



# 2021 台灣併購白皮書

撥雲見日 迎向新局



# 序文

2020 年因新型冠狀病毒 (COVID-19) 於全球大流行影響，全球經濟陷入嚴重的衰退，疫情自 2 月份爆發，至第 3 季初步有緩和跡象，全球經濟也開始復甦，但至白皮書出版的此刻，整體疫情尚未完全受到控制。雖然疫苗已問世，但直到 2021 年仍有部分國家採用較嚴格的封城或防疫措施。此外，美中貿易戰的持續，於美國總統大選結果底定後，仍然暗潮洶湧，這些市場的不確定性因素對於台灣企業而言是危機也是轉機。

全球經濟活動受到影響，併購市場也較去年度大幅衰退。台灣因防疫有成，經濟成長率是全球少數為正數的國家，且台灣併購市場於 2020 年度受惠於數筆大型併購交易，如環球晶公開收購世創及富邦金公開收購日盛金，全年度併購交易額較 2019 年明顯增加。觀察 2020 年度台灣的併購交易案，編輯團隊於第二單元彙整三大併購趨勢與現象，包括「供應鏈重整—降低對中國之依賴」、「同業整併—強強聯手鞏固市場地位」及「跨界併購—取得關鍵技術或市場」，併購白皮書團隊樂見過去年度在白皮書中觀察到的市場趨勢，在 2020 年度已慢慢發酵。

展望 2021 年進入後疫情時代，本次併購白皮書的主題為「撥雲見日，迎向新局」，併購白皮書團隊觀察到在新冠疫情重創全球經濟、消費者信心及產業製造活動下，唯獨資通訊科技產業 (ICT) 仍能在這段疫情期間逆勢成長；ICT 產業為台灣外銷核心產業，台灣 ICT 產業在新冠疫情中，因產業鏈完整且生產活動未受疫情影響，已在國際上取得關鍵的地位。展望未來，希望可以利用目前的優勢，佈局未來市場商機。

因此，在與多位業界人士深度訪談討論後，本次併購白皮書的第三單元將聚焦探討 ICT 產業，針對該產業提出兩大前瞻議題「後疫情時代—台灣 ICT 產業戰略新佈局」及「台灣企業供應鏈轉型升級蛻變新契機」，思考台灣 ICT 產業轉型升級及未來成長的動能。

如同暢銷作家賽門·西奈克提到的「商業環境不是球賽棋局，改變規則沒有預告，只有領先與落後，存活與淘汰，終極目標不再是打敗別人，而是如何不斷讓自己更好」，在 ICT 產業市場競爭變化快速下，台灣廠商無法僅像以前獨善其身，應透過打群架方式，與同業聯盟合作，或購併關鍵技術，轉型為追求高附加價值，併購白皮書團隊希望透過資深業界人士的經驗分享，提供台灣 ICT 產業未來發展的策略建言。



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  
董事 周容羽



# 目錄



|          |                          |   |
|----------|--------------------------|---|
| <b>1</b> | 2020 年全球及台灣鄰近國家併購趨勢統計與發現 | 3 |
|----------|--------------------------|---|



|          |                   |    |
|----------|-------------------|----|
| <b>2</b> | 2020 年台灣併購趨勢統計與發現 | 16 |
|----------|-------------------|----|



|          |               |    |
|----------|---------------|----|
| <b>3</b> | 併購趨勢觀察與焦點議題探討 | 45 |
|----------|---------------|----|



|          |       |    |
|----------|-------|----|
| <b>4</b> | 結論與建議 | 48 |
|----------|-------|----|



|          |            |    |
|----------|------------|----|
| <b>5</b> | 資料來源、說明與聲明 | 48 |
|----------|------------|----|



1

# 2020 年全球及台灣鄰近國家 併購趨勢統計與發現

# 全球併購趨勢 統計與發現

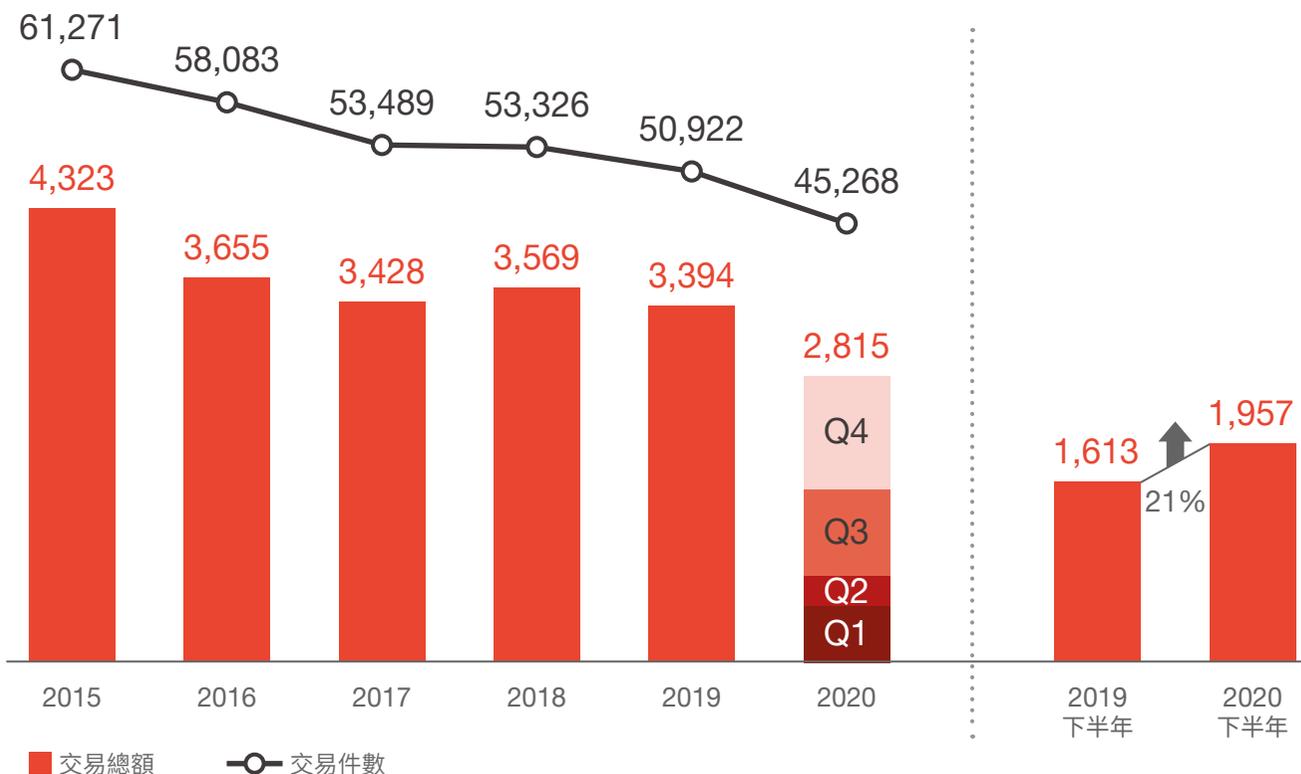
2020 年全球併購動能主要受到 COVID-19 疫情延燒及擴大影響，經濟不確定性風險提升，全年併購交易總額較 2019 年下滑約 17%，交易件數則下降退約 11%

然而，2020 年下半年併購交易額較 2019 年下半年增長約 21%，併購動能除因各國之貨幣寬鬆政策降低併購成本外，新冠疫情催生之數位轉型商機，使企業決策者於下半年積極展開收購行動

展望 2021 年，隨著當前科技產業併購活躍與特殊目的併購公司 (SPAC) 之交易趨熱絡，兩大趨勢將持續挹注全球併購動能

全球併購交易統計 (2015-2020)

單位：件數-件；金額-十億美元



註：Q1(第一季度)、Q2(第二季度)、Q3(第三季度)、Q4(第四季度)  
資料來源：Capital IQ 資訊、PwC 彙整公開資訊

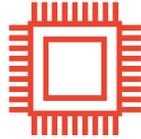
# 2020 全球前十大交易案

2020 年前十大併購交易案之產業較為分散，包括石化、商業服務、金融、生技及科技行業。其中，有 8 筆交易為下半年完成的案件，且有 6 筆交易與美國相關

## 全球前十大交易案件 (2020)

| 目標公司                        | 併購公司                              | 公告總價值<br>( 佰萬美元 ) | 產業   | 目標公司<br>國家 | 併購公司<br>國家 | 收購<br>% |
|-----------------------------|-----------------------------------|-------------------|--|------------|------------|---------|
| 中國石油天然氣旗下 9 家公司             | 中國國家石油天然氣管網集團                     | 48,333            | 石化   | 中國         | 中國         | NA      |
| Altice Europe NV            | Next Alt Sarl                     | 46,429            |  通訊   | 荷蘭         | 盧森堡        | 51      |
| IHS Markit Ltd              | S&P Global Inc                    | 43,534            |  金融   | 英國         | 美國         | 100     |
| NTT DOCOMO Inc              | Nippon Telegraph & Telephone Corp | 40,268            |  通訊   | 日本         | 日本         | 34      |
| Alexion Pharmaceuticals Inc | AstraZeneca PLC                   | 39,084            | 生物科技   | 美國         | 英國         | 100     |
| ARM Ltd                     | NVIDIA Corp                       | 34,487            |  半導體  | 英國         | 美國         | 100     |
| Xilinx Inc                  | Advanced Micro Devices Inc        | 32,721            |  半導體  | 美國         | 美國         | 100     |
| Sberbank of Russia PJSC     | Russian Federation                | 32,131            |  金融  | 俄羅斯        | 俄羅斯        | 50      |
| Willis Towers Watson PLC    | Aon PLC                           | 31,440            |  金融 | 美國         | 美國         | 100     |
| Slack Technologies Inc      | salesforce.com Inc                | 25,766            | 軟體   | 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



## 半導體

2020 年，受 COVID-19 影響，企業對遠端工作的需求增長與消費者對筆記型電腦的需求激增，帶動整體半導體行業高速增長。5G、AI、電動車、雲端計算等應用，更因疫情而加快進入各領域，也使半導體巨頭，透過併購策略布局 AI 晶片，成為今年半導體行業主要併購動能。

NVIDIA 收購 ARM、AMD 收購 Xilinx、Marvell 收購 Inphi 及 ADI 收購 Maxim 皆為 2020 年半導體併購市場的亮點。這些半導體巨頭都運用併購策略在試圖藉由創造跨領域而產生綜效來佔據市場領先地位。



## 金融

近年，收購金融科技及數位解決方案為金融併購市場的新趨勢。這將可以協助金融機構重新建構其商業模式，從而在低利率環境之下長期生存。此外，當前金融業併購格局主要聚焦在境內併購，該類型併購旨在整合同業、提高金融機構運營效率並擴大規模。

2020 年，金融的併購相當多元，如最大收購案為標普全球 (S&P Global Inc., SPGI) 收購同為財經數據服務公司的 IHS Markit；而 Morgan Stanley 收購線上股票交易商 E-Trade 之交易則為具金融科技代表性之案件。



## 通訊

近年全球通訊行業併購頻繁，電信運營商對網路連接品質 (無線、光纖、有線及 5G) 提升與通訊基礎設施的需求顯著增加。隨著電信運營商尋求擴大網路容量，預計相關併購活動將持續增長。

