趨勢觀察

受國際政經局勢不穩定影響，2019年鄰近國家購皆以國內併購為大宗。過往以海外併購為主的新加坡及日本併購市場熱點也同步轉往國內併購

鄰近國家併購交易統計(2017-2019)

單位：件數-件；金額-佰萬美元



■ 外資境內併購 ■ 國內併購 ■ 海外併購 ○— 交易件數

篩選條件：已宣告案件，包含進行中及已完結案件，排除已終止及失敗案件；排除收購股權少於20%案件、財務性投資、資產交易、不動產交易及合資案件

資料來源：普華永道《2019年中國企業併購市場回顧與2020年展望》、彭博(Bloomberg)、PwC彙整公開資訊

海外併購熱潮稍退，「一帶一路」政策仍影響中國及新加坡併購活動

2019 年中國併購整體交易金額相較於 2018 年下降 19%，為近三年以來最低。主要受到中美貿易戰及國內外政府監管衝擊，國內併購及海外併購雙雙降低。

中國海外併購活動受阻，從產業別來看，涉及具先進技術且高度監管的科技業及工業產業不易推行海外併購，產業熱點轉往以民生零售及地產物業為主，地區則以歐洲及一帶一路的國家為大宗。

新加坡以外貿為主，中國又是新加坡最大的貿易夥伴，受中美貿易戰及香港反送中雙動影響，全年 GDP 僅 0.7%，同樣反應到新加坡的併購動能。

日本 YAHOO 與 LINE 合併交易受矚目，集團間併購重組亦是日韓併購重點

2019 年日本海外併購，除朝日啤酒 (Asahi) 收購澳洲啤酒廠 Carlton & United Breweries 外，日本軟銀集團 (Soft Bank) 旗下的 Z Holdings (日本 YAHOO 之控股公司) 與韓國 Naver 旗下的 LINE 進行合併最受矚目。雙方合作意欲打造全球頂尖的 AI 大廠，同步影響日韓併購動能。

此外，日本及韓國集團均推動集團併購重組，如日本的日立集團處分持股 51% 的日立化成 (Hitachi Chemical) 與昭和電工 (Showa Denko) 合併。韓國則以現代重工 (Hyundai Heavy Industries) 收購大宇造船 (DSME) 為韓國最大的國內併購交易案。

新冠疫情衝擊企業估值，財務性投資人利用機會調整投資組合

新冠疫情大爆發亦衝擊私募股權基金之投資，有些基金投資組合下之公司 (portfolio company) 營運停擺甚至產生危機，讓部分私募股權基金被迫處分資產止血。日本最大的 AI 投資公司軟銀集團 (Soft Bank) 為因應新冠疫情衝擊，不僅終止對 WeWork 的收購計劃，並於 2020 年 3 月決定在未來一年內，最高將處分 4.5 兆日圓資產。

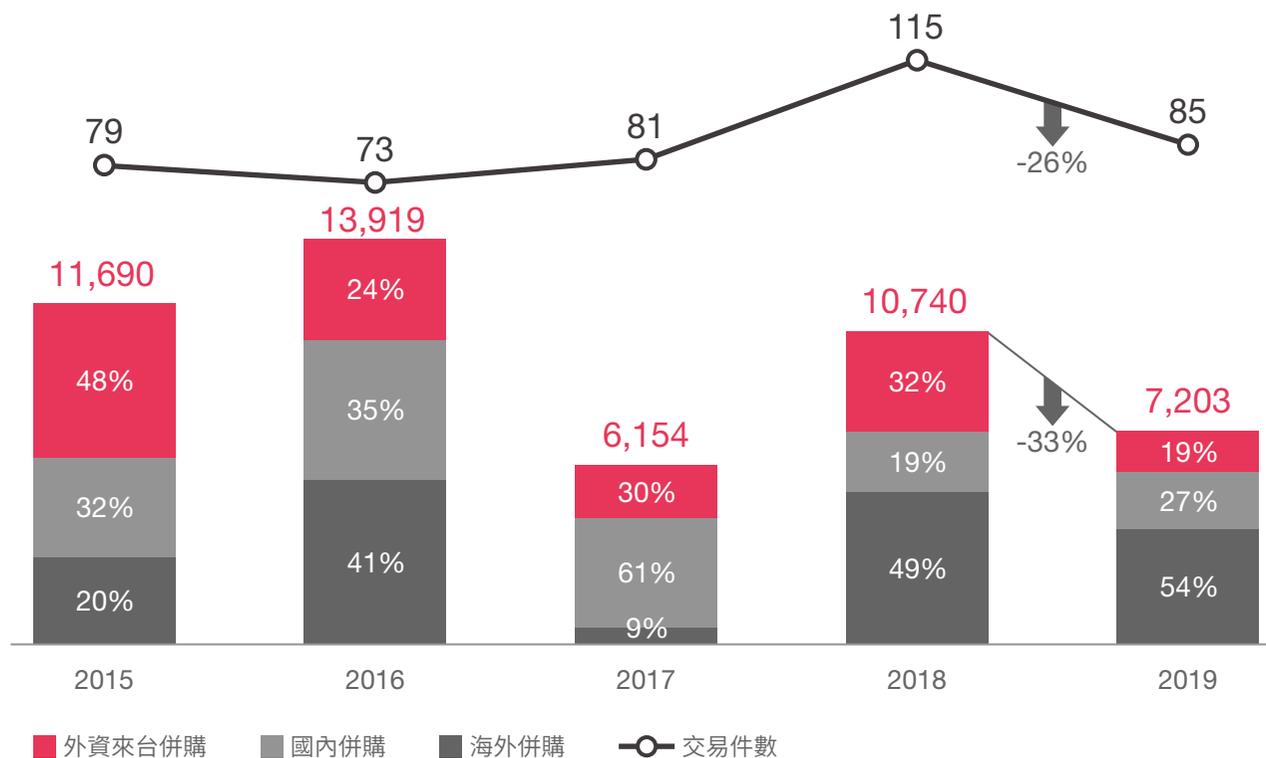
但企業估值的修正對欲在此時增加投資之投資人也有正面影響，部分創業者得以用較有利的價格投資新創事業。依據亞洲創業投資期刊，中國新創事業在三月募集逾 25 億美元，較二月增幅逾 5 倍，並投入在生物科技和線上教育等行業。

台灣併購趨勢 統計與發現

2019 年台灣併購交易總額與交易件數均較 2018 年衰退，部分交易案恐受中美貿易、香港反送中活動及總統選舉影響而有所觀望或延遲，外資來台併購活動也相對減少

台灣併購交易統計(2015-2019)

單位：件數 - 件；金額 - 佰萬美元



交易案件數	2015	2016	2017	2018	2019
外資來台併購	26	20	25	34	25
國內併購	26	27	30	42	32
海外併購	27	26	26	39	28

篩選條件：已宣告案件，包含進行中及已完結案件，排除已終止及失敗案件；排除收購股權少於 20% 案件、財務性投資、資產交易、不動產交易及合資案件
資料來源：彭博 (Bloomberg)、PwC 彙整公開資訊

2019 年政經局勢不確定性較高，台灣併購動能降低

觀察 2019 年台灣交易案相較於 2018 年，併購交易之平均金額下滑，且進一步觀察超過 10 億美元之鉅額交易案從 2018 年之 4 件，至 2019 年僅剩 1 件。

未來景氣不確定性高，也迫使企業對於風險控管更加嚴謹，以保有充裕的營運資金為主，若進一步有投資需求，則會對於價值的評估更加謹慎。

海外併購交易比重仍高，台灣企業持續分散布局全球市場，擠身國際舞台

自 2018 年中起，因中美貿易衝突，美國持續以提高關稅、限制投資等方式對中國執行制裁，直接衝擊在中國之台商，多家台灣企業透過直接投資或是跨國併購等方式，至美國或東南亞地區布局，而該海外併購風氣延續至 2019 年，台灣海外併購交易金額比重更突破五成。企業開始跨足海外擴展事業版圖，將過度集中的既有供應鏈透過併購的手段進行多元化布局，如新唐科技收購日本松下半導體 (Panasonic Semiconductor Solutions)，雙方於產品、市場互補，不僅可擴大新唐的半導體事業規模，並同時擴展全球銷售通路與客戶。

同業併購增加市場競爭力，國內併購逐漸增加

台灣企業持續透過國內整併壯大規模，在獲取更大經濟效益之餘，也透過有效整合各家企業資源以強化國際市場競爭力，如 2019 年同為汽車零組件供應商的智伸科收購旭申，雙方藉由客戶、市場及產品的互補性，加強彼此於國際車用市場的競爭力。台灣有線電視業者台數科收購同業德濟，尋求經濟規模效益，在未來設備購買、頻道出租及月租價格獲得更強的議價能力。



2019 台灣 前十大交易案

2019 台灣前十大交易案中，包含多項跨足海外尋求合作交易，以壯大自身規模擠身世界盃。此外，因應近年來新科技的蓬勃發展，5G、物聯網 (IoT)、車聯網、人工智慧 (AI) 之相關電子供應鏈產業，為台灣企業併購挹注動能

台灣前十大交易案件 (2019)

目標公司	併購公司	公告總價值 (佰萬美元)	產業	交易類別	收購 %
基美 (KEMET)	國巨	1,640	電子零組件	海外併購	100
Bumble Bee Foods	豐群水產	925	水產養殖	海外併購	100
Asteelflash	環旭	450	電子零組件	海外併購	100
敦南科技	達爾科技 (Diodes)	411	電子零組件	外資來台併購	100
勝麗國際	同欣電子	303	電子零組件	國內併購	100
安成藥業	加陳國際藥業	283	生技醫療	國內併購	100
濂達科技	恩沛羅工業 (EnPro)	271	電子零組件	外資來台併購	100
文曄科技	大聯大	266	電子通路	國內併購	30
松下半導體 (Panasonic Semiconductor Solutions)	新唐科技	250	半導體	海外併購	100
GLOBALFOUNDRIES, Fab 3E	世界先進	236	半導體	海外併購	100

篩選條件：已宣告案件，包含進行中及已完結案件，排除已終止及失敗案件；排除收購股權少於 20% 案件、財務性投資、資產交易、不動產交易及合資案件
資料來源：彭博 (Bloomberg)、PwC 彙整公開資訊

併購市場參與者增加，不再侷限於集團企業

併購交易參與者有別於以往僅限於集團企業，2019年也有不少非集團企業開始有企業轉型之需求而加入，透過併購的方式進行上下游整合、跨領域的開發亦或是跨市場的擴展。各家企業紛紛找出自身優勢，發揮價值最大化的方式尋求合作機會，推動企業轉型升級。

如百德併購英國公司 Winbro，獲取高階技術及 Winbro 國際品牌力，進而提升百德在全球市場的競爭力。

企業利用海外併購交易，突破營運瓶頸，使獲利更上一層樓

台灣企業為尋求國內所缺乏的資源、品牌力與高階技術，利用海外併購策略突破目前營運之瓶頸，達到企業利潤最大化。

如環旭併法國公司 Asteelflash，Asteelflash 未來專注在前期新產品的研發，再交由環旭大量生產，除了可以擴大環旭在全球的布局之外，結合雙方原有領域的優勢再加上一條龍式的整合，更能發揮最大的綜效。

