

2024 台灣併購白皮書

承先啟後 形塑未來



序文

2023 年全球經濟雖走出新型冠狀病毒 (COVID-19) 疫情的影響，然受到高通膨、高利率及各國疫後經濟表現不如預期等因素影響，各國製造業活動放緩。另外，美中之間的經濟制裁擴大，各國築起高科技壁壘，加上俄烏戰爭、加薩走廊衝突迄今未歇，全球地緣政治發展對全球經濟成長及社會穩定產生不利的影響，各國央行為對抗通膨而採取緊縮的貨幣政策，也對 2024 年的經濟成長帶來壓力。

從全球併購市場也可以觀察到同樣的趨勢，2023 年全球交易總額為 2018 年以來最低之水準，較 2022 年衰退約 27%，而交易件數亦較 2022 年衰退約 19%，觀察亞洲鄰近國家也看到多數國家於 2023 年交易總額及交易件數顯著下滑的趨勢，然其中日本併購市場於 2023 年則有顯著成長，較 2022 年成長高達 70%，反映出日本企業正積極透過併購進行策略布局，且日本企業體質改善亦吸引國際資金流入。台灣併購市場相對全球併購市場亦是熱絡，雖然高交易金額的案件數下滑，使 2023 年台灣併購交易總額較前一年度下滑，然台灣 2023 年度總併購案件數創下新高。我們觀察到，台灣市場的跨國併購活動仍活絡，前十大交易皆為跨國併購案件，其中有 2 件交易為供應鏈策略調整帶動區域併購交易，減持中國市場；亦有 7 件交易以併購拓展電動車、航太、AI 伺服器等未來的關鍵海外市場。

今年度為台灣併購與私募股權協會與普華國際財務顧問公司發表併購白皮書之十周年，本次併購白皮書主題為「承先啟後 形塑未來」，準備特別企畫「台灣併購市場十年回顧」，台灣資本市場過去十年市值倍增，科技產業大躍進，然塑膠產業受到競爭及 ESG 的影響市值反而下滑；過去十年台灣總併購件數翻倍成長，台資企業積極向外布局以開拓新市場，除北美地區外，歐洲及東南亞為台灣企業近年進行海外併購熱門選項；而科技、媒體暨電信產業 (TMT) 與金融業，為台灣併購投資市場之指標性產業。最後透過策略性進行併購之企業代表案例，分享如何透過併購轉型升級，搶占市場先機。

今年亦延續採問卷調查方式，瞭解台灣企業家或高階經理人對於台灣併購市場的 10 年回顧及未來展望，並於「併購後整合」之關鍵議題彙整重要發現。從問卷調查中發現人才的議題對於台灣日益重要，近七成台灣企業認為併購中人才扮演舉足輕重的地位，更有逾八成認為人才留任為併購案最重要的議題之一。於併購後整合方面，過半台灣企業以員工激勵方案達成。此外，雖然全球總體經濟之大環境有壓力，台灣企業仍然積極併購布局，逾七成台灣企業看多 2024 年的併購市場，更有逾五成認為併購金額將顯著提高。併購白皮書團隊期待能藉由此次十年回顧特別企畫及問卷調查，協助台灣企業瞭解併購市場之最新趨勢，並思考透過併購策略迎接下個 10 年的成長。