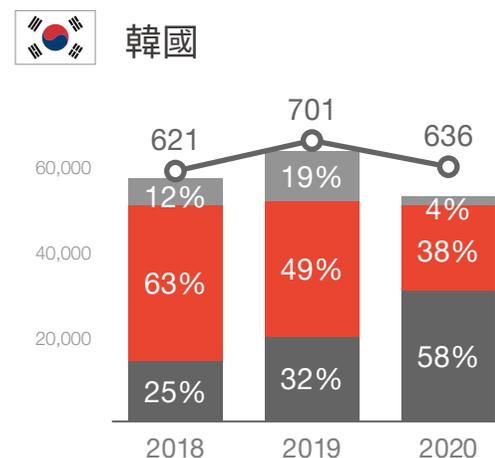
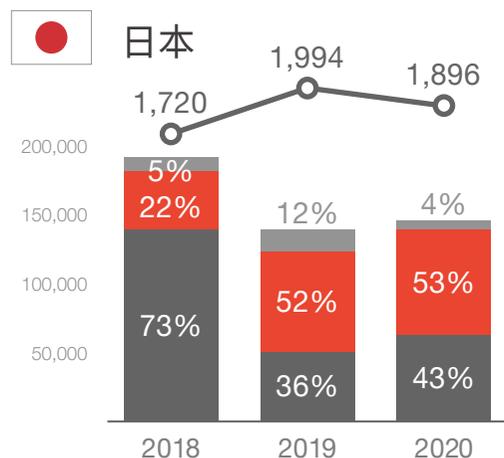
2020 年通訊產業大型併購交易出現私有化現象。如法國電信營運商 Altice Europe 之創辦人收購其剩餘之股票，同時宣布計劃從法蘭克福與盧森堡交易所下市；日本電信電話集團 NTT 透過公開收購，計畫將其上市子公司 NTT DOCOMO 其餘約 34% 的股權收購，並將其下市。

# 鄰近國家併購趨勢觀察

2020年台灣周邊國家之併購交易案件數皆比起2019年下滑。然而，中國與日本之併購交易以國內併購為主；新加坡與韓國則以海外併購為最大宗。

鄰近國家併購交易統計(2018-2020)

單位：件數-件；金額-佰萬美元



■ 海外併購   ■ 國內併購   ■ 外資境內併購   ○ 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《2020年中國企業併購市場回顧與2021年前瞻》、彭博(Bloomberg)、PwC彙整公開資訊

## 中國持續以境內交易及國有企業改革為主題；私募基金及財務投資人亦推動大陸與新加坡併購市場

2020 年中國併購整體交易金額雖受新冠疫情影响，相較於 2019 年仍增加 14%，主要得益於國企與政府資金強力投資支援而強勢反彈，並於 2020 年下半年顯著超過去年同期。根據統計，2020 年有 93 件大型併購交易，主要反映國企改制進程的加快；國有企業改革以及雙循環（國內經濟大循環，同時保持外國市場拓展）與產業升級戰略的支持下，大陸併購市場持續以境內交易為主題，而私募基金與財務投資人亦推動投資交易量之增長。

新加坡整體併購市場受到新冠疫情影响，併購金額從 2019 大幅下降 68%，總體交易案件數下降至 378 件。其中，大型併購交易主要參與者為 GIC 及淡馬錫且產業主要關注於房地產、公用事業、能源及金融保險服務業。

## 日本依舊關注集團內重組；韓國積極走向海外市場

2020 日本併購市場焦點依舊是集團內重組，伊藤忠商事與 NTT 分別宣佈將全家（FamilyMart）與 NTT Docomo 變為全資子公司。此外，Seven & I Holdings 斥資收購美國第三大便利店「Speedway」為當年具代表之海外併購；軟銀集團將子公司、英國半導體設計商 ARM 出售予 NVIDIA 則為具代表之賣方案例。

韓國因新冠疫情緣故，整體併購交易金額比起 2019 年下降約 17%，而海外併購交易金額及案件數卻創歷史新高，占整體併購金額的 58%。這顯示往年主要關注國內併購的韓國，於今年更加積極透過收購策略，布局海外市場。其中，韓國記憶體大廠 SK Hynix 以美金 90 億元收購英特爾（Intel）旗下 NAND Flash 則為韓國全年最大之海外併購交易案。

## 新冠疫情使財務投資人更關注提升被投資企業之運營績效，同時投資 ESG 相關主體

私募股權基金及財務投資人於 2020 上半年因受新冠疫情影响，交易量下滑，轉為運用內外部營運專家協助被投資企業面對新冠疫情。到了下半年，除了因重新評估及審議尚未完成的交易外，更因協助被投資企業進行併購及投資交易，使整體交易量顯著回升。

此外，責任投資（Responsible Investment）成為全球投資機構的普遍潮流，消費者也願意支付溢價購買具 ESG 理念之產品，因此，許多私募基金及財務投資人亦更加關注 ESG 議題。公司經營的業務可持續性對於投資人來說，變成一項投資評估的關鍵要點。

# 小結：趨勢觀察重點

## 1 新冠疫情衝擊全球經濟，亦使企業積極展開併購活動

2020 年受到疫情延燒，全球整體併購交易案件數及金額因企業延遲業務拓展而大幅下降，但下半年併購市場則因加速追趕上半年落後之商業活動而復甦。併購是後疫情時代商業活動拓展的捷徑或換手重組的方式；新資金投入是企業重生之關鍵策略手段。

## 2 半導體業掀大型併購潮，美中對立成助推劑

在中美高科技摩擦日趨激化的背景及產業已高度成熟的情況下，加上投入新技術研發門檻高，加速半導體產業鏈的併購與整合，成為各大廠壯大經營規模、確保專業領域市占率最有效率的途徑。

## 3 面臨規模經濟與商業模式調整，各國國內整併加速進行

受疫情影響，跨國併購相對推展不易，但產業仍面臨規模經濟與商業模式瞬息萬變，各國企業透過加速國內併購，整合產業資源，共同面對國際競爭對手。





2

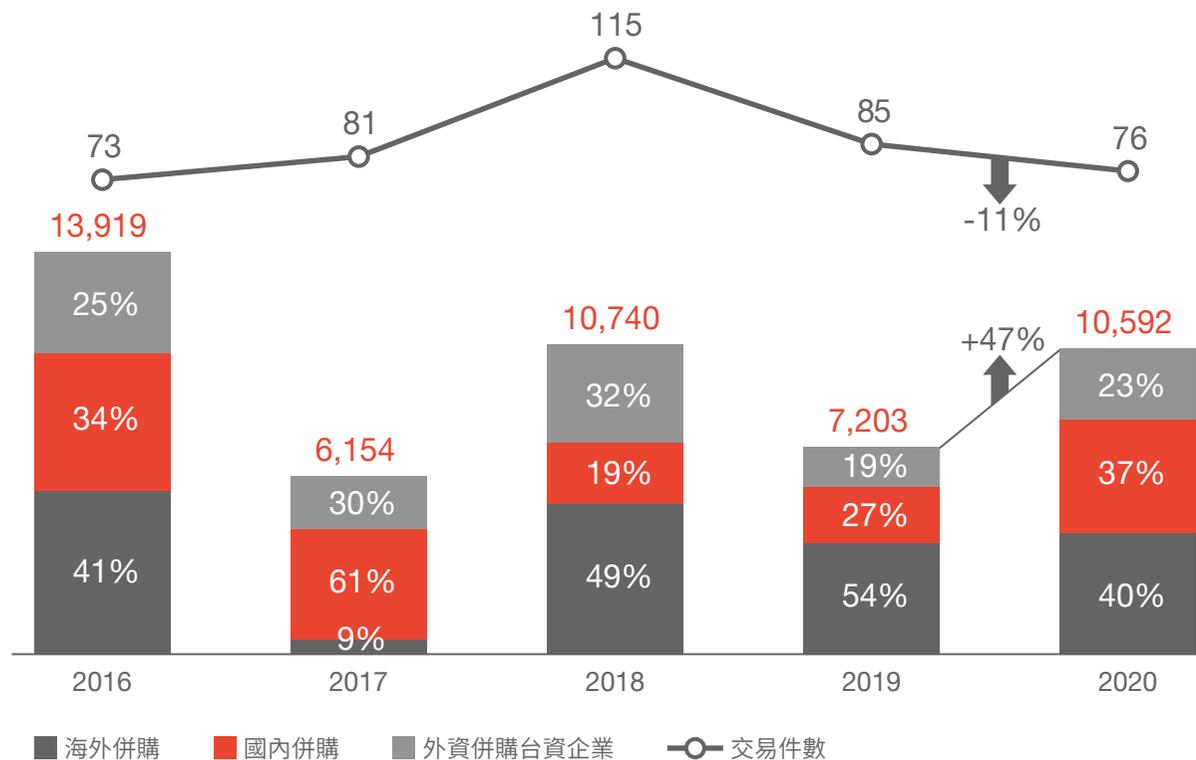
# 2020 年台灣併購趨勢 統計與發現

# 台灣併購趨勢 統計與發現

受到疫情影響及國際情勢不確定性，併購交易案件數下降，但因 2020 年有 2 筆超過十億美金之併購案件挹注，交易總額較 2019 年上升 47%。台灣企業積極於產業轉型及整合，國內併購與海外併購皆各占總併購金額之比重相當

台灣併購交易統計 (2016-2020)

單位：件數-件；金額-佰萬美元



| 交易案件數    | 2018 | 2019 | 2020 |
|----------|------|------|------|
| 外資併購台資企業 | 34   | 25   | 19   |
| 國內併購     | 42   | 32   | 32   |
| 海外併購     | 39   | 28   | 25   |

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

## 2020 年雖受 COVID-19 疫情影響，台灣併購市場動能不減反增

觀察 2020 年台灣併購交易案相較於 2019 年，併購交易之平均金額上升，且進一步觀察超過 10 億美元之鉅額交易案從 2019 年之 1 件，至 2020 年上升為 2 件。

台灣因疫情管控得當，台灣企業不僅透過有機增長的模式，持續強化公司體質及改善營運績效，更透過境內外併購策略，進而提升企業於國際上及產業間之競爭優勢。

## 海外併購動能持續，國內併購交易比重增長，台灣企業透過產業間整併及升級，提升競爭力

整體併購交易案件數雖從 2019 年 85 件下降至 2020 年 76 件，但併購交易金額不減反增，從 2019 年的美金 7,203 佰萬元，增長 47% 至美金 10,592 佰萬元。此外，國內併購交易達美金 3,877 佰萬元，比起 2019 年增長約 102%。此外，海外併購在於 2020 年亦是增長近 10%。

顯示台灣企業於全球疫情肆虐的情況之下，除往年透過海外併購的策略，拓展海外市場，強化國際競爭力之外，更積極尋找台灣境內併購標的，以達成技術互補、規模效應、供應鏈整合等綜效。



# 2020 台灣 前十大交易案

於 2020 年台灣前十大交易案中，產業仍聚焦於半導體及電子零組件。台灣企業於 2020 年主要通過國內併購，加速整合並提升行業競爭力；同時，通過分拆公司業務部門，重新整合營運架構及目標，得以加速轉型，亦為台灣併購挹注動能

## 台灣前十大交易案件 (2020)

| 目標公司                   | 併購公司        | 公告總價值<br>( 佰萬美元 ) | 產業    | 交易類別     | 收購<br>% |
|------------------------|-------------|-------------------|-------|----------|---------|
| 世創 (Siltronic)         | 環球晶         | 3,742             | 半導體   | 海外併購     | 70      |
| 可勝科技 (泰州)<br>可利科技 (泰州) | 藍思科技        | 1,430             | 電子零組件 | 外資併購台資企業 | 100     |
| 日盛金                    | 富邦金         | 928               | 金融    | 國內併購     | 54      |
| 鎧勝 - KY                | 和碩          | 924               | 電子零組件 | 國內併購     | 99      |
| 緯創資通 (昆山)              | 立訊          | 472               | 電子零組件 | 外資併購台資企業 | 100     |
| 昂寶 - KY                | MagiCapital | 324               | 電子零組件 | 國內併購     | 100     |
| 先豐通訊                   | 臻鼎 - KY     | 306               | 電子零組件 | 國內併購     | 100     |
| 文晔科技                   | 祥碩科技        | 256               | 電子通路  | 國內併購     | 22      |
| 隆達                     | 晶電          | 247               | 半導體   | 國內併購     | 100     |
| 台紙                     | 新誠資產管理      | 242               | 化工    | 國內併購     | 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

# 併購趨勢與 現象觀察

觀察 2020 年之併購案，其相關動機呼應我們於歷屆白皮書所歸納統整之併購趨勢

顯示台灣企業在面對高度競爭及變化多端的市場，戰戰兢兢地運用供應鏈重組、產業水平整併及跨界併購等策略手段持續布局，並發揮規模及供應鏈綜效、激盪創新解決方案、提升產業國際競爭力