半導體企業則面臨晶圓廠產能滿載狀況，因而侷限營收的成長性。為了有所突破，晶圓代工企業透過海外併購，增加生產能量，擴大事業規模並同時擴展全球銷售通路與客戶，如世界先進收購 GLOBALFOUNDRIES 的新加坡 3E，取得 8 吋晶圓廠及其業務。

延續 2018 年 5G 智慧應用議題，科技業併購動能興盛

近年來 5G 智慧應用發展迅速，無人自駕題材火熱，台灣企業透過併購活動快速打入車用電子市場，開發未來高成長、高毛利的產業領域，如同欣電併勝麗。同欣電為消費型影像感測 CIS 封測大廠，勝麗則為車用型 CIS 封測之佼佼者，透過強強聯手組成世界級國家隊後，可望於國際舞台佔有一席之地。

如敦南併入於美國掛牌的轉投資公司達爾 (Diodes) 後，不僅可以開拓歐美市場，達爾也能帶領敦南進入車用電子領域的市場，此舉也同時達成產業垂直整合以提升產業競爭力。

小結：趨勢觀察重點

1 中美貿易戰及疫情衝擊全球供應鏈，中國台商之因應及新布局策略

具有世界工廠美名的中國營運環境逐漸嚴峻，加上新冠疫情延燒工廠停擺，台商勢必需要調整其中國布局，透過併購可望加速其製造據點之移轉，以因應未來「短鏈」供應鏈之發展趨勢，分散布局全球以達到就近市場服務客戶之目的。

2 台灣集團企業為維持成長動能而面臨轉型課題

台灣集團企業為提升競爭力，以跨市場、跨產品及跨領域的全面布局，靈活應用多元併購策略，快速因應市場新商機及新冠疫情等黑天鵝襲擊，以延續成長動能。

3 各國併購標的浮現，台灣企業透過海外收購取得成長契機

面對疫情衝擊與傳承轉型之難題，台灣企業除聚焦解決本身之議題外，更應關注國際間出現之併購機會，透過併購跨足歐美日等地取得關鍵技術及市場。







2

併購趨勢觀察與焦點議題探討 台灣企業併購新局

2.1

全球供應鏈重組下中國台商因應 及新布局策略

中國經貿環境 轉變觸發台商 新策略

近年中國經貿環境陸續受到國際關稅調升、保護主義以及爆發式疫情等不同面向的衝擊，深耕於中國的台商可透過併購、商業結盟或直接投資等策略來因應轉變

中國經貿環境轉變及企業可思考的因應對策

	因應策略
<p>● 2010's~</p> <p>中國經營環境趨嚴</p> <ul style="list-style-type: none">• 工資成本上升 近八成台商投資集中的華中及華南地區自2011年以來的最低工資已調升 50%~95%• 環保相關資本支出及陸續開徵相關汙染防範的稅款，且基於環保議題要求停產的臨時政令提升企業營運不確定性風險• 國際反避稅與 CRS 制度的實施針對個人金融帳戶的清查造成在中國的台商、台幹的稅務及人事成本顯著上升	<p>自建分散製造基地</p> <p>當中國生產環境隨經濟發展而漸失去成本優勢後，過去幾十年間已經有許多廠商透過直接投資的方式在東南亞布局新製造據點，如實成為了分擔風險及降低成本，多年前即開始在越南等東南亞國家進行投資，目前中國產能比重已降至 15% 以下，並持續布局印尼、緬甸、柬埔寨及孟加拉等地</p>
<p>● 2018~</p> <p>中美貿易衝突</p> <p>2018 年中起美國開始以提高關稅、限制投資、發佈禁售及禁購令等方式對中國執行制裁，造成在中國設廠後輸美的台商在銷貨成本提升及銷貨萎縮等層面上的直接衝擊</p>	<p>直投與併購並進，加速海外布局步調</p> <p>以美國及東南亞地區為主，台灣企業透過直接投資或併購等方式，積極全球化布局，也促使台灣海外併購比重提升</p>
<p>● 2020~</p> <p>新冠疫情</p> <p>新冠疫情自 2020 年初爆發，中國等地的停工造成供應鏈的中斷，尤其對電子業及傳統製造業台商造成衝擊，其後的全球性影響還包含景氣及市場需求的疲弱</p>	<p>可透過併購爭取供應鏈調整的最高時間效率</p> <p>若企業要調整供應鏈，併購的時效較高，透過與當地企業的結合創造資源共享，將有機會更有效率地啟動海外供應鏈或市場的布局</p>

資料來源：公開資訊觀測站、公開媒體報導、PwC 整理

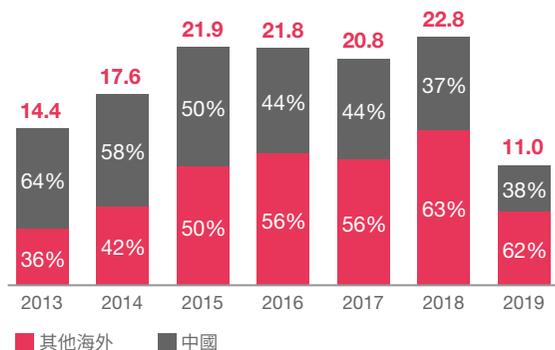
台商投資意向轉變

中國已不再是台商投資首選，部分台商因無法跟上市場的快速變化而選擇退場，而其他台商也開始分散對中國投資比重。具備人口紅利及相對低廉工資及土地成本的東南亞國家成為台商看好的發展區域

台商未來投資意向改變，中國以外的海外布局需求提升

台商對外投資地區分布

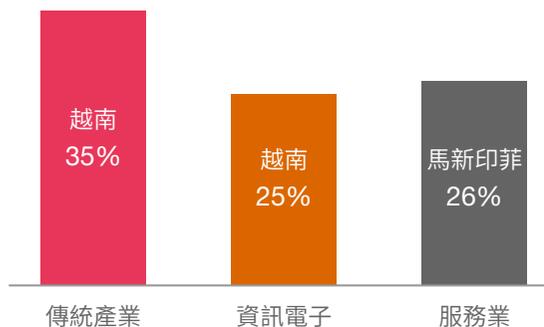
單位：十億美元



資料來源：經濟部投資審議委員會投資統計月報

台灣對海外投資中，資金進入中國的占比在近年快速下滑，2018年開始的中美貿易衝突更將投入中國的資金比例拉至40%以下水準，取而代之的其他海外地區投資則以東南亞佔了相對多數。

台商未來三年最可能投資的地區調查 人次%



資料來源：經濟部投資審議委員會委託中經濟研究院
《2019年對海外投資事業營運狀況調查分析》

從2019年經濟部發布的海外投資意向調查中可知，東南亞成為企業海外布局的重要據點。包含紡織、化學及金屬製造業等傳統產業尋求勞動力及土地成本更具優勢的生產條件，資訊電子行業則為跟隨客戶訂單移轉至非中國產線以降低中美關稅衝擊；服務業也著眼深具潛能的市場增長機會。

“

中美貿易摩擦影響深遠，電子產業供應鏈面臨重整，過去很多臺灣企業習慣的兩岸三地貿易模式被打破。

群創光電股份有限公司 董事長洪進揚
2020 資誠臺灣企業領袖調查報告

“

明年非中國大陸地區產能的比率可能達到50%，顯示在新冠疫情蔓延的情況下，亞洲蘋果供應商正加快腳步，將產線移出大陸。

緯創資通股份有限公司
摘自2020年3月經濟日報

台商啟動併購三大方針

布局策略主要透過三個面向進行轉型：針對中國資產及供應鏈調整；思考更為彈性的策略結盟方式鞏固與中國供應鏈的關係；擴展全球性市場及生產基地的覆蓋，以避免區域性經商環境變化的衝擊

台商三大併購策略

台商併購策略

加速調整處分 中國資產/事業

台商透過中國生產的三角貿易型態在中美貿易戰的延燒下備受挑戰，近年開始透過處分中國資產或減少對中國的直接投資來降低對中國的依賴。依據金管會針對上市櫃公司至中國投資統計，2019 年台商至中國投資收益累計匯回比例達 19.5%，達歷史新高。

與中國領導廠 組建策略聯盟

台灣電子業廠商雖減少以直接投資的方式布局中國，但在部分市場中台廠仍存在競爭利基，可透過併購、股權投資或業務聯盟的方式更彈性地打入中國供應鏈，如美律及立訊的結盟合作、聯發科把握利基市場的策略布局等皆是相關案例。

加速海外布局 分散供應鏈

全球企業經營環境在政治、科技、貿易、經濟、天災或疾病等外部因素的變化下更顯嚴峻，除 2018 年以來的中美貿易衝突外，今年度更受到新冠疫情衝擊。隨著疫情影響時間拉長，企業加速思考藉由多元化海外供應鏈布局來分散風險，貼近重要或新興市場，然亦需考量供應鏈群聚效應及原料取得等成本議題。

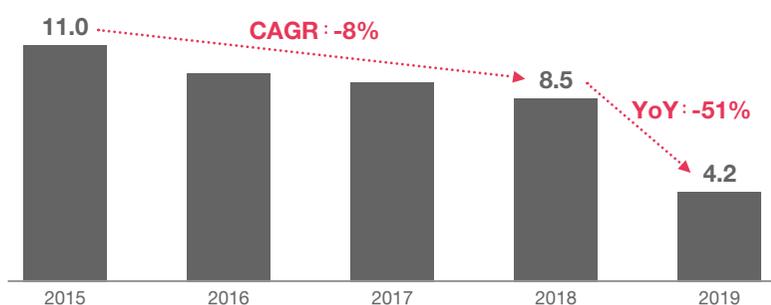


台商調整中國布局比重

中美貿易戰以降，生產基地過於集中等問題的浮現促使台商開始推進針對中國投資一系列的重新規劃，包含輸美產品供應鏈移出中國、進行資產或股權處分降低於中國的投資等

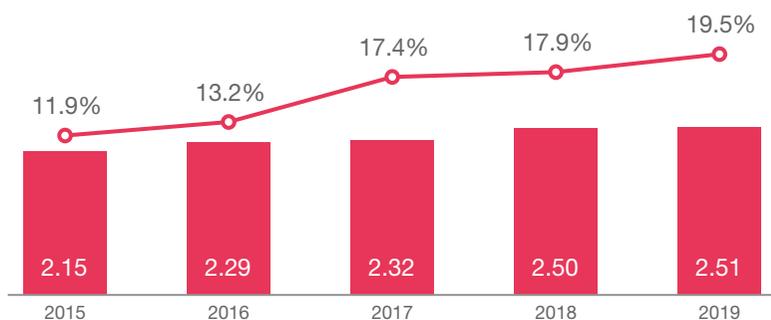
台灣企業對中國新增投資金額

單位：十億美元



資料來源：經濟部投資審議委員會

上市櫃公司投資中國累計金額及資金匯回比例



■ 累計投資中國金額(新台幣億元)

—○— 資金匯回比例(%)

資料來源：金管會

2019年台灣上市櫃公司處分中國轉投資股權前十大案例

交易公告日	賣方	處分標的	處分金額 (新台幣億元)
2019/04~05	2454 聯發科	深圳市匯頂科技	89.9
2019/05	1605 華新	南京華新有色金屬	66.2
2019/12	2317 鴻海	寧德時代新能源科技	27.5
2019/03	9904 寶成	BVI Hua Jian Industrial Holding.	19.2
2019/10	2504 國產	福建國產實業水泥	17.8
2019/11	4306 炎洲	BVI Asia Plastics Co., Ltd.	15.2
2019/09	3289 宜特	宜特(上海)檢測技術	12.2
2019/01	4729 熒茂	浙江星星科技	10.3
2019/01	8481 政伸	政伸印刷(深圳)	9.1
2019/11	6141 柏承	惠陽柏承電子	5.4

註：排除關係人間交易

資料來源：台灣經濟新報 (TEJ)

台商處分中國資產併購案例

台商在中國的經營策略出現顯著調整，常見的手段為透過出售中國子公司股權以降低曝險或進行中國業務體的整合，而回收的資金及業務發展重心則開始透過併購或直接投資的方式，往東南亞等其他海外據點轉移

	交易概況	策略思維
華新出售南京華新有色金屬予格力電器	2019/5/24 華新決議接受中國最大家電廠珠海格力電器集團提案，以 14 億人民幣出售南京華新有色金屬 94.3% 股權	<ul style="list-style-type: none">• 考量中國近年大規模開出銅條新產能導致市場競爭態勢越趨激烈，故決議以出售子公司的方式淡出中國銅條內銷市場• 華新業務重新聚焦在不銹鋼、電線電纜及商貿地產等三大領域，並同時加碼中國及印尼的不銹鋼業務投資
宜特出售上海子公司予中國蘇試	2019/9/27 宜特公告以 2.8 億人民幣出售轉投資之宜特(上海)檢測技術有限公司 100% 股權予中國蘇試試驗集團	<ul style="list-style-type: none">• 受中美貿易戰影響，宜特為符合歐美客戶的保密需求，維持其公正第三方實驗室之角色，故決議出售中國子公司股權，專注於服務國際客戶• 與中國當地檢驗廠龍頭蘇試建立關係，創造未來雙方業務合作的契機
政伸出售中國深圳子公司予智睿資本	2019/1/16 自行貼標印刷廠政伸公告以 2 億人民幣處分中國大陸深圳廠 100% 股權予智睿資本	<ul style="list-style-type: none">• 在中國環保法規要求下，為有效控管成本而規畫將中國生產基地集中於福建漳浦廠• 2018 年政伸同步以 3,150 萬歐元收購荷蘭 Doublepress 公司 100% 股權，建立歐洲廠區，並啟動越南廠區投資，擴大中美關稅戰下接單彈性和供應鏈調整需求
國產出售旗下福建水泥廠予中國春馳	2019/10/14 公告將旗下國產實業(福建)水泥公司 100% 股權以 4 億人民幣售予中國福建春馳集團新達建材	<ul style="list-style-type: none">• 此次處分為公司調整投資策略中的一步，未來將著重佈建在台包含 ALC 輕質磚、石膏板等的「全建材」新事業供應鏈，預計跨入台灣內裝修市場，藉此增添營收新成長動能

資料來源：公開資訊觀測站、公開媒體報導、PwC 整理

台商布局中國的結構及策略轉變

部分仰賴中國內需消費市場或在中美貿易戰中取得供應鏈優勢的台商仍得以透過業務重整、併購、股權投資或業務聯盟等更彈性的方式繼續深耕全球第二大經濟體市場

在近年台商對中國投資快速減少的同時，包含批發零售、運輸倉儲等主要仰賴中國內需市場需求的行業投資比重相對提升，中國作為全球第二大經濟體，其市場仍具吸引力，在中國布局已深且高度仰賴中國消費市場需求的台商們如何在變局中改變經營策略、優化營運績效以鞏固其行業地位為近年重要的挑戰。

台灣電子業廠商雖減少以直接投資的方式布局中國，但許多利基型市場仍存在台廠競爭利基，透過併購、股權投資或業務聯盟的方式更彈性地打入中國供應鏈皆不失為合適的新戰略手段。

聯發科

以領先技術打進中國高階 IC 利基市場

中美貿易戰下，中國企業被迫開始去美化，尤其在 5G 應用晶片產業，中國雖已確立扶植當地半導體企業的政策目標，但主要廠商短期內難在產品品質及技術研發追趕上原有歐美大廠，因此創造許多台灣高階 IC 設計及製造企業爭取中國客戶訂單的機會。聯發科過去透過併購或投資的方式與中國重要客戶及供應鏈建立策略聯盟或友好關係，成功取得合作先機。

聯發科近年透過股權投資或併購交易布局中國

- | | |
|------|--|
| 2011 | 投資匯頂科技 23.58% 股權，間接串聯中國前四大手機品牌客戶 |
| 2016 | <ul style="list-style-type: none">以 6 億美元出售旗下子公司傑發予四維圖新斥資 1 億美元入股四維圖新旗下線上地圖圖資供應商北京圖吧，取得發展中國車聯網的關鍵資源 |
| 2019 | 旗下子公司以 4,000 萬美元增資入股中國 PA 大廠唯捷創芯，整合旗下 PA 產品業務 |

資料來源：公開資訊觀測站、公開媒體報導、PwC 整理

美律 + 立訊

垂直整合攜手鞏固國際客戶訂單

2015 年起美律為了強化製造等相關技術資源，鞏固並增加揚聲器客戶訂單占比而開始與立訊合作。2016 年中立訊欲參與美律私募未獲台灣投審會核准，立訊改以入股美律子公司的方式加深雙方合作，近期更為因應中美貿易環境改變而決定合資佈點越南。

美律與立訊持續透過子公司參股加深策略聯盟合作

- | | |
|------|--|
| 2016 | 美律蘇州廠(蘇州美特)辦理增資，全數由立訊 100% 子公司認購，取得 51% 股權 |
| 2017 | 美律將旗下 100% 子公司美律電子(上海)及美律電子(惠州)各別之 51% 股權出售給東莞立訊 |
| 2020 | 美律與立訊將合資共投資 4,000 萬美元前往越南設新廠，鎖定有線、無線等耳機產品生產製造 |

資料來源：公開資訊觀測站、公開媒體報導、PwC 整理

尋找新局— 台商東南亞 布局現況

當台商面臨供應鏈移轉課題，東南亞在具備生產成本、地理位置及關稅等優勢下成為首要投資意向所趨，然而隨著面對包含中國及其他國家的投資競爭加劇，台商如何找到適合自身的投資據點並創造優勢將成為台商新布局的成敗關鍵

東南亞以往因具備高市場成長潛能、廣大內需市場、相對低廉的勞力及土地等生產成本、租稅優惠以及越趨開放的法規政策等五大優勢而成為台商在選擇海外供應鏈布局時的首選，惟目前直接透過併購建立東南亞布局的案例仍較少，各國政經環境、市場及產業將有所差異，若能藉由與當地夥伴合作則更有機會在新併購及投資上取得成功。

近三年台商於東南亞國家投資及併購概況

國家	17~19 新增投資金額 (佰萬美元, % ^{註1})	17-19 年併購交易		近年台灣廠商重要併購案件列舉
		件數 (件)	金額 ^{註2} (佰萬美元)	
 越南	2,499 (35%)	3	206	<ul style="list-style-type: none"> • 2017/9/11 聯強國際公告以 3,500 萬美元取得越南 3C 通路商 FPT Trading 47% 股權 • 2018/10/25 中石化公告分別以 4,800 萬美元及 1.14 億美元取得越南盛豐投資建設公司及威京雙子星 100% 股權
 新加坡	1,717 (24%)	3	246	<ul style="list-style-type: none"> • 2019/1/31 世界先進公告以 2.4 億美元收購 GLOBALFOUNDRIES 新加坡 Fab 3E 廠八吋晶圓產能
 泰國	1,032 (14%)	4	1,625	<ul style="list-style-type: none"> • 2018/7/31 台達電公告收購轉投資公司泰達電股權，最終以 370 億新台幣增持 42.58% 股權 • 2018/11/12 日成 -KY 參與 Elex Precise 現金增資及原有股東股權收購，以 1.1 億泰銖取得 100% 股權
 菲律賓	482 (7%)	1	0.5	<ul style="list-style-type: none"> • 2019/6/3 傑田企業公告收購 L&K Industries Philippines Inc. 65% 股權
 馬來西亞	469 (7%)	3	13	<ul style="list-style-type: none"> • 2018/11/28 佳醫公告以 3,420 萬馬幣收購 Renal Laboratories 及 Medi-Chem System 各 70% 股權

註1：佔東協十國總投資額之比重 註2：交易公告日之交易金額，部分交易未揭露交易金額，其他篩選條件與 PwC 歷年併購統計一致

資料來源：經濟部投資審議委員會、經濟部 2019 台商投資意願調查、彭博 (Bloomberg)

台商東南亞市場併購案例

以併購做為進入東南亞市場、取得當地生產資源、規避懲罰性關稅等方式是相對較具效率的，然而公司仍需針對自身資金及業務、運營整合能力做好一定的儲備，才能順利執行跨國併購的策略

	交易概況	策略思維
日勝化承接上曜、永捷越南廠	2019/10/3 日勝化公告以 940 萬美元取得越南永捷以及越南上曜 100% 股權	<ul style="list-style-type: none">日勝化 2017 年由深耕東南亞市場的日商 AICA 入主 50.1% 股權後，開始加速東南亞的擴展建立第三個生產據點以就近服務客戶，同時規避中美關稅戰衍生的營運風險
詩肯併購新加坡家具通路商 NOVA	2019/4/19 詩肯公告斥資約 2.28 億新台幣取得新加坡第二大傢俱通路商 諾亞 (Nova Furnishing Holdings Pte Ltd)100% 股權	<ul style="list-style-type: none">將此併購視為開拓東南亞市場的第一步，擴及新加坡當地華人、馬來西亞人及印度人等消費族群擴展產品廣度，諾亞 (NOVA) 主打大賣場形式的中低價市場，與既有詩肯系列產品在價位及設計風格等達成互補
時碩取得馬來西亞汽車音響加工零組件 Allied Advantage	2018/11/09 公告以兩階段合計約 2,240 萬馬幣取得馬來西亞 Allied Advantage 共計 70% 股權，2019 年已完成 19% 股權收購，第二階段交割預計於 2022 年 1 月 15 日前完成	<ul style="list-style-type: none">欲透過該併購取得馬來西亞之地域及稅賦優勢，打下未來布局東南亞並長期發展之基礎藉由 Allied Advantage 之機械加工能力提升海內外產能，並將汽車零組件事業延伸至高端音響產品市場，擴增營收動能