## 供應鏈重整 降低對中國 之依賴

出口導向台灣企業，重整中國供應鏈、多元佈局未來成長動能

於中國發展的製造業台商因應全球供應鏈重組，保留一部分於中國的產能，開發中國內需市場，並將部份產能及資金移回台灣，投入研發升級；或是因應品牌商的要求調整布局，將部分產能移往東南亞或印度。2020 年代表性案例為和碩與立訊合作，並將部份產能移往印度及東南亞生產；緯創出售昆山廠給立訊，並加碼投資東南亞市場等。



## 同業整併 強強聯手鞏固 市場地位

產業透過聯盟或整併提升市場地位

企業為整合資源，透過設立產業控股公司或水平整併提升市場，切入重點商機並提升國際競爭力。2020 年代表性案例為環球晶併購世創成為全球第二大矽晶圓廠；晶電與隆達換股合併，共組富采控股公司，整合高研發投入的事業群並進行專業分工，進軍新一代 Mini LED 技術。



## 跨界併購 取得關鍵技術 或市場

以跨界併購取得關鍵技術，並布局新市場商機

台灣企業透過併購美國、歐洲或日本之關鍵技術，或透過併購布局其他非消費性電子產品之技術，跨入更多終端應用領域並切入海外市場。2020 年代表性案例為台光電併購美國 EMD，取得特殊應用之銅箔基板技術。

# 供應鏈重整—降低對中國之依賴

企業重新審視並調整供應鏈布局，藉此重新聚焦優勢並布局於其他區域或其他產品，促使轉型升級

美中貿易戰後全球供應鏈重組，如蘋果供應鏈政策朝向加大中國以外的地區進行製造，以落實生產分散化。在中國台商為因應國際供應鏈變局，紛紛加快調整供應鏈布局：加速調整或處分中國資產 / 事業、與中國領導廠組建策略聯盟、加速海外布局分散供應鏈。台廠在分拆出售業務部門後，展望未來戰略，將針對新終端應用供應鏈布局，主要關注 5G、人工智慧 (AI)、車載裝置與智慧醫療等新事業領域發展。

## 供應鏈重整以聚焦產業優勢之併購案例

|                      | 交易概況   | 策略思維  |
|----------------------|--|---|
| 和碩私有化子公司鎧勝；立訊增資鎧勝孫公司 | <ul style="list-style-type: none"><li>2020/8/13 和碩公告以新台幣 145 億元取得子公司鎧勝 - KY 全數外部股權</li><li>2021/1/28 和碩公告立訊以人民幣 60 億元增資孫公司日鎧，取得 50% 股權，擁有主要控制力</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>和碩因應供應鏈重組，透過私有化子公司鎧勝，並與立訊合作，落實「在地製造、在地籌資」，轉化蘋果供應鏈競爭關係為策略合作，有效運用資源</li><li>和碩將組裝業務由集中在中國轉進印度及東南亞製造，因應中國逐漸高升的人力成本及區域市場短鏈製造的供應鏈模式，包含：<ul style="list-style-type: none"><li>2019 年投資印尼，並與當地電子產品零件供應商合作生產</li><li>2020 年以美金 1.5 億元成立越南及印度子公司</li></ul></li><li>和碩將轉型聚焦與布局電動車產業，並已與特斯拉深度合作，供應其中控台、電控系統外，更切入充電樁供應鏈，搶搭電動車商機</li></ul> |
| 緯創出售中國昆山廠予立訊         | <ul style="list-style-type: none"><li>2020/11/12 緯創公告以人民幣 33 億元出售緯新資通 ( 昆山 ) 100% 股權予立訊集團</li></ul>  | <ul style="list-style-type: none"><li>緯創賣廠所減少的產能，透過加碼投資台灣、墨西哥、印度、馬來西亞、越南、捷克與中國其他廠區，以短鏈製造更貼近市場</li><li>緯創在取得資金後，聚焦投入如 5G、AI、車載裝置、智慧醫療等新領域發展，以強化公司的產品組合與獲利提升</li></ul>  |
| 可成出售中國泰州廠予中國藍思科技     | <ul style="list-style-type: none"><li>2020/8/18 可成公告以美金 14.27 億元將旗下負責 iPhone 金屬機殼的中國泰州廠，賣給提供蘋果防護玻璃的中國藍思科技集團</li></ul>                                    | <ul style="list-style-type: none"><li>可成的 iPhone 機殼業務隨蘋果的成本控管政策使毛利自 2018 年 40% 下降自 2020 年第三季 25%，透過處分低毛利業務，退出新進入者削價競爭的 iPhone 市場</li><li>可成將聚焦發展現有產品線，如筆記型電腦、平板電腦機殼及車用機殼業務，優化生產技術與產品成本結構，轉型技術升級</li></ul>   |

資料來源：公開資訊觀測站、公開媒體報導、PwC 整理

# 同業整併－強強聯手鞏固市場地位

企業透過水平整併強化產能規模、擴大產品線並取得更廣泛的客戶群及市占率，突破營運瓶頸，穩固市場地位

隨著全球化布局的迫切性提升，水平整合已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，企業透過收購具有客戶互補性的同業增加產品銷售通路廣度，亦能互相補足技術及產品的廣度，提供客戶完整的服務內容，進一步取得更大的市占率及市場地位。

## 2020 年水平整併提升市場地位之併購案例

|                          | 交易概況   | 策略思維  |
|--------------------------|--|---|
| <b>環球晶併購世創</b>           | <ul style="list-style-type: none"><li>• 2020/11/30 環球晶宣佈以每股歐元 125 元，溢價幅度約 48%，公開收購德國矽晶圓廠世創 (Siltronic AG)</li><li>• 2021/1/23 環球晶調升收購價至每股歐元 145 元，較原收購價增加 16%，且最低收購股權比例由 65% 調降至 50%</li><li>• 2021/3/4 環球晶宣佈，在法定期限內已達成收購目標，取得世創 70.27% 股權，總價金約為美金 3,742 佰萬元</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• 透過跨國併購，強化產品組合，鞏固市場地位，版圖橫跨美國、日本、丹麥及德國，客戶包含三星、英特爾、台積電，有效分散產業景氣風險</li><li>• 環球晶透過收購世創後將躍居全球營收第二大矽晶圓廠，僅次於龍頭日本信越</li><li>• 世創握有第三代半導體材料關鍵技術，能夠縮短與日廠的技術差距</li></ul> |
| <b>晶電與隆達共同成立富采投資控股公司</b> | <ul style="list-style-type: none"><li>• 2020/6/18 晶電與隆達宣布透過換股合併，兩家公司下市並成立新控股公司 - 富采投控，100% 持有晶電與隆達</li></ul>   | <ul style="list-style-type: none"><li>• 晶電與隆達的結盟反映 LED 新技術於發展初期的資本龐大支出，對於企業尋求聯盟的強大需求</li><li>• 透過成立新公司，共同承擔龐大的設備投資金額，以整合資源、專業分工的方式，加速發展 Mini LED、Micro LED 先進技術，提升產業競爭能力</li></ul>                    |

資料來源：公開媒體報導、PwC 整理

# 跨界併購－取得關鍵技術或市場

透過跨界併購取得關鍵技術資源、人才、客戶及產能，布局嶄新商機、開拓市場機會

台商透過併購美國、日本及歐洲之業者，取得高階或是針對不同終端應用市場的技術、擴大海內外生產規模，將可進一步鞏固產業地位及競爭力、布局全球市場，跨入消費性電子以外的領域，掌握新應用發展之商機。

## 台商跨界併購尋求技術能量升級的交易

|                           | 交易概況   | 策略思維  |
|---------------------------|--|---|
| <b>台光電收購美國 EMD 特殊材料板廠</b> | <ul style="list-style-type: none"><li>2020/12/22 台光電公告以新台幣約 8.19 億元收購美國 EMD Specialty Materials 100% 股權</li></ul>                    | <ul style="list-style-type: none"><li>EMD 產品廣泛應用於航空、國防電子、工業規格及半導體測試等領域，客戶遍及北美、歐洲以及亞洲地區，有助於台光電快速增設在北美地區的生產暨服務據點，並進入美國特殊應用之銅箔基板市場，強化北美市場事業版圖</li></ul>                            |
| <b>聚鼎併購德國漢高集團子公司</b>      | <ul style="list-style-type: none"><li>2020/7/8 保護元件廠聚鼎公告以美金 2,600 萬收購德商漢高集團 (Henkel) 美國子公司旗下金屬散熱基板與線路板 (TCLAD) 事業部門</li></ul>        | <ul style="list-style-type: none"><li>聚鼎透過此收購案提升技術，加強產品組合，包含強化電動車 IGBT 的散熱布局、達到乾式及濕式製程的技術互補及共同研發平台，並切入國防、航太供應鏈等新市場</li><li>收購漢高 TCLAD 後，聚鼎成為全球金屬散熱基板市占第一廠商，同時增添美國市場布局</li></ul> |
| <b>華新科投資日本雙信電機</b>        | <ul style="list-style-type: none"><li>2020/11/30 被動元件大廠華新科公告旗下日本子公司釜屋電機公開收購雙信電機株式會社 (Soshin)，收購規模約合新台幣 7.81 億元，持股比例約 40.1%</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>併購雙信電機可擴大華新科 LTCC (低溫共燒陶瓷) 濾波器，以及工業、衛星及電信通訊等利基領域之產品組合、規模及客戶群</li><li>華新科集團可透過入主雙信電機，透過其品牌、產品客製化能力，拓展日本市場</li></ul>                        |

資料來源：公開資訊觀測站、公開媒體報導、PwC 整理

# 小結：趨勢觀察重點

## 1 雖受 COVID-19 影響，台灣併購市場大型併購案不減反增

台灣併購市場雖總體交易案件數下滑，但交易總額上升幅度顯著。台灣政府當局控制疫情效果佳，使得企業除能通過有機增長戰略，持續強化並改善企業發展及運營體質，亦通過境內外併購策略，進而提升企業於國際上及產業間之競爭優勢。

## 2 台灣企業積極策略投資國內同業或供應鏈夥伴，尋找新增長機會

面對新冠肺炎、美中貿易戰、中國紅色供應鏈等因素，台灣企業重新思考並鞏固產業戰略地位。透過供應鏈重組降低對中國之依賴；同時，運用產業間之整併，強強聯手以強化市場地位。

## 3 海外併購成為台灣企業獲取關鍵技術或市場之戰略

為超前部屬，台灣企業透過海外併購策略，收購具有先進技術或廣大市場機會的海外企業，將以少量多樣之客製化產品，打入不同終端應用市場。

A low-angle, upward-looking photograph of several modern skyscrapers with glass facades. The buildings are reflected in each other, creating a complex geometric pattern. The sky is a clear, bright blue. The overall composition is dynamic and emphasizes the height and scale of the architecture.

# 3

## 併購趨勢觀察與 焦點議題探討

## 3.1

---

### 後疫情時代－ 台灣 ICT 產業戰略新佈局

# 新冠疫情創造 應用場域，加速 創新科技開 枝散葉

新冠疫情促使的遠距工作、泡泡經濟圈、零距離經濟提供了絕佳的工作場域，加速推動科技趨勢如：複合雲、AI 運算、5G、伺服器、巨量運算、數位體驗 ... 等的滲透及發展，隨著軟硬體水平逐漸到位，百家百業開始與數位科技在更多維度上進行整合，加速推動企業數位轉型

| 新冠疫情下<br>新商務模式 | 遠距離工作 | 泡泡經濟圈 | 零接觸經濟 |
|----------------|-------|-------|-------|
|----------------|-------|-------|-------|

## 創造場域

- 面對面互動轉向線上會議，帶動數據頻寬及硬體規格需求提升。企業對資訊安全的軟體需求亦顯著增加。
- 跨國企業日常業務文書、資料分析、人力資源、專案管理等改透過軟體服務平台及企業雲端存儲來統一控管。
- 企業主更積極投入生產自動化及工業物聯網來確保生產不中斷且遠端監控運作狀態，建構數位分身。
- 疫情導致供需及產品物流受阻，供應鏈上下游需將數位商務資訊透過雲端平台即時分享，推動供應鏈數位協同。
- 零售業藉由 AR/VR 技術重建消費場域，並透過虛擬平台保持與消費者互動，同時利用 CRM 系統蒐集處理消費者資訊來精準行銷。
- 消費者參與傳統娛樂活動受限，刺激影音傳媒、電競遊戲、健康監控、物聯網等居家休閒的宅經濟需求提升。

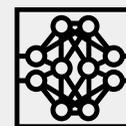
## 刺激創新 技術



企業複合雲



物聯網



巨量運算



AR/VR



5G



影音娛樂

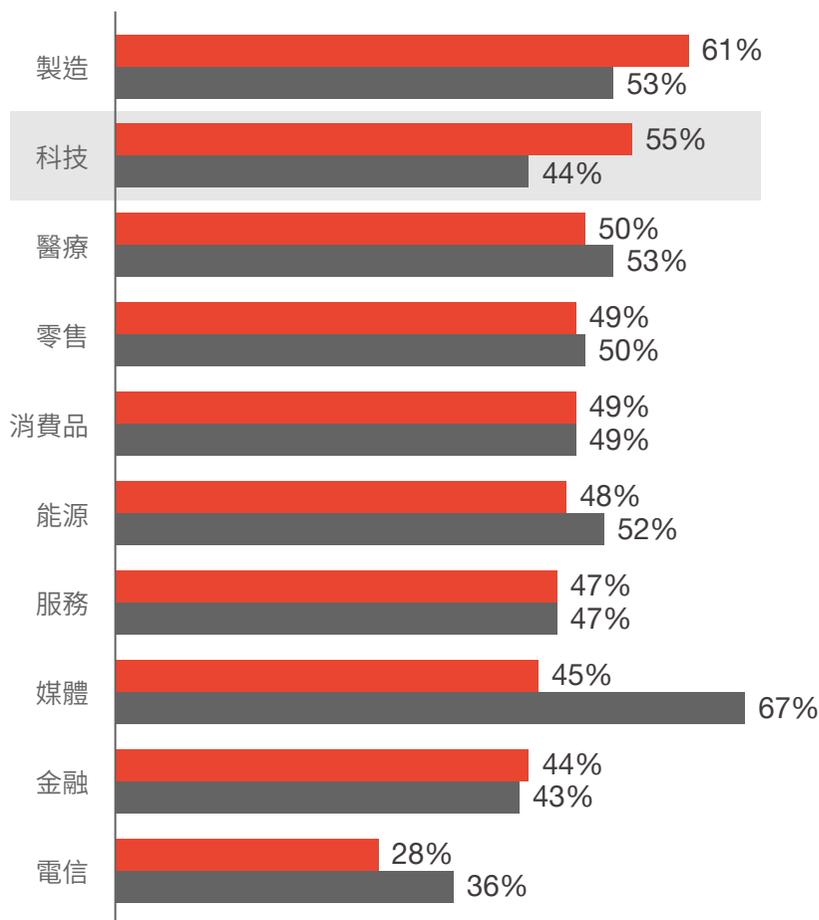


工業自動化



人工智慧

## 各產業受到顛覆式創新影響比較 (1996-2018)



■ 期間衰退維持連續3年或以上    ■ 衰退三年或以上後復甦

資料來源：Bain & Company 《Technology report 2020》，PwC 分析

衰退：代表公司市值成長率至少 2% 低於該產業三年滾動式平均市值成長率；

復甦：代表公司市值在三年或以上之衰退後市值成長率優於該產業三年滾動式平均市值成長率

## 併購與結盟成為科技企業因應顛覆式創新的主要戰略

在商業活動當中，企業在面對破壞式創新時，僅有少數的公司能成功克服障礙。其中，尤以科技企業最為明顯，追根究底的原因是創新技術多具迭代性、科技應用滲透率飛快使企業易建立大者恆大之優勢，且消費者求新求變的速度更為顯著；同時，當公司價值衰退後，科技業以股票作為獎酬的激勵方案便無法有效留住人才，進一步造成人力資源的流失，逐步喪失競爭力。科技發展日新月異，當科技產業發展的技術或是擴張的規模已經無法通過有機增長模式進行成長時，外生增長模型則成為一種企業成長的必要戰略手段。其中，企業併購為速度最快且最有效率的戰略之一，且成為近年科技企業快速取得技術及規模的主要手段，2020 年半導體科技產業活躍的併購活動也呼應了此趨勢。

“

面對 COVID-19 疫情，台灣企業的當務之急是如何進行數位轉型，而併購是實現企業數位轉型的最快方法，建議企業透過併購或合資聯盟等手段，加速供應鏈調整或掌握核心技術，在這場變局中掌握成長機會。

普華國際財務顧問公司 董事長游明德  
資誠《全球併購產業趨勢報告》發布

# 後疫情時代新局，台灣 ICT 產業的機會與挑戰

2020 年在疫情影響下，全球供應鏈深陷斷鏈危機，台灣憑藉全民防疫有成及 ICT 企業維持運作，台灣在國際能見度及科技戰略地位均有顯著提升，面對創新應用的藍海市場，台灣 ICT 產業除了構思如何迎接這龐大商機外，也該思考如何消弭台灣在本質上存在的挑戰與限制



## 面對後疫情時代創新應用發展商機，台灣 ICT 產業以由競轉合、資源重整的思維建構生態圈來提升競爭力

隨台灣在疫情期間防疫有成使得企業運營不間斷、全球美中強國格局下台灣搶占優良的戰略地位及半導體掛帥的 ICT 產業供應鏈維持運作為全球品牌供應鏈注入強心針，皆在在地提升了台灣在國際市場的戰略位置，並同時為 ICT 產業捎來了切入後疫情時代新應用供應鏈的機會。然而觀察後疫情時代創新技術的市場發展趨勢，除了科技研發成本動輒千億所費不貲外，創新技術的本質同時也對傳統電子產品的特性帶來了質與量的劇變，此劇變使電子產品轉趨「多元應用、少量多樣」及「軟硬兼顧、異質整合」兩大面向發展，客戶對供應鏈的需求轉往注重「高能見」、「高統合」、「廣應用」的全套解決方案思維前進。面對國際科技產業巨頭近期積極透過併購來樹立在規模及資源上之優勢，台灣企業本質上即存在如：產業鏈趨向小而美的分散格局、內需市場產品出口窄、資本市場規模較小、軟體人才資源不足等挑戰；然而，ICT 產業在後疫情時代要在新應用商機中彎道超車，我們觀察到台灣各企業間正逐步透過由競轉合的『打群架』概念，將人力資源整合、軟硬技術對接、研發投入互惠、產品組合互補來跨越資源、人才、市場規模的障礙，加速布建各新興應用賽道中的解決方案，創造串接上中下游的應用生態圈。

## 企業合作結盟模式

### 共創產業平台

建構軟硬整合平台，串聯下游客戶及外部資源共創全套解決方案，加速在各細分場域中落地，透過平台協助彼此取得缺乏之資源，創造一個資源共享、機會共創的生態圈。

案例研討：  
研華 - 工業物聯網布局

### 產業投資控股

產業強強聯手，投資控股下的企業在特定領域進行資源整合、連接產業上下游且各企業體仍維持獨立運作，藉此達到加速創新技術開發、降低成本投入及提供終端客戶全套解決方案。

案例研討：  
晶電隆達籌組富采投控

### 投資收購集團式經營

以特定具規模的企業為領導，鎖定企業擴展的關鍵領域，透過股權收購，將彼此利益更緊密地整合，更無虞地將資源分流至較小規模的企業的加法哲學。

案例研討：  
佳世達大艦隊模式

### 號召產業共組聯盟

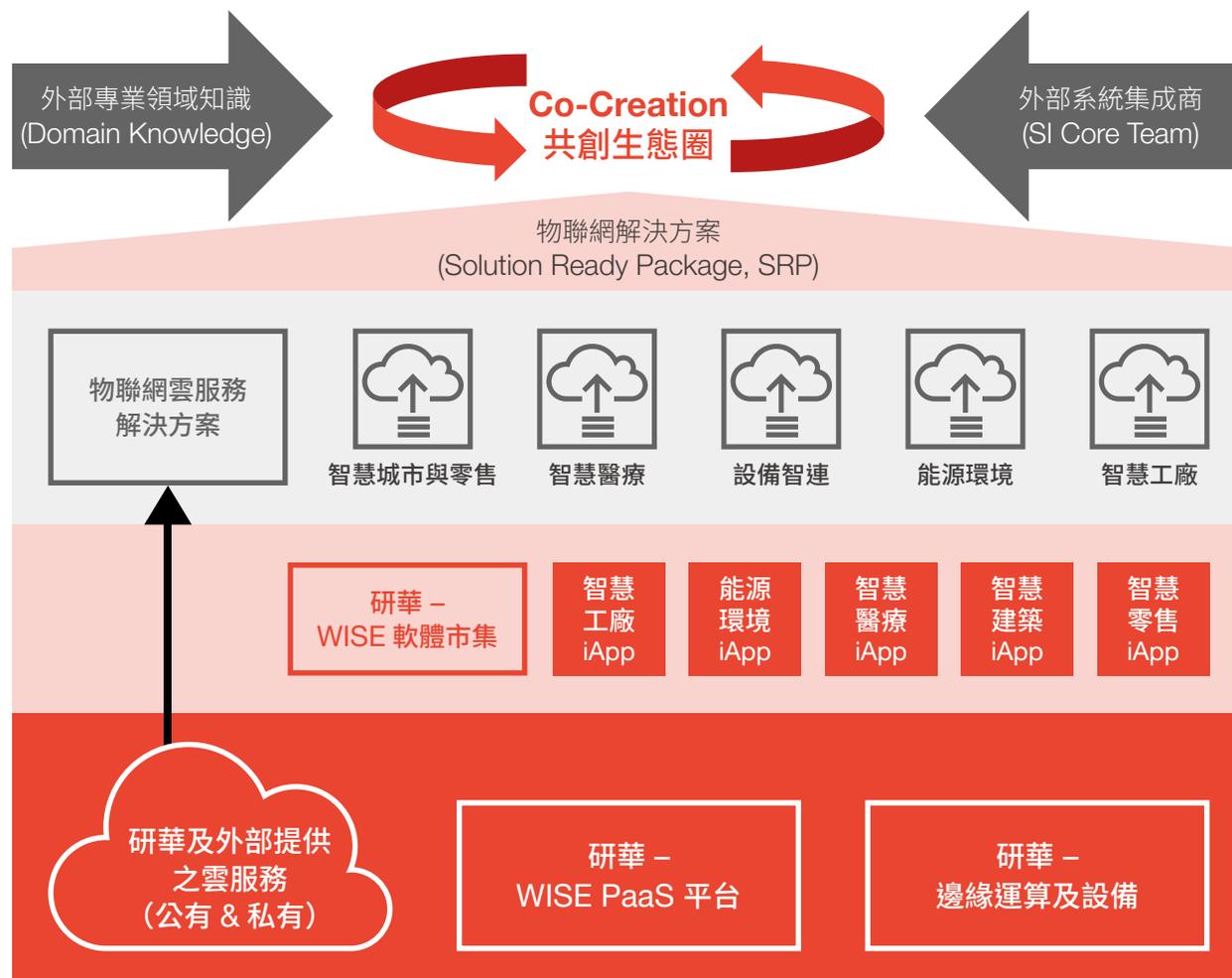
號召有志投入特定領域的企業群聚，各自在統一規格下研發供應鏈各環節之產品，成員可在自主核心的領域下貢獻所長，避免重複投入資源，快速建構全方位解決方案及完整供應鏈。

案例研討：  
MIH 聯盟

# 共創產業平台 案例分享 - 研華

洞悉工業物聯網場域零碎分散之特性，了解本身的優勢與限制，研華整合自有軟硬體資源，透過創建開放式工業物聯網平台來吸引各領域系統集成商匯聚，彼此各貢獻所長來產生最貼近客戶需求的解決方案，透過雙方業務高度整合來「共創」工業物聯生態圈