資料來源：公開資訊觀測站、公開媒體報導、PwC 整理

“

透過併購進入東南亞也是一個好的方式，但台商可能覺得風險較大，可以透過當地投資或同業夥伴一起來做以消除部分風險，透過當地人的資源來打破進入市場及文化上的差異及障礙。

中華開發資本國際股份有限公司
董事總經理殷尚龍
2020 併購白皮書訪談



“

這是詩肯成立 26 年來首次集團併購案，強強聯手可望加速詩肯布局東協市場，助詩肯挑戰亞洲連鎖傢俱第一品牌的地位。

詩肯股份有限公司 董事長林福勤
摘自 2019 年 4 月之交易公告發言

小結：趨勢觀察重點



台商中國資產及事業撤出，
下一階段新供應鏈布局的資金運用

中國的交易對手及交易安全考量

台商處分中國公司或資產交易之買方為境內陸資公司，因中國各地工商程序及外匯管理不易掌握，交割風險也隨之提升，故股權轉讓的交易程序設計至關重要。

疫情衝擊下現金為王，漸進調整既有產能

台商透過整合中國資產及業務以達成提升生產效率的目標，同時須重新審視自身在中國布局的優勢，評估中國投資的最佳比重。

連結海外新市場當地資源開啟新布局

面對不確定高的陌生市場，可透過當地的同業或私募股權基金夥伴先以少數股權投資的方式熟悉市場，針對鎖定的市場進行測試及潛在商業模式調整，將有效降低海外布局的風險。

併購策略能有效節省時間成本，在快速變局中更顯重要

各國接連的停工打亂供應步調，同時衝擊市場需求，台灣企業被迫採取更具效率且彈性的手段來維持營運，而併購將有機會在其中扮演要角。



以更彈性的合作模式
創建與中國領導廠商的共生關係

調整既有中國布局手段

台商對中國直接投資高峰已過，透過更靈活的股權合作或因處分交易建立關係亦成為合適的中國市場操作方案。

借力中國領導廠商共組全球新供應鏈體系

擁有技術或客戶優勢的台灣廠商也可攜手中國領導廠商在新供應鏈投資或新市場進入上創造綜效，以獲取更多元國際客戶為目標。



2.2

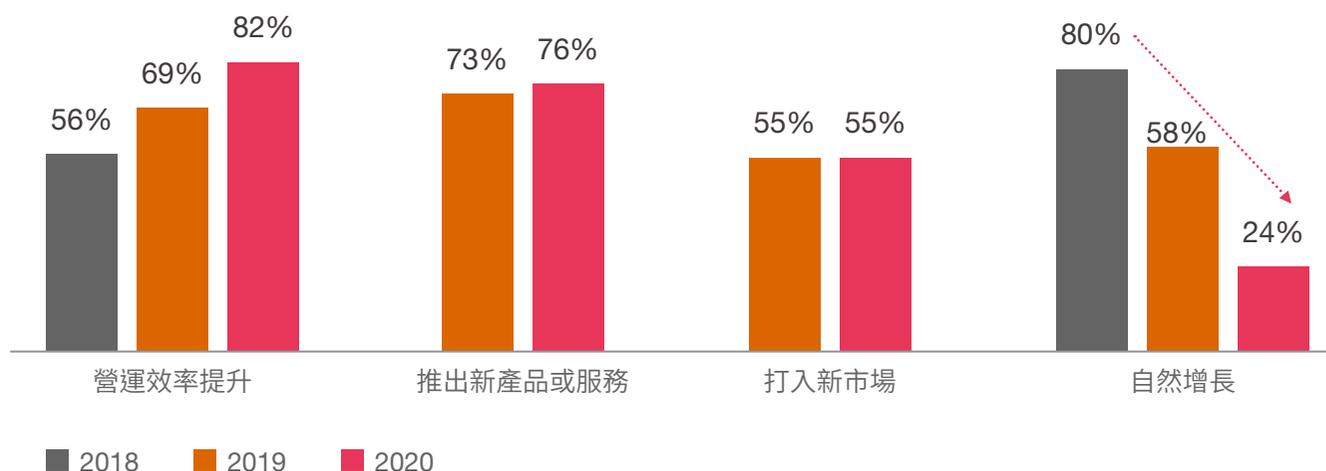
集團企業轉型的併購策略思維

集團企業持續成長下的挑戰

隨著新形態市場需求的演進、全球政經及競爭環境的變化，台灣集團企業在追求永續成長的過程中勢必面臨轉型的課題。針對行業內、跨行業以及自身集團內部靈活應用併購及股權投資進行資源重組，將更有效率地達到強化競爭力的目標

為因應保護主義、地緣政治以及新興市場需求型態的多變經營環境，台灣集團企業多少皆面臨轉型、維持獲利能力的課題，根據 2020 資誠臺灣企業領袖調查報告，越來越多的臺灣企業領袖著重思考更高效率的經營模式，並仰賴新產品、新市場的擴展來維持集團的成長動能，而併購、股權投資締結多元合作夥伴則成為達成這些策略目標下的重要手段之一。

台灣企業領袖為促進營收成長，將採取的行動



註：「推出新產品或服務」、「打入新市場」為 2019 年起調查新增選項；其他主要策略包含：新的策略聯盟或合資、併購、與創業家或新創企業合作、出售業務等
資料來源：資誠《2020 資誠臺灣企業領袖調查報告》



企業以追逐商機和永續成長為本務，不同事業單位的集合、整合、融合是適應市場環境發展，伴隨而生的併購或是分割以因應不同階段需求。簡言之，併購及分割本質為執行集團策略的核心思維之一。

鴻海精密工業股份有限公司 董事長劉揚偉 2020 台灣併購白皮書訪談

垂直水平雙軌 進行產業整合

在發展較為成熟的產業中，企業透過垂直整合尋求成本優化，或提升自身對於產品開發、銷售的主導性；而隨著全球化布局的迫切性提升，水平整合也已經成為達成快速增加區域性客戶、擴展產品多元性等目標的主要策略手段

面對中國電子供應鏈的興起及競爭，台灣電子產業中的集團企業多年來面臨維持獲利的挑戰，加上近年區域性政治及經濟變化的不確定性風險升溫，擴展包含市場及供應鏈的全球化布局也成為集團企業的主要課題，而透過併購交易推進產業整合，儼然已成為許多大企業進行轉型並創造成長動能的重要手段之一。

整合策略	策略思維	近年整合併購案例
垂直整合	<ul style="list-style-type: none">掌握上下游關鍵零組件或製程策略夥伴合作關係以維持成本優化效益，進而達成穩定獲利率的目標	<ul style="list-style-type: none">2020 年佳世達集團入股連接器廠商矽瑪，透過掌握微型、高頻高速設計的連接器零組件，在車用、醫療、穿戴式等領域強化產品開發能力DRAM 大廠南亞科 2018 年入股福懋科加強後段封裝測試整合效益，並於 2019 年透過集中市場鉅額交易方式持續增持福懋科股權
水平整合	<ul style="list-style-type: none">透過投資或收購具利基市場技術的標的以擴展新興行業中高附加價值的產品擴大產品供應廣度，提供一站式解決方案，增加市場競爭力透過收購具有客戶互補性的同業以增加產品銷售通路廣度	<ul style="list-style-type: none">2019 年同欣電收購車用 CIS 封測廠勝麗，以求晶圓至終端產品測試的產能整合，同時切入高附加價值的利基型汽車電子應用產品布局2019 年日月光旗下電子製造 (EMS) 大廠環旭收購歐洲 EMS 大廠 Asteelflash，預計增加歐美亞等地區產能及當地汽車電子、醫療及工業領域客戶2019 年喬山收購日本朝日集團旗下富士醫療器 (Fujiiryoki) 公司 60% 股權，預計透過喬山旗下 30 餘家行銷子公司將富士品牌按摩椅推廣至全球市場，同時擴大喬山健康事業版圖汽車零組件大廠敏實集團近期計畫持續透過併購的方式擴大歐洲及日本市場布局

資料來源：公開資訊觀測站、公開媒體報導、PwC 整理

案例分析－國巨集團

深知產業特性及自身競爭能力，國巨早在三十年前就將併購注入在集團的 DNA 中。在新興終端應用及同業間競合的變化下，國巨正積極透過產業併購實現「全球布局」及「全產品線」的集團策略

針對被動元件產業之特性，國巨在 30 年前就擬定以全球布局 (being global) 及全產品線 (wide product range) 為目標的企業的成长策略，並以自身有機成長 (organic growth) 以及併購 (M&A) 兩種方式執行成長策略。

國巨近年併購案例概況

近年併購案例

取得技術、市場及產品線	<ul style="list-style-type: none">• 2018/5/22 宣布以 7.4 億美元現金收購美國無線元件廠普思電子 (Pulse Electronics) 100% 股權，並於 2018 年 12 月完成收購• 2019/11/12 宣布以 16.4 億美元現金收購美國百年電容大廠基美 (KEMET) 100% 股權，預計於 2020 年第 3 季完成收購
產業整併體現規模效益	<ul style="list-style-type: none">• 2018 年奇力新換股合併電感器廠商美磊及美祭• 2018 年凱美收購濾波電壓器廠帛漢• 2019 年將旗下凱美與智寶合併
垂直整合創造產品加值	<ul style="list-style-type: none">• 2017 年奇力新收購國巨旗下磁性材料孫公司飛磁• 2019 年奇力新旗下旺詮公告以 3.15 億人民幣收購中國信源科技 100% 股權
併購的成功要素分享	<ul style="list-style-type: none">• 擬定縝密的中長期併購策略地圖• 降低不可控因素，提高併購後整合的成功率• 培養企業內部併購人才及 DNA• 儲備自身資源，把握適合併購機會• 從小型併購著手，累積併購經驗與養分

資料來源：公開資訊觀測站、公開媒體報導、PwC 整理

“

我期望 2020 年下半可以完成併購，屆時營收規模將成長一倍，獲利將比現在增加 80~90%。併購基美是天時、地利、人和，也是國巨補足車用、工控等高端市場的一塊拼圖，更是打開日本市場的重要里程碑。

國巨股份有限公司 董事長陳泰銘
摘自 2019 年基美收購後公開發言

跨業結盟擴展 新產品、新服 務

在包含 5G 及 AI 相關聯網科技的發展帶動下，新興型態的消費及市場需求出現，透過尋求合適的跨業策略聯盟夥伴，將有助於推進新商業模式及產品服務

台灣經濟發展以電子產業為主軸，然面臨近年全球網路行業的興起，傳統硬體廠商開始著重與軟體應用結合以推升產品附加價值的目標，近年更因 5G 及 AI 聯網科技推進，如何將既有產品與新應用模式連結成為許多電子硬體廠商的主要課題，透過股權結盟或收購的方式取得關鍵跨業技術將有利於加速企業轉型歷程。