研華的「共創」思維工業物聯網平台示意圖



註：PaaS (Platform as a Service, 平台即服務)

# 研華 共創產業平台

研華集硬體發展之大成，傾心建構開放式 WISE-PaaS 平台，提供場域來集成產業資源以加速工業物聯網解決方案之生成

研華認為工業物聯網的關鍵在於企業是否能夠提供全方位的解決方案，而解決方案的生成是需要建立於一個軟硬整合服務的平台，以利各領域的系統集成商一站式取得關鍵資源。硬體面經過多年的併購及研發，研華在產品及市場之布局儼然已是業界領先之企業，但在軟體開發平台及資源仍顯不足，未能連接到下游系統集成商 (System integrator, SI) 產生物聯網解決方案，因此，研華在 2015 年決議由公司內生建立 WISE-PaaS 軟體開發服務平台。

透過整合自主研發之軟件、開源程式碼吸引海外軟體開發商投入開發及付費取得第三方軟體使用權等來加速完備軟體資源，有別於過往針對單一應用專門開發的模式，SI 可以依照各領域自己的需求，客製化多元解決方案。研華內部看 WISE-PaaS 的平台服務並非以獲利為出發點，而是在於建構完備產品來加速普及，研華投過硬體業務的優勢及獲利來供應 WISE-PaaS 平台所需之資源，並藉由 SI 對軟體服務平台的採用，反向帶動硬體於終端應用領域的導入，形成一個正向的互助循環及永續的商業模式。

工業物聯網時代，研華提倡由競轉合的「共創」思維，建構能與各專業領域系統集成商資源共享、互惠共生的生態圈經營模式

工業物聯網應用場域分散且各場域均有其專業知識及進入障礙，研華如果以自有資源切入各場域，勢必面臨到產業知識不足、資源分散不均、接觸客戶困難等挑戰。因此，研華在工業物聯網主張” Co-creating the future of IoT world” 的「共創」思維，運用研華多元硬體產品及軟體服務建構出最貼近客戶需求的產品，讓各專業領域之 SI 透過開放式的 WISE-PaaS 平台來客製化符合終端客戶需求的解決方案，降低 SI 獨立開發的成本。藉由將各領域成功的客製方案快速複製，促使其轉化為產業標準，協助研華之軟硬體解決方案能夠順利在各專業領域中落地。簡言之，研華的「共創」模式，即係由硬體銷售支撐軟體平台開發，透過平台協助 SI 生成客製解決方案，加速研華方案在應用端萌芽，形成在專業領域的進入障礙並建構一個循環共生、機會共創的生態圈。

投資面，研華認為工業物聯決戰點在於軟體服務及系統整合，而這部分的核心技術則多集中在美國及中國等強權，要能有效地突破海外市場的地理限制、文化隔閡、市場差異來找到適當的投資標的，研華同樣本著「共創」思維，由被動擔任基金有限合夥人轉為主動與專業領域創投籌組專項基金，經過前期縝密的溝通來了解研華未來企業發展方針，並借助創投在當地的人脈及資源來突破海外市場的層層障礙，協助找尋矽礫中的寶石，研華則可節省大量資源並掌控投資主導群，達事半功倍之效。

# 產業投資控股 案例分享 - 富采投控

面對中國供應鏈崛起、產業技術更迭與終端客戶需求轉變的趨勢，晶電與隆達在 LED 未來的發展上，彼此攜手合作共組產業投控，雙方在彼此互信、策略一致、利益共享的基礎下，進行深度合作及資源整合來最大化企業競爭力

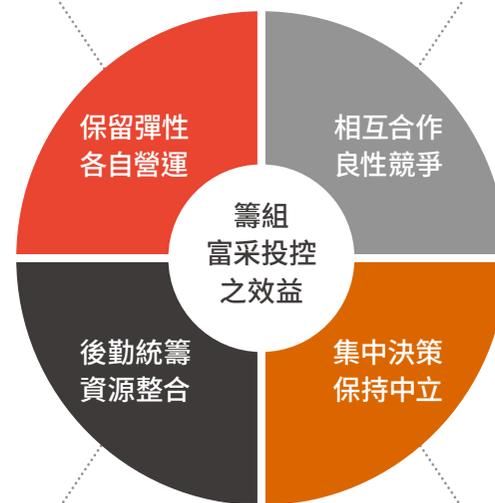
## 設立產業投資控股公司之效益

### 保留彈性各自營運

晶電與隆達於籌組富采投控後，除在關鍵應用領域及業務上，雙方將集合彼此資源以提供垂直供應鏈整合服務外，雙方企業於既有業務仍維持獨立運作，保有彈性且降低對既有客戶之衝擊。

### 後勤統籌資源整合

併購前雙方後端成本、資本支出及投資均由各自負責負擔，透過富采投控，將後勤單位整合，除降低整體營運成本亦可發產業控股資源整合的規模優勢，於專利佈局、資本市場、財務控管上發揮最大效益。



### 相互合作良性競爭

於雙方企業維持獨立個體及業務獨立運作的狀態下，晶電與隆達了解雙方共同目標及利益，於多維度項目維持競合關係，透過良性競爭來保持企業在產業長久的競爭力。

### 集中決策保持中立

晶電與隆達均回歸到專業經理人制度，雙方創辦人董事長轉升為投控的董事會成員，並由投控籌組經營管理委員會，以投控的角度來統籌旗下子公司重大營運策略，確保於獨立營運的狀況下仍能在投控策略方針維持一致性。

“

美中貿易戰使科技產業的競爭態勢及供應鏈產生顯著的改變，晶電也因應市場動態，加速與隆達合作成立富采投控。未來的競爭格局將會是聯盟與聯盟、供應鏈與供應鏈之間的競爭，台灣科技產業需要為未來 5 至 10 年作佈局規劃，才能在這個產業變化多端的市場與各國大廠競爭。

富采投資控股股份有限公司 董事長李秉傑  
2021 台灣併購白皮書訪談

# 富采投控 產業投控

創新技術布局、走向解決方案、全球政經變化等因素刺激晶電在 LED 領域與隆達強強聯手、以競轉合來籌組產業投控

自 2018 年宣布將跨入未來 20 年的「晶電 2.0」時代，由「實現 LED 應用的無限可能」拓展到「實現三五族半導體應用的無限可能」，晶電期許由過去 LED 零組件供應商轉型升級為三五族應用解決方案提供者。期間，晶電透過一系列大刀闊斧的重組策略如：分割三五族代工事業 - 晶成半導體、創立元豐新科技與轉投資葳天強化 MiniLED 封裝、並在 LED 領域積極發展次世代技術如 Mini 及 MicroLED 來擴張晶粒產品出口。

然而，近年政經局勢急遽變遷，美中強國重新劃分供應鏈，晶電須加速透過封裝業務以更加掌握終端客戶新產品共同開發 (Co-design) 的機會，避免水平分工供應商於技術更迭的洪流中逐步喪失競爭力；此外，Mini LED 應用漸趨成熟，晶電除面臨海外競爭者所享有的不對稱產業補貼與政策扶植，亦須防止與國內同業 - 隆達陷入惡性價格競爭及裝備競賽，在時間壓力及市場局勢的驅使下，**晶電跳脫過往經營思維，與其雙方兵戎相向錯失台灣 LED 廠商的大好商機，不如握手言和來籌組產業投控來補強雙方不足，於 LED 領域快速組建極具競爭力之解決方案供應鏈，成為台灣先進 LED 的 “Only Solution”。**

產業控股使雙方企業雙方互信及維持既有獨立性的架構下，彼此在組織運作、企業資源、決策制定等多面向深度整合，最大化合作效益

垂直供應鏈的整合上如透過吸收合併，對於既有終端客戶信心、企業經營運作、人員組織定位等均會產生立即且顯著的衝擊，收購後的商務模式亦較難建立。然而，相較於吸收合併，**籌組產業控股公司係於雙方建立互信且存在共同目標及利益後所創建，雙方企業於獨立運作下仍能維持有共識的競合關係並整合彼此資源，雙方在經過多次的深談後，晶電與隆達均堅信在台灣 LED 發展的下一哩路，透過雙方合作來籌組產業投控係能在營運面、資源面、經營決策面最大化共同利益的合作架構：**

### 營運面

雙方在後續運營存在相當之彈性，晶電與隆達雙方均保留企業主體、業務維持獨立運作及擁有各自 KPI，雙方針對特定資源整合來建構掌握前端技術開發及了解終端客戶需求的垂直供應鏈，於多維度保持一定的競合關係，降低摩擦並將競爭力最大化。

### 資源面

除技術研發、專利佈局及開發資源等面向上，晶電與隆達可進行深度交流來加速創新技術開發，其他後勤單位如人力資源、財務控管、法律智財、投資人關係則由產業控股掌控，在科技專利交互授權、潛在法律訴訟及資本市場財務控管面均可發揮產業投控之規模優勢。

### 經營決策面

晶電與隆達均回歸到專業經理人管理制度，原始創辦人則轉任產業控股的董事會，針對公司重大決策及新興領域之投資則由產業投控以上層宏觀的角度來統籌，既確認產業投控策略方針的一致性、又能讓各自企業專注既有業務精進，同時也避免創新應用投資的重複投入。

# 投資收購集團 式經營案例分 享 - 佳世達

在帶領公司走向「高附加價值事業營收過半」的企業轉型目標下，佳世達以己作先鋒，透過股權投資收購及業務合作等模式籌組「大艦隊」，將集團資源與眾多台灣企業隱形冠軍對接，彼此相互扶持轉型升級、共創雙贏格局

## 佳世達大艦隊建立



醫療 Medical



智能方案 BBS



網路通訊 NCG

|         |                                       |                        |                      |                                       |
|---------|---------------------------------------|------------------------|----------------------|---------------------------------------|
| 高附加價值事業 | 醫療服務<br>醫療設備耗材<br>醫美產品                | 智慧零售<br>智慧製造<br>智慧能源   | 智慧企業<br>智慧教育<br>智慧醫療 | 區域都會網路<br>無線寬頻網路<br>數位多媒體網路<br>企業行動方案 |
|         | 佳世達、明基三豐、<br>明基材料、明基醫院、<br>明基透析、凱圖、國韶 | 佳世達、拍檔、聚碩、<br>友通、其陽、羅昇 | 明泰、仲琦、互動             |                                       |



資通訊 ICT



其他 Others

|                                |            |
|--------------------------------|------------|
| 顯示器 LCD<br>投影機 PRJ<br>ICT - 其他 | 材料<br>其他產品 |
| 佳世達、眾福、勝品、矽瑪、<br>明基電通          | 明基材料       |

資料來源：公司公開資訊、公開媒體報導、PwC 整理

# 佳世達 大艦隊模式

企業應加速資源整合，實現數位及管理轉型，共同面對中國紅色供應鏈

佳世達推動轉型的內部因素，源自於固守代工思維與低利產品線，為集團尋找新的成長曲線成為決策管理者的重要挑戰；外部環境因素則是中國的紅色供應鏈的崛起，佳世達如同許多台灣的科技大廠，擔憂中國大陸競爭者用更快的速度及更低成本優勢切入市場。因此，佳世達於 2014 年開始推動整個集團的轉型，除本業的持續優化以鞏固基礎外，投資高附加價值新事業，發展聯盟式成長，鎖定智慧醫療、AIoT 人工智慧物聯網解決方案及關鍵材料零組件的三大新事業領域，並以 2022 年達成高附加價值的事業營收過半做為目標。

同時，佳世達亦觀察到台灣中小企業有許多隱形冠軍，但企業規模難與國際競爭者的競爭者分庭抗禮。中小企業雖具附加價值，但缺乏國際化的經營經驗、多元的行銷通路、充足的資金支援、完整的供應鏈體系、頂尖的研發或管理人才等問題，導致品牌發展、產品研發及規模拓展受到侷限。如能以頗具規模之企業做領導，將雙方資源能在既定的平台上有系統的對接，彼此價值共創、利益共享，將可帶動提升台灣企業整體競爭力，創造雙贏格局。

“

佳世達發展併購不是為了併購而併購，在我們轉型的雷達圖上把醫療、智慧解決方案、5G 等領域設定得非常清楚，只有在雷達圖上、財務體質健全的企業，才列入考慮。併購之後在經營上會尊重原有的團隊，從資源互補的角度協助發展。

佳世達科技股份有限公司 董事長陳其宏 2021 台灣併購白皮書訪談

以「聯軍」模式推動集團轉型，脫離僵固產業模式；挹注資源進行整合，打造真正的艦隊綜效

經過多年的佈局與策略投資，佳世達的大艦隊的營運模式儼然已漸趨成形，並持續以「聯軍」之模式集結合作夥伴，選擇股權投資而非吸收式併購，讓子公司保有競爭優勢與發展的彈性。大艦隊平台可以盤點人才、法律、稅務、公司治理、導入系統等資源，並整合發揮規模經濟，透過營收成長，同時帶動獲利上的貢獻。佳世達領導並積極介入經營，降低艦隊擴張的過程中「斷鏈」情況，更能創造價值轉型綜效。以助聽器業務為例，佳世達為快速拓展此事業，省去研發及業務重新開始之時間與風險，併購助聽器通路虹韻、派駐具有電商平台經驗的主管協助開發數位行銷通路，運用數位導購的方式更快觸及消費者。在大艦隊資源的挹注下，每年達到 40-50% 之成長。

目前佳世達的大艦隊已經切分出四個事業群的中型艦隊，且已可各自開發投資併購的案件，顯見這樣的成長策略不僅可運用在佳世達本身，亦可複製在子集團內來帶動其成長，讓艦隊規模不斷擴大，進而與其他世界級的跨國企業一較高下。

# 號召產業共組 聯盟案例分享 - MIH 聯盟

企業面對市場激烈競爭的瓶頸，或資本投入高、開發期長的新型產業，採取合作或聯盟方式共組產業生態系。MIH 聯盟透過整合資源，共同承擔龐大的投資金額，有助於降低營運風險並搶食新市場商機

## MIH 電動車聯盟

|                               |                         |                             |                              |
|-------------------------------|-------------------------|-----------------------------|------------------------------|
| 車聯網 / 軟體類<br>AWS、亞太電信等        | 內裝類<br>三龍、建上、輝創等        | 能源管理<br>昇陽電池、寧德時代、成都兆科等     | 連接線 / 保險絲<br>正崴、廣宇、鴻騰、驊陞等    |
| 車用晶片<br>ARM、聯詠、聯發科等           | 車體類 (外裝)<br>巧新、帝寶、大億交通等 | 安全類<br>為升、科絡達、美安工業等         | 金屬件 / 塑膠件<br>昶輝螺絲、六和機械等      |
| 檢測驗證類 / 研究單位<br>SGS-CCS、致茂電子等 | 橡膠 / 材料<br>正新橡膠、杜邦台灣    | 資訊零件 / 電控類<br>凌華、光寶科、威剛、國巨等 | 動力系統<br>Dracozen、松川精密、宇貫     |
|                               |                         |                             | 其他 (代理商 / 通路商)<br>友尚、KKBOX 等 |

資料來源：鴻海集團、PwC 整理



2025 年將會是電動車的黃金爆發期，台灣如果沒有在這幾年內整合電子業與汽車業，要發展自主的電動汽車產業就會更加困難。這就是我們的挑戰，所以要快，鴻海要把平台開放出來。

鴻海科技集團 董事長劉揚偉  
摘自 2020 年 12 月商業週刊文章內容

# MIH 聯盟籌組

### 零組件技術及電子業供應鏈為台灣於國際電動車製造供應鏈的競爭優勢

過去傳統汽車時代主要是以機械工程製造的內燃機為核心，進入到電動車時代，電機、電池、電控的「三電」將取代內燃機成為汽車的心臟。發展電機、電控系統是傳統車廠目前無法跨入之技術門檻，使得近年非傳統車廠蠢蠢欲動加入電動車戰局。

當前，全世界最大的兩個電動車市場位於中國與歐洲，而中國又是最大的單一國家市場。EV-volumes.com 網站統計，2020 年中國電動車銷量為 133.7 萬輛，其電動車銷量佔全球銷量的 41.3%。中國的優勢在於其內需市場，因此不僅能發展並掌握汽車品牌，也吸引許多歐美品牌車廠。

台灣以電動車市場規模而言，無法與中國廣大的內需市場競爭，但台灣受益於多年發展成熟的資通訊產業優勢，於被動元件、面板顯示、IC 晶片、電機、電控等電動車領域關鍵零組件都已經累積技術與布局，也建立起自身獨特的競爭優勢，將成為國際電動車製造供應鏈關鍵的一份子。

### 鴻海推動 MIH 電動車聯盟，整合台灣及海內外傳統車廠、ICT、網路軟體等產業資源

具備零組件技術、電子業供應鏈優勢的台灣廠商積極加入電動車戰局，卻苦於單打獨鬥，無法切入該市場之利基點。鴻海於 2020 年 10 月推出「MIH 電動車開放平台」，至 2021 年 3 月為止，集結台灣及海內外 1000 多家廠商，合作夥伴中，傳統車輛產業占 67%、資通訊產業占 13%、網路軟體產業占 10%、其他類占 10%，其中國外知名大廠也紛紛響應，包含半導體晶片公司 ARM、高通、德州儀器、亞馬遜網路服務 AWS、微軟、中國電動車電池大廠寧德時代等，共同組成 MIH 聯盟，多元的參與成員顯示各界看好電動車產業的未來市場商機。鴻海集團欲於電動車產業複製其多來於資通訊產業的生產製造及供應鏈管理經驗，以其作為全球最精於「量產」的廠商，整合電動車產業鏈，並縮短電動車的開發時間。

「開放」是 MIH 聯盟發展的主軸，與聯盟中的會員廠商一起擁有、分享及改善，將可以讓台灣的電動車產業不要重複投資、降低開發成本及縮短開發的時程，可使電動車產品更快地進入市場，更具有競爭力及發展力。MIH 不只是個制定規範的聯盟，而是能使加入該聯盟的會員一起將業務做大，產生一定的規模效應，並掌握對應的出海口。而中立原則亦是該聯盟的關鍵，為將聯盟持續擴大、強化其於國際電動車產業的競爭力，一定要維持其中立性。因此，雖 MIH 聯盟是由鴻海領導推出，但規劃將於 2021 年 7 月開始獨立運作，並持續朝往「軟體定義」、「軟硬分層」與「開放生態」三大特色邁進，解決現階段電動車的發展痛點。



## 3.2

---

### 企業供應鏈 轉型升級蛻變新契機

# 外部變局加速 供應鏈進行佈 局調整

台灣企業憑藉多年運作經驗與發展成果，已在全球供應鏈角色中佔有一席之地

在經貿環境、生產條件改變之下，台灣企業重新思考供應鏈的核心戰略與未來發展的利基點。並利用外部變局產生的契機，加速進行調整，引導資源在合適方向上開花結果

## 台灣企業所處的全球供應鏈地位，經過多年穩定發展已相當成熟

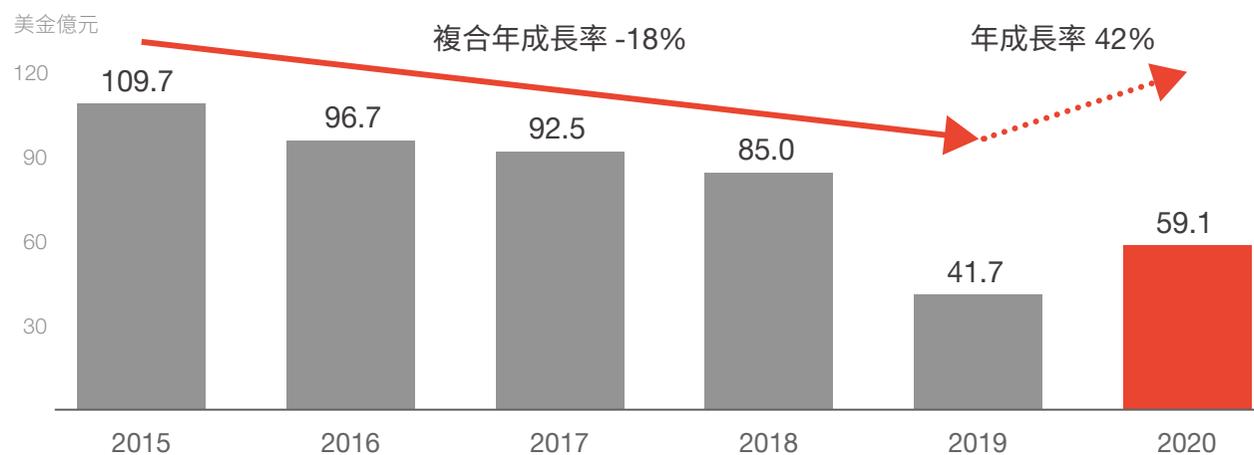
台灣企業憑藉著成本控管能力、產品交期速度，能快速應對來自客戶端、工廠端的問題及需求，已在全球供應鏈競爭中取得一定優勢，搶佔領先地位與商機。尤其以半導體、科技、電子等 ICT 相關的供應鏈，相對應的人才、資金、技術、營運模式經過時間淬鍊，已證明是具有競爭力、具有獲利能力的發展結果。

## 外部政經環境改變，加上新冠疫情影響，加速供應鏈短鏈化與區域化

在中美政治衝突、經濟對峙的態勢下，形成關鍵技術、產品出口等限制；去年初新冠疫情導致國與國之間的距離加深，經貿往來更為不易，以及全球已分化為美國、中國、歐洲為主的三大消費市場，突顯出在外部環境改變時，企業須加強應對挑戰的能力，也因此刺激了供應鏈短鏈化及區域化的發展現象。

依據經濟部投資審議委員會(「投審會」)截至 2020 年底之統計，台灣企業 2020 年因數件大型投資案，使總體投資金額上升至美金 59.1 億元，然而近年對中國地區投資金額仍較 2015 年、2016 年呈現大幅下滑之趨勢。觀察到台灣企業受外部環境變化，加速進行調整，減少對中國地區的資源投入。

## 台灣對中國地區投資金額



資料來源：經濟部投審會

### 除外部變局外，供應鏈發展過程仍面臨僵固等問題，成為未被滿足的痛點

供應鏈發展過程中，除了外在環境、政策變化之外，終端客戶策略改變，上游供應商計劃調整，相對應的問題與挑戰也因應而生。固定的經營模式、供應鏈策略長期發展後，必然會出現僵固、企業員工不再具有創新能力，以及既有產品成長動能趨緩，資源無法有效分配於高成長的核心領域等問題，都是企業在重新佈局、轉型升級時需面對的重點。

### 針對未被滿足的痛點，由內而外做出根本的改變，才能跨入更上一層的競爭格局

如何尋求、整合、改變企業的資源與文化，抑或是透過外部企業、專家、合作夥伴的力量，以開放的態度來擁抱新變革，才能為發展注入新活水，跨入更上一層的競爭格局。



資料來源：PwC 整理

“

創新經濟趨勢，各類型中小企業也同時面臨相似挑戰。且在疫情衝擊下，企業需要更敏捷地跟上數位轉型的腳步，以打造韌性經營的體質。

中華民國經濟部 部長王美花  
摘自 2021 年 4 月工商時報報導內容

“

唯有時刻檢視自身仍缺乏的佈局與能力，並適時找到對的人、對的方法、對的資源去補強，才能鋪平企業邁向成功的最後一哩路。

普華國際財務顧問公司 董事長游明德  
摘自 2021 台灣併購白皮書訪談

# 供應鏈未來轉型升級之契機與發展建議

企業要具備高生產彈性，可快速調整經營步伐，並持續創新，提供客製化服務及附加價值，才可在變局中，抓到供應鏈轉型升級下的潛在發展契機

## 如何透過轉型升級，掌握全球發展佈局的先機？

有鑑於前述全球政經局勢調整，台灣業者除了生產基地的佈局調整外，應加速思考供應鏈轉型升級之因應對策。併購白皮書團隊透過與科技業者深度訪談，彙整出供應鏈未來轉型升級之契機與建議方向。