集團	策略思維	近年跨業投資及併購案例
科技 x 車用	鴻海 認為汽車產業的技術核心正從機械轉向電機、電子領域，透過與大型車廠股權合作，將鴻海在供應鏈管理及關鍵零組件製造等電子零組件技術優勢帶入智能電動車領域，同時打造一個共同參與的平台，強化集團未來對整車生態市場廣度與深度的掌握	2020 年初鴻海分別與飛雅特克萊斯勒汽車 (FCA) 及裕隆集團旗下華創合作，共同投資新設兩家電動車、車聯網相關之合資公司
	緯創 聚焦包含體外診斷、醫學影像、外骨骼機器人、醫療資訊系統等四大醫學應用，希冀將自身軟硬體製造優勢帶入新應用領域以改善集團獲利水準	2016 年成立緯創生技控股公司並已投資海內外 10 多家醫療新創公司
科技 x 醫療	仁寶 提供軟硬整合解決方案，聚焦發展醫療物聯網，並在慢性病管理、長期照護及復健等領域大力投入	旗下擁有逾十家醫療相關轉投資企業，包含投資安勤電腦、電子病歷以及手持式醫療超音波裝置商奔騰智慧生醫、血糖機業者勤立生技等
	鴻海 應用 5G、高階顯示以及即時數據資料庫等資源串聯，持續耕耘遠距醫療等數位健康領域	2020 年初參與以色列醫療影像公司 Nanox Imaging 募資
科技 x 智慧 物聯 應用	友達光電 鎖定包含智慧零售、循環經濟、智慧製造、大健康等四大新領域發展方向，在公司既有光電面板等核心元件業務的基礎上，透過收購或股權投資進行軟硬體資源的串接，建立工商智慧物聯生態系，目標推出能符合多元領域客戶需求的軟硬體解決方案及服務	<ul style="list-style-type: none"> • 2018 年收購美國數位顯示看板系統、內容整合商 ComQi，並於 2020 年透過 ComQi 收購美國金融零售資訊管理服務商 John Ryan • 2020 年初公開收購工業電腦廠商凌華 • 成立包含創利空間、宇沛永續、達智匯、友達頤康等新公司，並於 2019 年成立系統和解決方案部門

資料來源：公司訪談、公開資訊觀測站、公開媒體報導、PwC 整理

案例分析－佳世達集團

鎖定包含優化現有 ICT 事業及擴大醫療、智能解決方案等新事業領域，佳世達持續透過投資或股權收購擴充旗下「大聯盟大艦隊」，透過盤點集團資源優勢將跨業綜效極大化，創造與被投資方間共生共榮的願景

佳世達跨業投資思維及案例

	策略思維	近年跨業併購及投資案例
醫療事業	<ul style="list-style-type: none">• 通路先行的併購策略：鎖定擁有自主通路的公司作為標的，以求快速打入市場• 串聯製造強項，開發具醫療增值服務的新產品：以深厚的光機電整合技術強化產品利基及服務增值	<ul style="list-style-type: none">• 2017 年透過旗下子公司入股虹韻助聽器• 2018 年投資凱圖國際• 其他主要旗下醫療相關子公司或轉投資包含：明基三豐、明基透析、明基口腔、怡安醫材、杏合生醫、南京及蘇州明基醫院等
智能解決方案	<ul style="list-style-type: none">• 透過股權收購模式擴充各項解決方案產品及服務：補足集團在工業網安、OT 服務(營運技術)的硬體需求• 軟硬體整合提供一條龍服務：入股具備系統設計及 IT 服務的公司以優化集團軟硬體整合能力，目標推出具更高附加價值的解決方案	<ul style="list-style-type: none">• 2017 年投資工業用 MB 友通、POS 廠商拍檔• 2018 年以參與私募方式入股網通設備廠明泰、航海光電模組廠眾福• 2019 年透過認購私募或股權投資方式結盟多家公司，產業涵蓋網安系統、飯店零售業管理服務、影像監控系統、工業自動化、網通設備等

資料來源：公開資訊觀測站、公開媒體報導、PwC 整理

在過去數年來透過策略結盟累積一定的醫療、智能方案技術及供應平台後，佳世達預計成立 CVC (企業創投)，將把投資眼光轉向較具風險但也更有爆發潛能的新創事業，期待這些企業可為集團帶來更多新應用領域的發想，創造市場差異性並提升競爭力。

“

要踏進陌生產業，追求「破壞式創新」，難度不低，除了要找對策略夥伴組團，更需要「熱情」與「創新」。低毛利的時代已經過去，台灣要走向高附加價值產業，佳世達以優化現有事業經營、擴大醫療事業、布局解決方案、發展關鍵零組件的「四隻腳」，持續擴充聯合艦隊，朝著 2022 年高附加價值事業營收過半的目標邁進。

佳世達科技股份有限公司
董事長暨執行長陳其宏
摘自 2019/2020 自由時報及經濟日報

透過處分交易聚焦核心事業

在市場變化及產業轉型中，面臨轉型的部分台灣集團已開始積極透過營業讓與、事業部門分割搭配股權出售等彈性手段加速新核心業務聚焦，同時達到優化自身獲利表現的目標

過去曾經撐起營收獲利的主要業務可能面臨需求市場成熟化帶來的成長趨緩或競爭加劇等挑戰，集團企業是否能透過彈性且效率的手段整頓這些受衝擊的營運事業體，並重新有效分配集團資源，將營運能量順利轉移至具開發潛能的新業務中，將成集團企業轉型升級策略成敗的關鍵。

光寶科技近年處分非核心資產交易案例

策略思維	近年處分交易案例
光寶集團過去兩年針對多項非核心事業進行分割、營業讓與及股權轉讓處分，以實現公司「精實聚焦」的核心策略，透過交易提升集團整體獲利，進而獲取股東對於公司轉型策略藍圖的支持	<ul style="list-style-type: none">• 2019/11/4 公告將印度清奈手機零部件製造子公司以 2,992 萬美元轉讓予領益智造旗下子公司• 2019/8/30 公告將 SSD 事業部門分割讓與予建興儲存科技，並擬以 1.65 億美元股權對價售予日商鎧俠 (前身為日商東芝記憶體)• 2018/9/11 公告將可攜式機構事業群關聯三家子公司以人民幣 5.3 億元出售給浙江星星科技旗下子公司深越光電• 2018/2/28 公告將可攜式影像事業群以 3.6 億美元 + 立景創新 10% 股權為對價營業讓與給立景創新有限公司

資料來源：公開資訊觀測站、公開媒體報導、PwC 整理

光寶預計在 2020 年度完成集團既有事業群的調整，將業務聚焦於電源、光電半導體、汽車電子、網通及機構核心 (鍵盤、滑鼠及多功能事務機) 等五大產品線，並向雲端資料中心、光電、5G 及 AIoT 應用等方向發展。集團也表示將善用資金在新領域中尋求併購標的，透過併購去補強核心優勢，做好併購後整合，加速進行集團業務轉型、價值優化以及長期競爭力的傳承。

“

精實聚焦是近年集團的主軸，就像打架要先握拳蓄勢，先把自己本業營運體質調整好，儲備好自身的能量及競爭力，才更有機會透過併購創造公司價值。光寶未來會持續檢視併購標的對光寶的加分，透過併購進一步補強公司的優勢事業提升到業界最佳，並運用集團資源去做整合來提升併購之加值。

光寶科技股份有限公司
副董事長兼總執行長陳廣中
2020 併購白皮書訪談



小結：趨勢觀察重點



靈活應用投資及併購手段達成轉型願景

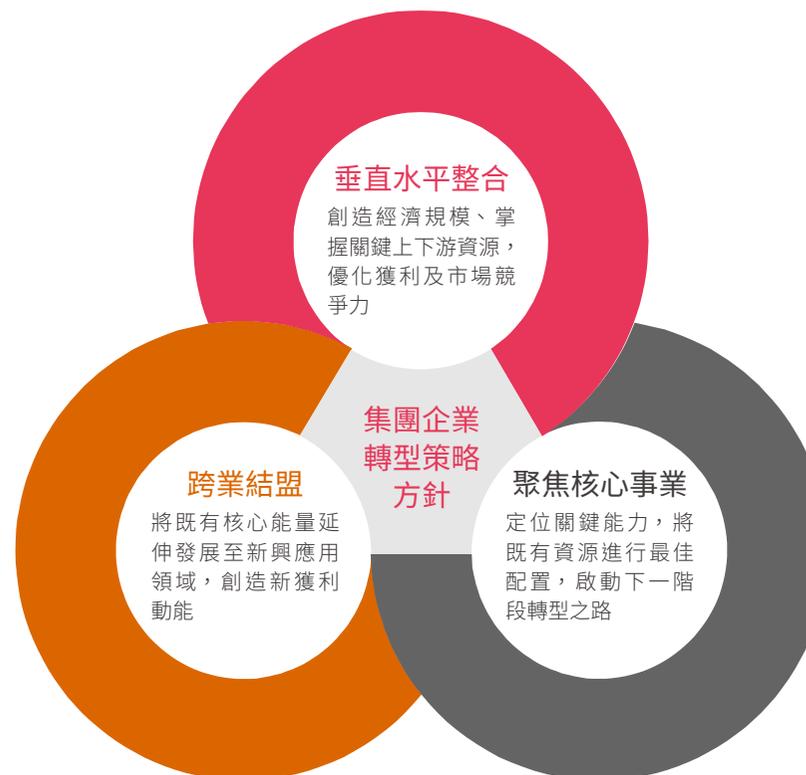
台灣企業依據自身集團規模及所處行業特性，可靈活選擇所適合的轉型方針，在選擇內生成長或併購等外部增長手段間取得平衡。

「加法」與「減法」的併購思維及應用

同行業內的加法思考面向涵蓋原料、產能技術、通路及客戶、品牌力、經濟規模以及產品多樣性等，然除了傳統 1+1>2 的思維外，面對數位經濟創造出的新消費需求型態，產業間更需要藉由合適的策略聯盟以快速在新興商業模式及生態圈中進行布局，跨業的加法思維在 5G 技術變革下尤應被重視及妥善應用，而透過初期少數股權的收購或投資，有益於在嘗試新事業的階段中獲取風險利益的平衡。

「減法」的併購概念在企業轉型過渡、儲備下一波成長能量的階段發揮角色，將自身發展潛能較弱的部分事業體移轉予合適的企業接手，實現同業間比較優勢分配下的最佳解外，也有助於提升自身本業核心獲利而贏得股東對於轉型升級長期藍圖的支持。