### 優勢佈局再盤點

#### 一 優化集團核心能力

發展過程，必須時時盤點自身資源，從台灣企業過去擅長的硬體製造，走向軟體集成，從工業化走向自動化、智能化，強化核心能力。

#### 二 長短鏈搭配佈局

企業發展不再偏重成本降低，而是如何在成本、市場、客戶等找出平衡點，並透過長、短鏈互相搭配與在地化經營，形成供應鏈最適佈局。

### 關鍵市場重定義

#### 三 提前切入新藍海市場

不斷觀察產業發展趨勢並預判發展路線，切入下一個高成長動能的藍海市場，例如汽車、5G、雲端、AIoT 等，搶先取得發展機會。

#### 四 高度客製化的場域經濟

完整對接客戶與終端需求，共同設計 (Co-Design in) 各場域的客製化解決方案，有助於極大化場域經濟價值，並增加客戶與消費者的黏著度。

### 適配資源享永續

#### 五 人才培養與資源共享

- 人才培養為發展關鍵，對公司認同，才更能擔任領導角色，執行好發展策略。
- 集團中採開放、資源共享態度，更可加速集團朝國際優勢地位邁進。

#### 六 ESG 永續發展

ESG 已成為消費者、客戶、供應商、投資人等，衡量企業發展、資金佈局的指標。企業期望由自身做起，並不斷創造良性循環，以達成企業永續經營目標。

# 一、優化集團核心能力

## ? 主要問題與挑戰……

過去台灣 ICT 企業擅長的是硬體而非軟體，擅長的是大量生產標準化產品而非少量製造客製化產品。台灣 ICT 企業應要如何跨出轉型升級的第一步？要如何做出根本上的調整？要如何去儲備自己的優勢競爭實力？

## 企業專家怎麼說……

### 1 光寶科 邱森彬總經理

台灣電子產業供應鏈相當完整，累積深厚的硬體發展經驗與基礎。然而，軟體是未來中長期發展很重要、但卻缺乏的核心能力，如何由硬轉軟、軟硬結合，是硬體廠商能做出差異化的勝負關鍵。而後到自動化、智能化的提升，逐步實踐、補強企業發展的拼圖。

### 3 友達 楊本豫副總經理

零組件製造商想要轉型成為軟硬整合的解決方案供應商，必須要補足從韌體 (Firmware) 到應用程式介面 (API) 的能力。雖然軟體能力普遍是台灣公司不擅長的劣勢，但友達經由有節奏的補強，已成立專責團隊來解決目前發展的短板，優化核心能力。

### 2 佳世達 陳其宏董事長

自 2014 年擔任佳世達總經理起，就思考要如何提升價值，並轉型高附加價值領域發展。生產面，持續投入智慧工廠；銷售面，加大軟體 / 通路的通路布局；研發面，創造自己核心的 Domain Knowledge，以此模式來作為其他大艦隊內成員的示範樣本，彼此發展能相輔相成。

### 4 台達 海英俊董事長

回歸電源管理的主營業務基礎外，也要省思集團核心優勢，並透過對外投資、策略性併購，加強集團所不足的能力，如樓宇自動化、系統整合方面的佈局。才能一步一步建構從關鍵零組件、次系統到整體系統解決方案供應商的完整發展藍圖。

## 結論與建議

- 企業發展過程，必須經常檢視自身資源，強化核心競爭能力。
- 電子產業應思考應如何從過去硬體製造，走向軟體集成，從工業化走向自動化、智能化的發展。
- 必要時，通過對外併購、投資並結合自身資源，可強化公司於產業中之競爭地位，並發展完整藍圖。

## 二、長短鏈搭配佈局

### ? 主要問題與挑戰……

近年因貿易戰及新冠疫情影響，供應鏈的分散已成為不可逆的事實，觀察到大多數企業已走向區域市場、區域製造。生產行為的改變，對擁有跨國生產基地的台灣 ICT 企業而言，有哪些重要的面向需要去思考並重新佈局？

### 企業專家怎麼說……

#### 1 光寶科 邱森彬總經理

從全球市場來看，中國、美國是兩大主要市場，接下來印度、東南亞會慢慢起來，所以供應鏈就是如何快速回應市場需求的問題。而短鏈化是必然發生的趨勢，貿易戰和疫情則是過程中的催化劑，加速這個趨勢的發展，並凸顯出短鏈，以及貼近最終市場發展的重要性。

#### 3 佳世達 陳其宏董事長

供應鏈中長期的最適佈局，皆是回歸成本、競爭力的考量。供應鏈在哪裡可以最快滿足客戶需求，可以最有成本效率，主要取決於上下游產業鏈的完整性。因應客戶需求，將少樣多量產品佈署在中國地區和越南，台灣則以多樣少量產品為主，以高彈性即時滿足客戶。

#### 2 敏實 秦榮華董事長

全球化佈局取決於人才團隊、全球融合等，如何去選擇適合的地點，以及如何去得到客戶的認同才是關鍵。敏實因應汽車產業的發展特性，因此主要以跟隨客戶的發展步伐為主，偏短鏈化的佈局能有更高的生產彈性，並可應對來自國際間的貿易衝突。

#### 4 樺漢 蔡能吉總經理

傳統供應鏈是以長鏈，雖然短鏈一開始成本較高，但長鏈、短鏈的關係不是對立，而是互補與配合。依據客戶需求，彈性調整、因地制宜，最終形成互相搭配的合作模式，且長久下來，短鏈所跟客戶累積的關係會更深厚，反過來會有機會用短鏈來控制長鏈。

### 結論與建議

- 外部環境分化，破碎化的區域市場將是無法改變的結果，在地生產成為新學習課題。
- 未來企業發展已不能偏重成本降低，而是在成本、市場、客戶等找出平衡點。
- 最終，電子產業需透過長、短鏈互相搭配與在地化經營，形成供應鏈的最適佈局。

## 三、提前切入新藍海市場

### ? 主要問題與挑戰……

除了持續發展既有業務之外，針對新業務、新領域的拓展，才是下一條成長曲線高低的關鍵。台灣 ICT 企業如何藉由已有的經驗與積累，發掘下一塊高成長市場？並重新聚焦資源來切入該領域？

### 企業專家怎麼說……

#### 1 光寶科 邱森彬總經理

奠基於過去的經驗，未來將切入車用、5G/ AIoT/ 雲端、光電事業的新應用領域，不論是業務有機成長或對外發動併購投資，都要積極投注資源在新領域上，發掘新的核心競爭力，為未來 10~20 年創造下一個、下兩個新成長曲線。

#### 3 富采投控 李秉傑董事長

隨著產品成熟、海外競爭業者強力挑戰，企業要走出一條自己的路。透過研發、市場觀察，將由 LED 傳統應用進行轉型並切入 MiniLED、MicroLED、車用等高附加價值領域。同時，結合產業中的夥伴，減少重複投入與增加合作深度，為共同切入新市場的方法。

#### 2 研華 劉克振董事長

雖然台灣的定位偏向供應鏈的執行者，而非創新技術的啟動者，產品創新能力仍有加強空間，但對市場需求的敏感度高且反應速度快，能在新技術潮流上卡到關鍵位置。在面臨零距離經濟、遠距工作的趨勢下，刺激企業加速推動數位化，提前推出更創新的科技讓應用能快速落地，成長能夠持續。

#### 4 台達 海英俊董事長

未來應用領域及商務模式是企業需提前去勾勒及思考的，例如電動車，從車體的設計及功能規劃上就跟傳統車廠的邏輯不同，更強調消費娛樂、工作辦公、自動駕駛等過去無法想像的需求。建議台灣企業可以從消費者未來使用需求做為出發點，找尋出一個高成長的潛在機會。

### 結論與建議

- 觀察產業發展趨勢，預判產品、終端需求的未來發展路線，是切入新市場的第一步。
- 此外，發動投資、併購同樣是切入新領域、掌握新資源的好方法。
- 必須提前做好準備，才有機會切入下一個高成長動能的藍海市場，包括汽車、5G、雲端、AIoT 等。

## 四、高度客製化的場域經濟

### ? 主要問題與挑戰……

企業無法單打獨鬥，需要與上、下游供應鏈相配合，以及與客戶相合作，才能推出最適解決方案。近年強調要創造生態圈 (Eco-system)，加速落地不同場域的解決方案，將要如何吸引客戶、競爭者加入並擴大生態圈？

### 企業專家怎麼說……

#### 1 富采投控 李秉傑董事長

未來將轉變成提供少量且多元化產品的商業模式，而 Virtual Vertical Integration ( “VVI” ) 就是直接服務最終端客戶的客製化解決方案。核心精神在於和終端客戶建立良好的信任基礎，例如透過共同研發 (Co-design) 產品，將能更精準地協助消費者解決在各場域的使用問題。

#### 3 友達 楊本豫副總經理

只要能靠近終端客戶，去掌握與時俱進的需求，就能大幅提高客戶的黏著度。公司以切入面板下游應用的多元垂直場域為目標，希望在 10~20 年後，成為以顯示技術為核心的 AIoT 解決方案商，滿足來自零售、醫療、交通、娛樂、製造等各場域、生態圈的需求。

#### 2 研華 劉克振董事長

工業物聯網時代，建構能吸引各專業領域的集成商，打造彼此聚合的平台，雙方互利共生、資源共享來提供快速且完整的服務給終端客戶，如此才可以將產品及影響力加速落地到各專業領域，這也是公司近年” Co-creating the future of IoT world” 所主張由競轉合的「共創」思維。

#### 4 樺漢 蔡能吉總經理

不論業務拓展或對外併購，公司已選定了十大應用場域，所有產品、解決方案將以各場域出發，並從零組件、系統、軟體、雲網等環節，一步一步補足發展拼圖。如此將能提供客戶高度客製化的解決方案，加速客戶導入場域應用、降低總經營成本，串起與客戶、終端消費者的連結。

### 結論與建議

- 產品驅動終端市場的發展模式，已成為過去式，現改為由終端市場驅動產品發展為主。
- 完整對接客戶，並共同設計 (Co-Design in) 各場域客製化解決方案，可極大化場域經濟價值。
- 同時，客製化的服務能增加客戶與消費者的黏著度，創造、擴大生態圈。

## 五、人才培養與資源共享

### ? 主要問題與挑戰……

新冠疫情後，全球已看見台灣 ICT 產業的競爭實力，且不少產業均具有戰略性的國際競爭地位。要如何利用疫情帶來的轉機，建構未來五年、十年的競爭優勢？同時在人才培養與資源應用上，如何建立優勢？

### 企業專家怎麼說……

#### 1 光寶科 邱森彬總經理

要把企業的 Domain Knowledge 帶進去當地市場，不要吝於分享集團資源。同時要善加利用當地資源，建立屬於適合當地的發展模式與核心能力。此外，在地人才、中階幹部的培養，亦是一大關鍵，對公司有認同，才能發揮母雞帶小雞的精神，企業才能提升到另一檔次。

#### 3 佳世達 陳其宏董事長

一路走來，大艦隊的發展就是秉持著「吃虧就是佔便宜」的態度，先讓利、先讓對方了解我能改善什麼、提升什麼，才能讓資源有效的共享與交流，截長補短。久而久之，不藏私、樂於分享的態度可形成良性循環，人才、資源可以做最有效的匯集，共同把餅做大。

#### 2 友達 楊本豫副總經理

未來的科技產業格局將形成生態圈之間的競爭和合作，建議台廠應打造強強聯手的生態圈，來打群架或虛擬整合。除此之外，自行培養同樣為重要方針，過去 5 年將約 1,000 名工程師，送去台灣的人工智慧學校進行培養、受訓，透過一波一波的人才，未來將能內化成公司的核心競爭力。

#### 4 樺漢 蔡能吉總經理

任何業務發展與向上成長，皆是先從內部資源的整合與培養開始做起，只有企業建立分享、開放的心態 (Mindset)，才能讓資源真正的流通，達成預想的願景 (Vision)。同時，對外合作時最要思考的是如何去解決合作夥伴的痛點，不吝嗇分享，才能真正形成一個國際化企業。