面對併購後的整合的課題，集團企業擁有相對豐富的生產面資源、資金及具較彈性的組織架構，在熟悉的領域或市場下進行整合應相對具有優勢。



觀察長青的國際企業歷程，均藉由併購不斷調整核心能耐與產品組合以因應市場的需求，運用併購策略不只是加法，減法一樣重要。

資誠普華國際財務顧問公司 董事長游明德
2020 台灣併購白皮書訪談

2.3

台灣企業轉型升級的跨國併購契機

台灣企業海外併購轉型升級

台灣產業要轉型升級不能僅單單思考具有成本優勢的投資機會，更應往有高端技術、市場通路、甚至解決方案等高附加值活動整合，而海外併購成為台灣企業轉型升級重要的媒介之一

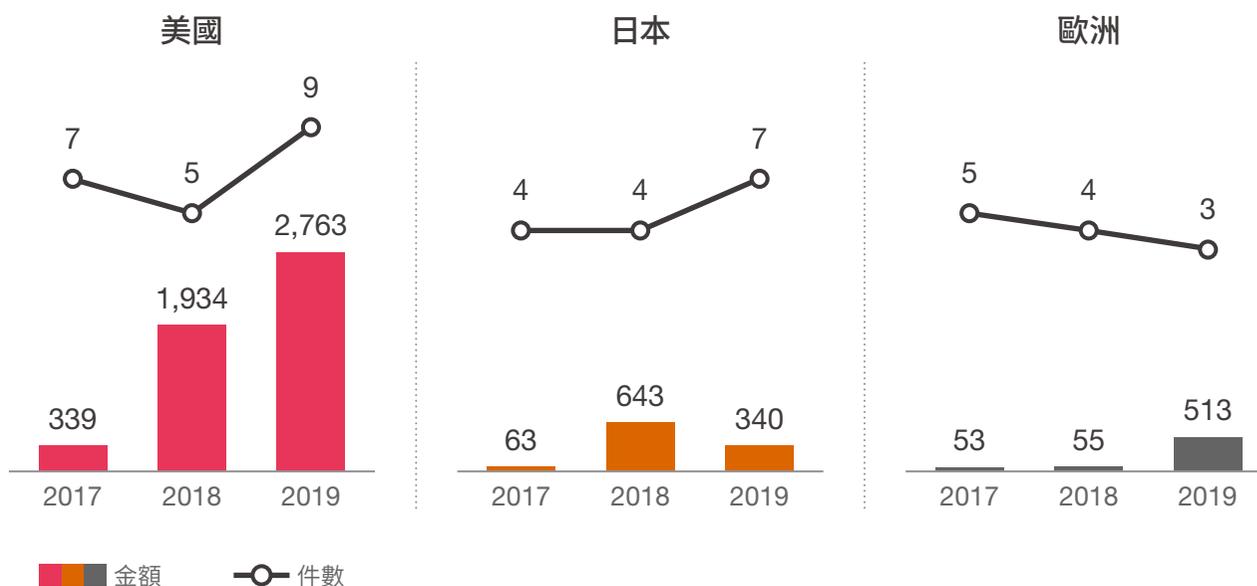
全球局勢動盪，台灣企業轉型升級之海外併購契機

位於先進國家及地區如美國、日本、及歐洲等地的企業，由於擁有當地市場支持，也長期重視並精進品牌與技術等智財權的領先優勢，與多數注重成本管理的台灣製造業企業思維不盡相同，在國際分工上也有一定的競合關係。

近年遭逢中美貿易戰、英國脫歐、以及近期新冠疫情影響，並因應未來智慧應用的新市場需求，許多美日歐企業不得不重新思索其核心能耐及供應鏈的配置，而家族企業型態的隱形冠軍或中堅企業，也可能因為傳承或市場波動因素，而被迫尋求外援。在這波全球產業與企業解構與重生的過程中，許多海外投資併購的機會浮現。具有高附加價值商業模式的美日歐企業，可能正是台灣產業轉型升級的契機。

台灣企業美日歐併購統計(2017-2019)

單位：件數-件；金額-佰萬美元



篩選條件：已宣告案件，包含進行中及已完結案件，排除已終止及失敗案件；排除收購股權少於 20% 案件、財務性投資、資產交易、不動產交易及合資案件

資料來源：彭博 (Bloomberg)、PwC 彙整公開資訊

美國市場商機龐大，外資企業透過併購加速布局

美國擁有全球最大的市場，加上美國政府近年優惠政策引導及中美關係改變，許多市場資金正流回美國並維持住企業投資併購活動的熱度。此外，5G智慧應用時代的來臨，也讓許多企業透過併購找尋更多的市場機會

美國為全球重要終端市場，也是台灣重要貿易夥伴

依國貿局統計，台灣 2019 年全球出口至美國達 462 億美元，僅次於對中國的出口金額。美國是台灣重要的貿易夥伴，也是全球最大的市場。依 IMF 資料庫，美國 2019 年全年 GDP 達 21.44 兆美元，占全球 GDP 23.6%，其強大的磁吸效應，也讓外資企業積極投資美國，2018 全年 FDI 達 4.34 兆美元，主要投資在製造、零售、及不動產等產業。

活躍的商業活動及充沛的資金也帶動併購活動蓬勃發展。依據 Capital IQ 統計，2019 年美國交易件數 17,897 件，占全球近 34.7%，交易金額 1.68 兆美元，占全球 47.2%，為全球最大的併購市場。

美國產業併購朝大者恆大，廠商併購抱團與跨業結盟將成另一併購主軸

觀察美國鉅額交易，併購趨勢主要仍以「產業整併」為主，包含醫藥保健、化工、以及石化能源等產業。在此併購趨勢下大者恆大，小廠生存利基更為薄弱，與上游供應商或同業結盟的抱團策略將成為中小型企業的併購主軸。

科技變革引領另一種併購趨勢，在 5G 智慧應用擴大下，市場存在更大的商機，然而單一家企業難以擁有完整的解決方案，故跨業結盟亦將成為打造新型態商業模式必經的路徑。

中美貿易戰及新冠疫情影響，改變外資企業在美國併購活動

中美貿易戰發生後改變國際分工的全球供應鏈思維，近期因新冠疫情造成供應鏈斷鏈，倡議貼近客戶端的製造「短鏈」浪潮興起，也讓外資企業不得不正視在美國擁有製造據點的可能性。

美國政府亦日漸重視外資企業透過併購美國企業取得高端關鍵技術等可能影響市場秩序與國家安全之交易案。2019 年美國政府頒布「外國投資風險審查現代化法案」的細則草案，具體落實且強化 CFIUS 的監管權限範圍，針對涉及關鍵技術、關鍵基礎建設、敏感個人資訊等可能影響市場秩序與國家安全之美國企業交易案，以及房地產等，將需由 CFIUS 審查許可，勢必也增加外資企業在美國併購的不確定性。

“

併購北美大客戶，不僅先確保 40% 營收不會被對手搶走，更進一步擴展歐美市場，整合產業鏈，打通製造、通路、品牌環節，取得訂價優勢。

上福全球科技股份有限公司 執行副總經理黃懷德
摘自 2019 年 8 月天下雜誌

台灣企業透過併購往高附加價值活動整合

台灣透過併購美國企業的轉型升級契機在於從製造端往系統端及品牌通路端的垂直整合，並跨入更多終端應用領域

台灣企業併購美國企業，擴大產品與服務下游出口

台灣企業長期作為美國企業重要的供應商貿易夥伴，轉型升級的契機主要為從製造端往系統端及品牌通路端的垂直整合。但台灣企業在往下游併購時，容易因市場位階的改變遇到與客戶的業務衝突，所以多數台灣企業對於此項改變相對比較保守。

近年美國政府主打製造業回流，以及 5G 智慧應用的市場潛在商機下，台灣企業更願意評估透過併購在美國取得製造據點，或是收購同業打入其他應用領域，如車用、工業等非消費性產品，加速企業轉型升級。

台灣企業美國併購主要策略思維

擴大市占率

如大成鋼及其關係企業大國鋼 2017-2018 年在美國發動數起併購案，打造全美不銹鋼製品及鋁捲板最大通路

取得客戶與通路

如鼎翰在 2019 年收購北美耗材廠 DSL，快速取得通路更為貼近市場與客戶

建立智慧應用

如國巨及台達電等大集團 2017-2019 年陸續在美國併購，積極卡位在 5G 智慧應用下如汽車電子或智慧樓宇解決方案等新商機

建立製造據點

如 PET 大廠遠東新在 2018 年以 3,000 多萬美元接手 M&G 位於美國西維吉尼亞州 PET 工廠，2019 年並合資設立 PTA 及 PET 一貫化工廠，希望分散產地風險，有助於產能調度

日本集團追求改善股東價值集團重組成為併購主軸之一

日本企業走向併購重組趨勢並對外處分非核心業務，帶動日本市場新的併購機會。外資企業與私募股權基金角色愈顯重要，而台灣企業可藉此打入相對封閉的日本市場及其供應鏈，加速企業轉型升級

日本大型集團聚焦核心業務並積極處分釋出非核心業務

為改善績效並創造更高的股東價值，近年日本許多集團與企業不斷地在解構自身的核心能耐與競爭優勢，藉由剝離非核心事業，聚焦核心事業加速改革，並重新將資金投入在核心事業與高成長潛力的新業務上。

私募股權基金與外資企成為日本企業併購重要交易對象

日本大型集團剝離其非核心事業，國際及本土型的私募股權基金扮演愈發吃重的角色。如 2016 年鴻海收購夏普，以及 2017 年美國私募股權基金貝恩資本偕同美日韓投資人收購東芝半導體等知名案件，顯示相對封閉的日本供應鏈體系正走向開放多元。

私募股權基金除了尋求收購日本企業的機會，亦有退場之需求，因私募股權基金並沒有交易對手的限制與偏好，也讓許多海外的投資方，更有機會藉此取得日本企業。

台灣企業併購日本企業，增加市占率並打入日系供應鏈

這波日本企業及私募股權基金的併購重組趨勢，可望讓台灣企業有更多的機會藉由收購日本技術與通路，加速轉型升級。日本科技產業在市場上具有一定的地位與技術領先，尤其在半導體產業及電子零組件上，與台灣企業存有許多的互補性，近年來台灣相關產業業者均透過併購日本同業來提升技術與擴大客戶基礎，台灣企業及日本企業間相互併購的趨勢仍會延續。

“

傳統上，日本企業的觀念一直是公司規模越大就越好，執行長的工作在於讓公司規模變得更大。但這種觀念正逐漸改變，我們開始看到企業做出縮小規模的策略決定，以聚焦於核心事業。

KKR 日本分公司 社長平野博文 (Hiro Hirano)
摘自 2018 年 11 月自由時報

日本八大科技集團積極轉型並持續剝離非核心業務

日本科技集團企業處分非核心事業的趨勢明顯，除日本國內同業間持續整併外，尋求私募股權基金及外資企業收購亦成為日本集團近年來的重要考量。台灣企業地域上及文化上具相近優勢，同時擁有二岸三地的布局，資源整合上佔有優勢