### 結論與建議

- 人才培養為發展關鍵，協助人才不斷學習成長也將成為公司的競爭優勢。
- 善加運用海外當地人才，並強化其對公司認同、對企業文化理解，才更能順利發展海外市場。
- 發展過程中，集團各式資源共享，秉持開放、合作、互利態度，有助於企業朝國際優勢地位邁進。

# 六、ESG 永續發展

## ? 主要問題與挑戰……

環境、社會及公司治理 (ESG)，近期已被消費者、客戶、供應商及投資人高度重視，對企業發展、機構法人的投資資金佈局，形成相當重要的影響。台灣 ICT 企業目前及未來對於 ESG 的看法為何？要如何將 ESG 要素，實踐、融入到企業的策略方針中？

## 企業專家怎麼說……

### 1 敏實 秦榮華董事長

敏實身為全球汽車供應鏈的其中一員，ESG 與 CSR 必定是走在最前面，並落實在生產、製造、研發當中。碳中和、碳排放、水電循環、環保節能等議題，皆是各地生產基地皆相當重視之基本要求，各廠皆採取具體措施來實現綠色製造、環保製造的目標。

### 3 研華 劉克振董事長

永續發展的核心策略是透過務實且現實的思維，思考如何將集團所長及資源來回饋地球及社會。例如 2019 年成立了 ESG 辦公室及利他樹公益平台，積極參與具創新及包容性的公益活動之外，開發建築能源管理系統、產學合作計畫、研華基金會等，皆是從經營層面來善盡社會責任的方法。

### 2 佳世達 陳其宏董事長

ESG 與 CSR 已是未來企業永續經營的必要條件，早已將相關概念深深植入公司文化，例如 BenQ 的所有產品，都有碳排放的資料。除此之外，能源、工作環境等議題，皆是關注重點，只要公司勇敢的付出，提供更好的工作環境，就能和員工一起創造更好的良性循環。

### 4 台達 海英俊董事長

台達的核心理念是「節能」，所有的產品及解決方案都圍繞著節能的觀念來發展。台達長期投入研發創新，不斷提升電力電子的能力，同時也力行營運據點節能減碳、綠建築及環境教育等實際作為，實現企業對 ESG 做出最大的貢獻及努力。

## 結論與建議

- ESG 已成為消費者、客戶、供應商、投資人等，衡量企業發展、投資資金佈局的重要參考指標。
- 企業期望由自身做起，擴展到上、下游供應鏈，對生產、行銷、人力資源、研發及財務產生全面且正向的影響。
- 務實的發展 ESG，並且將其融合於公司文化中，方能達成企業永續經營的目標。



A photograph of a modern glass skyscraper. In the foreground, a man and a woman in business attire are standing on a balcony, looking at each other. The building's facade is made of large glass panels reflecting the sky. A large red banner is overlaid on the right side of the image, containing the number '4' and the title '結論與建議'.

# 4

## 結論與建議

# 撥雲見日、迎向新局

## 駛離政經渾沌不明的陰霾、迎向台灣轉型升級的新局

甫入 2020 年，新冠疫情的爆發讓各國政府及產業猝不及防，不僅挑戰傳統運行已久的商務模式，亦對全球經濟成長蒙上一層陰影，面對如此晦暗不穩的局勢，國際政經旋即陷入一陣失序混亂的負向漩渦。然而隨時序步入 2021 年，一如本次 2021 台灣併購白皮書的主題「撥雲見日、迎向新局」所示，隨科技產業透過創新技術應用為疫情下所催生的嶄新應用場域及商務模式提供了解決方案、生技醫療產業連同各國政府資源投入加速疫苗的開發及施打、國際政經黑天鵝如英國公投脫歐、美國總統大選、中美強國衝突等多都趨勢抵定，國際機構如世界銀行 (World Bank Group)、國際貨幣基金組織 (IMF) 均紛紛調升全球經濟成長預估，國際政經局勢似乎已逐漸駛離黑暗、航向一股名為「後疫情」的嶄新格局。

近年台灣政府及企業積極推動並倡議產業轉型升級計畫，期望能帶領台灣產業由過往成本導向的硬體代工自動化生產模式，朝向以價值創造為核心並串聯軟體、硬體、系統整合、訂閱服務的智能化商業模式發展。根據資誠聯合會計師事務所於今年度發布《2021 臺灣企業領袖調查報告》中所指出，有 35% 台灣企業表示在未來三年預計將首要大幅增加「數位轉型」相關投資，其次約 33% 表示將首先投入「研發與產品創新」，顯見於後疫情新應用世代，台灣企業持續投入數位轉型及企業升級來厚植中長期競爭力的趨勢越加篤定。

“

台灣在產業面也應該重新思考如何擺脫過去低成本、勞力密集的製造業務，而去尋找技術含量高、取代性低的新成長曲線。如同以色列所追求的“不是要做第一，而是要做唯一”。

工研院產科國際所 所長蘇孟宗  
2021 台灣併購白皮書訪談

“

中小型農業、服務業及製造業發展所面臨的課題不同，轉型升級的模式也存在差異；同時，創新經濟的趨勢下，各類型的中小企業也同時會面臨相似的挑戰，例如國際市場的拓展需要更創新的經營模式與通路；疫情衝擊下，企業需要敏捷地跟上數位轉型的腳步以打造韌性經營的體質，同時，中小企業也需要塑造品牌形象來打造有利的競爭力。

中華民國經濟部 部長王美花  
摘自 2021 年 4 月工商時報報導內容

## 跨界跨域取得企業缺乏關鍵資源，運用併購作為轉型升級的加速器

本次 2021 台灣併購白皮書，觀察到台灣企業在面臨後疫情科技應用對於供應鏈、商業模式、技術人才、產品服務…等面向所帶出的新挑戰，越來越多企業願意跳脫過往各自埋首發展、獨佔一方的思維，願意透過更開放的態度、更多元的策略來彼此結盟「打群架」，此一趨勢正呼應歷屆台灣併購白皮書所倡導的，台灣產業在面對結構升級及科技數位轉型，需重新盤整產業資源及企業競爭優勢，透過策略性投資結盟，發揮規模及供應鏈綜效、激盪創新解決方案、提升產業國際競爭力。透過本次與多位產業專家訪談，亦歸納了台灣企業在投入轉型升級及建立策略同盟的過程中所需要審慎思考的三個提醒：

### 可行的 商務模式

不論共創平台、併購投資、籌組投控或號召聯盟等合作形式，皆各有其優劣及戰略考量，企業可仔細審視自身所欠缺之資源及產業未來發展方向來決定；然而，不論選擇採用何種形式，成功關鍵在於合作夥伴間彼此是否能整合出一套可行的商務模式來永續運作，彼此相互放大優勢並補足劣勢使合作綜效最大化。

### 共同目標 及願景

俗語云“道不同不相為謀，志不同不相為友”，企業間要能彼此緊密合作，必須要相互包容並尊重各公司管理制度及歷史，雙方對於未來發展需透過審慎地溝通及規畫，建構共同的目標或願景，運用各自的優勢，進行資源共享，當各自的發展及利益在不同層面能充分結合，路才能走的長遠。

### 連結終端 需求

未來科技發展趨勢逐漸轉變由終端市場需求來推動製造，同時創新技術開發在時間及投入的資源要求亦越趨嚴格，企業透過彼此結盟來加速布建串接上下游的產業生態圈，將上游技術開發與下游終端需求彼此對接，在技術開發時即可將使用者需求及場域應用納入考量，建構具商業性的客製化解決方案來掌握出海口，搶佔斬新商機。



現今技術應用快速變遷，半導體雖為 ICT 產品中的核心，然半導體產業因投資金額較大、研發時程較長，故無法立即回應終端需求的變化；相比之下，ICT 廠商多接近終端消費者，較半導體產業靈活且可立即調整產品開發及設計，為弭平兩者間的差距，需要透過 ISA，即 IC 設計智慧化 (IC design with intelligence)、軟體技術開發 (Software design) 與 AI 架構及演算法 (AI architecture and Algorithm)，將半導體與終端 ICT 需求更迅速且緊密地連結。

鈺創科技股份有限公司 董事長盧超群  
2021 台灣併購白皮書訪談

觀察 2020 年全球併購市場，縱使面臨新冠疫情所產生的不確定性，2020 年下半年科技業大型併購案層出不窮帶動整體市況呈現先蹲後跳的趨勢，可見企業在面臨科技破壞式創新的影響下，透過併購危機入市、主動出擊來加速策略布局。在這科技日新月異，各行各業的分野界線逐漸模糊的時代，企業透過閉門造車來達成自然增長的效果已略顯緩不濟急，台灣產業在這條轉型升級的崎嶇大道上，在企業尋求內生增長的同時，企業亦該去思考如何靈活地運用併購擴張及戰略同盟等策略來合縱連橫，協助企業取得關鍵資源，加速企業轉型升級，以先發制人之姿突破層層障礙來撥雲見日，用更從容的態度面對國際競爭的挑戰迎向新局。

“

研華推動的共創生態系概念是否可以應用在其他科技產業，關鍵點並不在於大家整合的方式，而是在於是否能找到一個合適的商務模式，讓公司在彼此整合過程中資金投入能無虞，資源共享能無憂、利益分配能無私。

研華股份有限公司 董事長劉克振  
2021 台灣併購白皮書訪談





# 5

## 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"><li>• Capital IQ</li><li>• 彭博 (Bloomberg) 資料庫</li><li>• 世界銀行 (The World Bank) 資料庫</li><li>• 國際貨幣基金組織 (International Monetary Fund, IMF) 資料庫</li><li>• 經濟部</li></ul>                       | <ul style="list-style-type: none"><li>• 經濟部國際貿易局</li><li>• 台灣經濟新報 (TEJ)</li><li>• 經濟部投資審議委員會</li><li>• 金融監督管理委員會</li><li>• 台灣經濟研究院</li><li>• 公開資訊觀測站</li></ul> |
| 公開媒體<br>資料    | <ul style="list-style-type: none"><li>• 財資 (The Asset)</li><li>• 經濟日報</li><li>• 工商時報</li><li>• 聯合報</li><li>• 中國時報</li><li>• 自由時報</li><li>• 鉅亨網</li></ul>  | <ul style="list-style-type: none"><li>• 數位時代</li><li>• 商業週刊</li><li>• 財訊</li><li>• 天下雜誌</li><li>• 亞洲創業投資期刊</li><li>• 相關公司之年報、財報、<br/>法說會資訊、新聞等公開資訊</li></ul>   |
| 專業文章及<br>調查報告 | <ul style="list-style-type: none"><li>• 普華永道《2020年中國企業併購市場回顧與2021年前瞻》，2021/02</li><li>• Bain &amp; Company《Technology report 2020》，2020/10</li><li>• 資誠《全球併購產業趨勢報告》，2021/01</li><li>• 資誠《2021 臺灣企業領袖調查報告》，2021/02</li></ul> |  |

# 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。
- 併購統計資料篩選期間自 2016 年至 2020 年，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

|                  |     |
|------------------|-----|
| 工研院產業科技國際策略發展所所長 | 蘇孟宗 |
| 友達光電股份有限公司副總經理   | 楊本豫 |
| 台達電子工業股份有限公司董事長  | 海英俊 |
| 光寶科技股份有限公司總經理    | 邱森彬 |
| 佳世達科技股份有限公司董事長   | 陳其宏 |
| 研華股份有限公司董事長      | 劉克振 |
| 敏實集團有限公司董事長      | 秦榮華 |
| 富采投資控股公司董事長      | 李秉傑 |
| 鈺創科技股份有限公司董事長    | 盧超群 |
| 樺漢科技股份有限公司董事長    | 朱復銓 |
| 樺漢科技股份有限公司總經理    | 蔡能吉 |

(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

普華國際財務顧問公司

游明德 董事長

周容羽 董事

黃治璋 協理

龐暄 經理

王銘國 資深顧問

黃姿瑋 資深顧問

林至憲 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](http://www.pwc.tw)

© 2021 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](http://www.pwc.com/structure) for further details. This content is for general information purposes only, and should not be used as a substitute for consultation with professional advisors.