日本科技集團近年營運及併購動態

日本科技集團	近期集團營運 / 併購動態	近年與台灣業者相關併購活動
富士通 (Fujitsu)	推動數位轉型打造 Virtuora DX 業務，並於 2019 年擬出資 5,000 億日幣作為新創投資與併購使用，加速 DX 業務成長	2018 年聯電公告以 544 億日圓收購三重富士通的 12 吋晶圓廠，取得日本技術、產業、及日本客戶業務
日立 (Hitachi)	致力發展數位業務，透過併購發展能源及物聯網等事業 (如：ABB 的電網事業)；同時將日立化成與昭和電工合併，淡出製造業務	2019 年日立電機公告以 74 億台幣公開收購永大機電 28% 股權，累計持有 39.7% 股權
三菱電機 (Mitsubishi Electronics)	三菱電機屬三菱集團重要成員，是日本八大電子公司中少數仍以既有業務為主的企業，在 2015 年收購義大利 DelClima，強化中央空調業務	2017 年協禧公告以 2.8 億日幣收購三菱電機旗下子公司 Melco Technorex Co.,Ltd 全部股權，擴展日本散熱風扇市場
恩益禧 (NEC)	走向「去製造化」，以 AI+IoT 為新核心領域，近年在英國及丹麥收購 IT 服務大廠，打入歐洲公部門資訊服務市場，同時持續處分電子產品業務	2020 年鴻海集團通過夏普以 92.4 億日幣收購 NEC 的商用顯示器事業 66%，成為全球第三大商用顯示器供應商
松下 (Panasonic)	2019 年重新劃分業務區塊，聚焦在核心成長事業、積極改善或處分低獲利的事業	2019 年華邦電集團旗下新唐公告以 2.5 億美元收購松下半導體，整合半導體元件及晶圓製造業務，並藉此打入日系供應鏈
夏普 (Sharp)	鴻海集團入主夏普成功轉虧為盈，並陸續收購日本同業非核心業務，意欲打造 8K+AIoT 的解決方案	2016 年鴻海集團公告以 3,888 億日幣收購夏普 66% 股權。夏普成為第一家被外資企業收購的日本科技集團
東芝 (Toshiba)	陸續清算及處分虧損與非核心事業，2017 年將記憶體部門近半股權處分給貝恩資本等美日韓投資方	2019 年鴻海集團通過夏普以 40 億日幣收購東芝 PC 事業
索尼 (SONY)	2012 年平井一夫上任後推動 One Sony 政策，聚焦在電玩、娛樂、金融及感測器等核心事業，逐步退出以硬體為主的電子產品事業	N.A.

資料來源：公司公開資訊、公開媒體報導、PwC 整理

歐洲工業製造 具領先地位， 並成為外資企 業併購重點

近年歐洲政經情勢動盪，許多優質的歐系企業投資機會浮現，如精密機械、汽車、以及國防航太等零組件製造加工，成為外資企業及私募股權基金競逐併購之重點產業

歐洲經濟體成長趨緩，歐系企業透過併購尋求解決之道

歐洲工業製造技術領先全球，在精密機械、汽車、以及國防航太等產業中培育出許多具有深厚技術底子的「中堅企業」或「隱形冠軍」。

然而歐洲工業製造正面臨重大挑戰，如全球汽車銷售自 2018 年逐年衰退，導致以汽車工業為主的德國 2019 年 GDP 增長僅 0.6%，為 2013 年以來最低水準。

出口貿易為主的歐洲企業出現成長缺口，為維繫成長動能，併購成為企業思索下一步的重要考量與手段。這些向外尋求奧援的中堅企業，也成為外資企業及私募股權基金競相追求的對象。

中國企業在歐洲之積極併購，引發歐洲政府加強監管力道

在中國龐大市場的磁吸效應下，與中國業者的結盟也成為歐洲企業尋求新成長動能的路徑之一。

然而，中國企業對歐洲許多「中堅企業」的收購，引起當地政府及產業對外資企業併購的疑慮與重視。2019 年歐盟設定外資審查法 (The EU's foreign investment regime)，針對涉及關鍵技術、關鍵原料、基礎設施等重要戰略領域的企業併購加強監管力道。

歐系企業技術領先台灣企業，併購結盟有機會互蒙其利獲得雙贏

歐洲企業與外資企業的結盟，尤其是歐洲技術與東亞市場的連結，是歐洲企業追求新成長動能的契機之一。在中資企業海外併購風潮稍退下，台灣企業有機會趁勢取得轉型升級的關鍵資源。



對歐洲廠商而言，布局亞太可以降低生產成本跟擴大經營規模；對台商而言，投資歐洲是品牌、取得技術升級與擴展高階市場的絕佳途徑。

台灣併購與私募股權協會 理事長盧明光
摘自 2019 年 7 月經濟日報

歐洲海外併購效益與風險並存

歐洲海外併購有助台灣企業轉型升級，然交易過程與併購後的整合皆具挑戰，善用內外部資源審慎進行評估及規劃，以有效掌握所浮現的併購契機

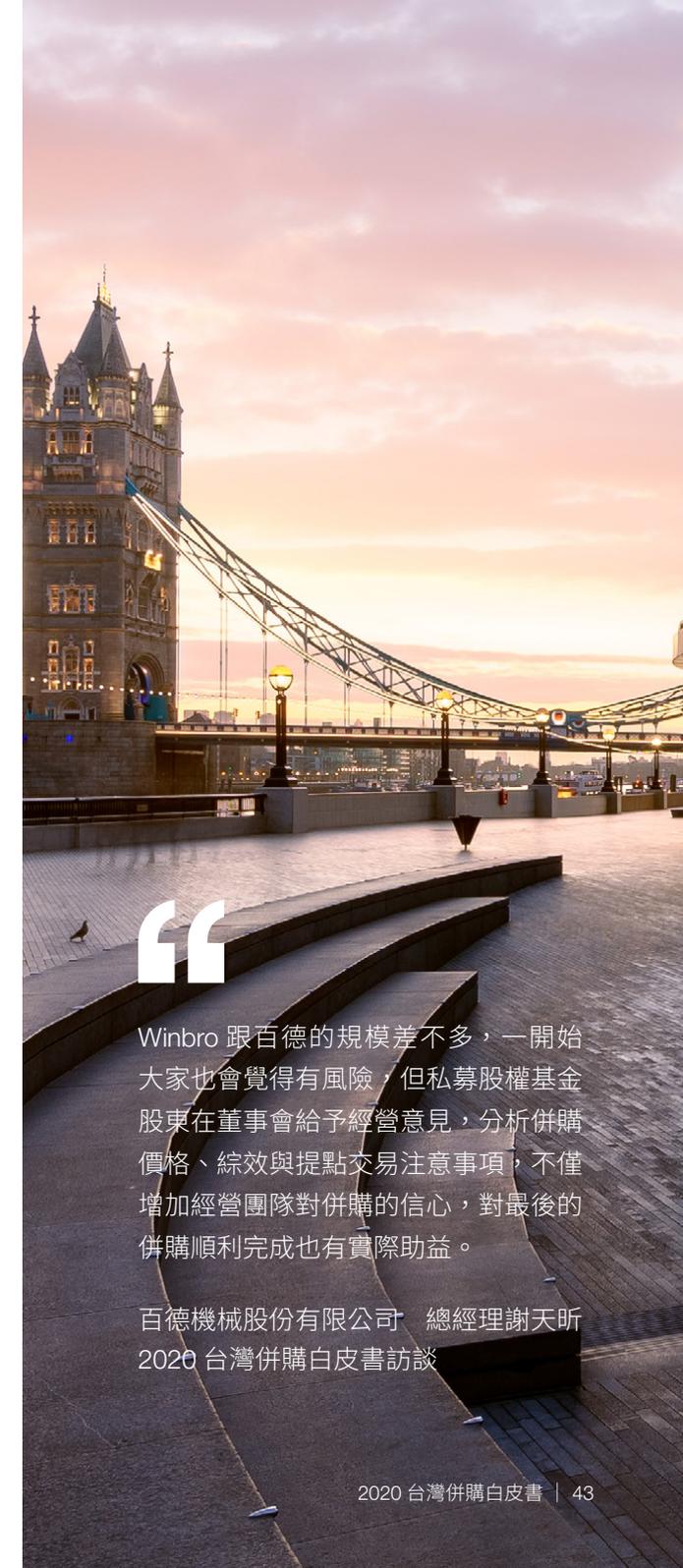
台灣企業可借力內外部資源掌握歐洲併購契機

過去考量語言、地理位置、企業文化，歐洲並非台灣企業海外併購首選，然隨著產業轉型升級的需要，台灣企業應積極把握歐洲各國浮現的併購契機，若能尋求資本市場的支持、策略性股東或私募股權基金的合作，也有助於台灣企業提升海外併購的成功機率。

近年台灣企業在歐洲主要國家的併購交易摘要

國家	GDP 成長率 (2019)	近年台灣企業主要併購交易
 英國	1.4%	<ul style="list-style-type: none">• 2019 年工具機大廠百德機械公告以 6,350 萬美元收購總部位於英國的航太加工機廠商 Winbro 的 100% 股權
 德國	0.6%	<ul style="list-style-type: none">• 2017 年連接器大廠貿聯-KY 公告以 5,000 萬歐元收購 Leoni 集團電器線束事業部的 100% 股權• 2014 年汽車扣件大廠恆耀公告以 6,000 萬歐元收購德國扣件廠 ESKA 的 100% 股權
 法國	1.3%	<ul style="list-style-type: none">• 2019 年日月光集團旗下 EMS 大廠環旭公告以 4.5 億美元收購歐洲 EMS 大廠 Asteelflash 的 100% 股權
 義大利	0.3%	<ul style="list-style-type: none">• 2015 年電機大廠東元公告以 1.86 億歐元收購義大利動力傳動大廠 Motovario 的 100% 股權

資料來源：公司公開資訊、公開媒體報導、PwC 整理



“

Winbro 跟百德的規模差不多，一開始大家也會覺得有風險，但私募股權基金股東在董事會給予經營意見，分析併購價格、綜效與提點交易注意事項，不僅增加經營團隊對併購的信心，對最後的併購順利完成也有實際助益。

百德機械股份有限公司 總經理謝天昕
2020 台灣併購白皮書訪談

小結：趨勢觀察重點



通過海外併購提升技術與通路，
打造高附加價值的解決方案

- 台灣企業製造能力強，可透過併購強化「技術」與「通路」，創造較高附加價值解決方案，提高企業的競爭力
- 除了財務面外，思考併購策略及挑選併購標的時，可從包含人才、管理團隊、合作關係、智慧財產權等無形資產價值出發，尋求極大化企業優勢的途徑



掌握全球企業併購重組時機，
慎選合適併購標的

- 台灣企業海外併購最容易從既有的合作夥伴挑選，近年這些企業可能面臨「接班傳承」等議題，而有機會成為併購標的
- 全球多數集團亦因「轉型升級」而欲處分非核心事業，而私募股權基金亦有許多優質的投資組合公司待出場，以上潛在標的皆可望成為台灣併購市場成長的養份



尋找合作夥伴降低併購風險，
擴大併購胃納量，增加成功機率

- 海外併購機會與風險並存，若有好的共同投資人或合作夥伴，並善用標的公司的既有股東及經營團隊，帶入多元資源，就能適度的分散風險並增加併購胃納量，提高併購價值以達成轉型升級的目標



台灣企業轉型升級，應該更注重在智財權 (IP) 上的取得，包含專利、品牌、甚至營業祕密等。IP 不僅可做為企業技術的護城河，更可創造營收甚至形成或保護上下游產業鏈。從專利地圖來看，美日歐等先進國在質與量上仍領先全球，台灣企業可透過海外併購取得這些 IP，打造更高附加價值的解決方案。

台灣科技法學會 理事長劉尚志

2020 台灣併購白皮書訪談



3

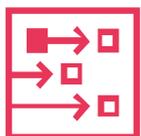
結論與建議

解構重組 融合新生

危機下創生的契機

新冠疫情下的企業危機管理及策略

在來自全球包含政治、科技、經濟、天災及疾病等黑天鵝頻繁出現的局勢下，企業開始以此為預期而延伸思考新的經營策略，從供應鏈的調整，到企業商業模式的優化，到既有資源的重新分配及組織架構的重組皆成為當前企業必須面對的議題：



區域化、小型化供應鏈體系

彈性化、自動化的供應鏈中長期將朝向貼近區域市場或產業聚落的小型化發展

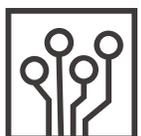
- 強化生產線自動化，降低對人力的依賴
- 建立不同區域預備產能及供應商，避免單一供應鏈風險
- 建構較為獨立且能有效分散地域性風險的供應鏈體系，「短鏈」成為主流發展趨勢



既有資源重新分配

尋求分散且符合效率的產能、人力、市場資源配置

- 重新檢視集團各地區利潤是否與該地所配置的資產或承擔的風險相當
- 透過併購快速取得多元地區產能或市場之餘，更應加強併購後組織、法律及稅務面的整合管理



調整商業模式以符合數位化趨勢

面對數位化商業模式的需求，重新定位公司核心關鍵能力及利基點

- 建立更能符合線上銷售模式的產品，降低人為因素造成的斷鏈風險
- 為提供包含供應端、客戶端、銷售端數位化的溝通及商業模式，須調整既有組織能力，找出缺漏的關鍵技術加以補強

掌握新變局中的併購契機，超前部署未來成長動能

全球經貿環境因新冠疫情衝擊而更顯嚴峻，景氣復甦時程的不確定性風險恐將進一步降低全球併購交易市場熱度，預計短期企業併購動能仍將低靡。然企業應主動評估疫情後的市場動態，並參考以下併購策略思維：

- 產業內或國內整併先行：短期跨國交易執行困難加上各國保護政策興起，且在獨自興利不易的壓力下，產業內整併將被啟動，國內利基行業可優先考量產業內及國內整併機會；
- 積極規劃或調整未來合適的策略藍圖，透過併購取得關鍵競爭力，達成轉型升級：特別是因應數位化商業模式調整，新興關鍵技術或市場需求所衍伸之併購需求有望增加；
- 掌握跨國企業分割標的釋出機會：企業針對非核心業務或市場恐將出現調整或處分潮，買賣雙方透過換手交易實現區域化或小型化新供應鏈體系；
- 搭配私募股權基金或策略性投資夥伴資源提升併購能量：某些具備利基地位的中小企業恐出現短期資金缺口，可適時與國內外私募股權基金或策略性投資夥伴進行合作，透過共同出資或彈性地操作的方式，創造更高的價值。

目前台灣政府積極透過紓困及振興方案穩定國內業者的營運，同步鼓勵台商回流及外資擴大投資台灣，意欲打造台灣成為亞洲高階製程製造中心。政府亦持續透過包含國發基金產業創新轉型基金以及台杉投資旗下物聯網及生技基金等多元資金支持，串聯政府及民間投資，引進具有高科技技術的國內外業者與國內企業進行合作，在快速的變局中加速台灣企業價值升級，掌握危機中創生的契機，以達成「解構重組，融合新生」。

“

面對疫情衝擊，政府除透過補貼、減免、貸款等紓困振興措施協助企業外，更鼓勵廠商回臺導入智慧製造，建立自主供應鏈，促進產業升級轉型，打造臺灣成為亞洲高階製造中心，深化軟硬整合，走向智慧化，並強化 AI 與 5G 的應用，讓臺灣製造能力再躍升。

經濟部部長 沈榮津

2020 台灣併購白皮書訪談

“

我們預料在疫情受到控制後生產製造及服務型產業都會積極的降低經營上的不確定性，生產製造型企業對自動化、無人化、彈性的轉型勢必加速。我們的機器人將朝群集化發展，配合雲計算與人工智能基礎設施的鋪展，能讓機器人更多工，也讓我們產線生產更彈性。

鴻海精密工業股份有限公司

董事長劉揚偉

2020 台灣併購白皮書訪談



4

資料來源、 說明與聲明

資料來源與 參考資料

資料庫	<ul style="list-style-type: none"> • Capital IQ • Mergermarket • 彭博 (Bloomberg) 資料庫 • 世界銀行 (The World Bank) 資料庫 • 國際貨幣基金組織 (International Monetary Fund, IMF) 資料庫 • 經濟部 • 經濟部國際貿易局 • 台灣經濟新報 (TEJ) • 經濟部投資審議委員會 • 金融監督管理委員會 • 台灣經濟研究院 • 公開資訊觀測站
公開媒體資料	<ul style="list-style-type: none"> • 財資 (The Asset) • 經濟日報 • 工商時報 • 聯合報 • 中國時報 • 自由時報 • 鉅亨網 • 數位時代 • 商業週刊 • 財訊 • 天下雜誌 • 亞洲創業投資期刊 • 相關公司之年報、財報、法說會資訊、新聞等公開資訊
專業文章及調查報告	<ul style="list-style-type: none"> • 經濟部投審會委託中經院《2019 年對海外投資事業營運狀況調查分析》，2019/12 • 普華永道《2019 年中國企業併購市場回顧與 2020 年展望》，2020/02 • 資誠《2020 資誠臺灣企業領袖調查報告》，2020/03 • 資誠《企業危機管理－防疫短中長期因應策略與思維》，2020/05 • 資誠《2020 臺灣家族企業傳承白皮書》，2020/05 • 資策會產業情報研究所(MIC)《新冠肺炎-疫情動態觀測暨對 ICT 產業影響分析》，2020/04 • 中華經濟研究院《近期臺商對中國大陸投資趨勢及其影響因素研析》，2019/09

報告中所列 資料之說明

- 本份報告所提之「海外併購」是指併購方企業在自身國家境外進行的併購，「國內併購」是指併購方企業及被併購方企業均在併購方國內所進行的併購；「外資境內併購」或「外資來台併購」是指被併購方企業接受來自自身國家境外併購方企業之併購；「外資來台併購」單指外資企業在台灣境內併購台灣企業。
- 併購統計資料篩選期間自 2015 年至 2020 年第一季，報告中提及的交易數量指對外公布交易的數量，無論其金額交易是否揭露；報告中提及的交易金額僅包含已揭露金額的交易。交易金額可能因交易當日籍資料取得當日匯率不同，而有所差異，未必能確切反映交易當時匯率水準。
- 全球併購交易列示已宣告案件，排除確認已中止及失敗之交易案；中國的併購統計資料採用中國普華永道 (PwC China) 所發布的併購數據；台灣的併購交易統計列示所有已宣告案件，排除確認已中止及失敗之交易案，及投資股權小於 20% 的投資案排除少數股權投資、合資、關係人交易、購買不動產等資產及創投性投資等交易。
- 全球併購交易案件統計資料出自於《Capital IQ》、《彭博資料庫》等財經數據資料庫，其中中國併購統計資料參照中國普華永道 (PwC China) 所發布之分析報告。《Capital IQ》與《彭博資料庫》僅記錄對外公佈的交易，有些已對外公佈的交易有可能無法完成。
- 有關於產官學界的說法，主要是由台灣併購與私募股權協會與 PwC Taiwan 與專家學者訪談取得；此外，並引用部分專家學者的公開論述資訊；部分企業併購的案例與近況摘自年報、財報、法人說明會資料、公開媒體資訊平台等公司資訊，並由 PwC Taiwan 彙整而成。

前提與聲明 (Disclaimer)

免責聲明 (Disclaimer)

本文件係針對一般性議題彙整相關資訊，並非針對特定個案表示任何專業意見，閱讀本份文件者不宜在未取得特定專業意見下，直接採用本份文件之任何資訊。主辦單位及協辦單位，包含其管理當局 (合夥人)、員工及所委任之顧問，不對本份文件資訊的正確及完整與否負任何保證責任，亦不對該份文件承擔任何義務或責任。閱讀本份文件者因使用本份文件資訊所引發之任何損失、損害或任何性質之費用，主辦單位及協辦單位亦不負任何責任。

智財權聲明 (Copyright Disclaimer)

本刊物係由「台灣併購與私募股權協會」委託「資誠聯合會計師事務所」、「普華財務顧問(股)公司」及「資誠普華國際財務顧問有限公司」製作，著作權為資誠聯合會計師事務所、普華國際財務顧問(股)公司及資誠普華國際財務顧問有限公司所有，並經資誠聯合會計師事務所、普華國際財務顧問(股)公司及資誠普華國際財務顧問有限公司授權台灣併購與私募股權協會出刊使用。本刊物所有著作內容未經資誠聯合會計師事務所、普華國際財務顧問(股)公司及資誠普華國際財務顧問有限公司書面同意，請勿引用、修訂或翻印，侵害必究。

銘謝參與之各界 專業人士及公司

由衷感謝在本次台灣併購白皮書準備過程中參與之產官學界、投融資機構與專業人士願意接受專案團隊的訪談或提供書面資訊，不吝提供寶貴的意見與指教，讓本刊物能夠以更全面的角度剖析全球及台灣併購脈動，再次致上我們最深的謝意。

經濟部部長	沈榮津
中華開發資本國際股份有限公司董事總經理	殷尚龍
中華開發資本股份有限公司執行副總經理	南怡君
台灣併購與私募股權協會理事長	盧明光
台灣科技法學會理事長	劉尚志
光寶科技股份有限公司副董事長暨總執行長	陳廣中
百德機械股份有限公司總經理	謝天昕
佳世達科技股份有限公司董事長暨執行長	陳其宏
常在國際法律事務所合夥人	林嘉慧
國巨股份有限公司董事長	陳泰銘
國泰金融控股股份有限公司投資長	程淑芬
經濟部台美產業合作推動辦公室顧問	林清祥
鴻海精密工業股份有限公司董事長	劉揚偉

(上列名單係依公司機構名稱筆劃 / 字母排序)

受疫情影響，許多各界專家及公司無法當面接受訪談，但在過程中仍給予指教及意見分享，在此不逐一具名，僅一併表達誠摯的感謝。

編輯團隊

資誠聯合會計師事務所

普華國際財務顧問股份有限公司

游明德 董事長

翁麗俐 執行董事

周容羽 董事

張肇均 協理

簡廷容 資深顧問

邱譯模 資深顧問

邱予婕 顧問

特別感謝**台灣併購與私募股權協會**理監事及工作團隊的指導與校閱



www.pwc.tw

© 2020 PwC. All rights reserved. PwC refers to the PwC network and/or one or more of its member firms, each of which is a separate legal entity. Please see www.pwc.com/structure for further details.