台灣併購與私募股權協會
理事長 朱志洋



普華國際財務顧問公司
董事長 劉博文



普華國際財務顧問公司
執行董事 周容羽



目錄



1	2023 年全球及台灣併購趨勢統計與發現	4
---	----------------------	---



2	台灣併購市場 10 年回顧	16
---	---------------	----



3	2024 年台灣併購白皮書問卷調查 — 未來展望與關鍵發現	32
---	----------------------------------	----



4	結論與建議	52
---	-------	----



5	資料來源、說明與聲明	58
---	------------	----



1

2023 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

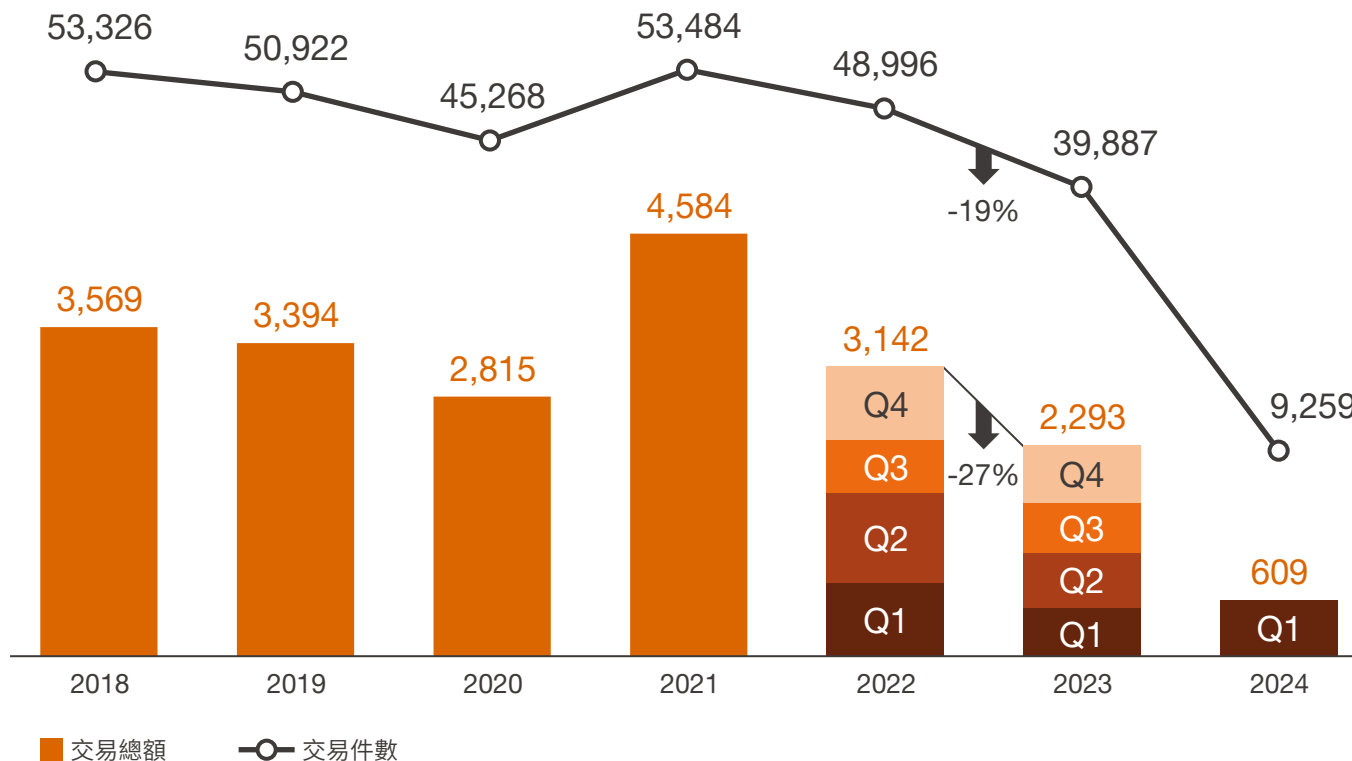
2023 年全球併購市場在受到地緣政治、各國築起高科技壁壘、央行延續高利率政策、經濟衰退疑慮等影響下，成長受到壓抑。

併購交易總額連兩年呈現衰退，較 2022 年衰退約 27%，然而生技醫療則為少數逆勢成長之產業，約成長 21%；總體併購交易件數減少至 39,887 件，較 2022 年衰退約 19%。

值得一提的是，整體併購交易金額與件數皆創下近十年 (2014-2023) 以來最低的紀錄。

全球併購交易統計 (2018-2024Q1)

單位：件數-件；金額-美金十億元



註：2023 年第一季交易件數為 11,152 件；交易金額為美金 529 十億元

資料來源：彭博 (Bloomberg)、Capital IQ、PwC 彙整公開資訊

2023 全球前十大交易案

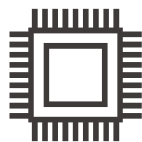
2023 年全球併購市場中以美國兩大石油巨頭發起的大型收購最受關注，其他領域包括生醫、科技、工業、通訊及零售等，前十大交易皆與美國相關，顯示美國市場之併購交易仍相當活躍。

全球前十大交易案件 (2023)

目標公司	收購公司	公告總價值 (美金佰萬元)	產業	目標公司 國家	收購公司 國家	收購 %
Pioneer Natural Resources Co.	Exxon Mobil Corporation	67,995	 能源	美國	美國	100
Hess Corporation	Chevron Corporation	59,393	 能源	美國	美國	100
Seagen Inc.	Pfizer Inc.	41,172	 生技醫療	美國	美國	100
Splunk Inc.	Cisco Systems Inc.	27,951	 科技	美國	美國	100
DISH Network Corporation	EchoStar Corporation	24,441	 通訊	美國	美國	100
Netco Srl, Fibercop SpA	Kohlberg Kravis Roberts & Co. L.P.	23,203	 通訊	義大利	美國	100
WestRock	Smurfit Kappa Group	20,860	工業	美國	愛爾蘭	100
Newcrest Mining Limited	Newmont Corporation	18,977	 天然資源	澳洲	美國	100
Magellan Midstream Partners	ONEOK Inc	18,900	 能源	美國	美國	100
Viterra Ltd	Bunge Global SA	17,827	消費	荷蘭	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)、Capital IQ、PwC 彙整公開資訊



科技 / 媒體 / 電信

金額 -41%、件數 -22%

全球科技、媒體暨電信產業 (TMT) 併購交易市場於 2023 年延續衰退，整體交易件數較 2022 年降低 22%，交易金額降低 41%，顯示為因應全球通貨膨脹壓力所實施的緊縮利率政策仍對景氣與利率敏感度高的科技產業帶來逆風與限制。

然而隨人工智能 (AI) 技術迅速發展，軟體與演算法已逐漸成為各項電子設備的關鍵核心，致使硬體的龍頭企業越加篤定將發展重心與資源轉向軟體，以期能透過為硬體產品加值而提高市場競爭力，如網路設備公司 Cisco 收購網路安全解決方案公司 Splunk，整合其資安領域的 AI 技術，拓展網路安全解決方案產品線。

此外，科技革新所帶動的數位轉型也持續在推動產業變革，其中私募基金 (PE) 及新興產業或成傳統業務轉型的關鍵夥伴，如義大利電信 (TIM) 將旗下傳統固網業務 NetCo 出售予 KKR，以解決其債務問題與傳統固網訂閱戶每況愈下的危機；DISH Network 也為因應日益下滑的付費電視業務，全力轉型無線網路服務，而與衛星營運商 EchoStar 合併，以期整合雙方資源，成為美國主要的無線服務提供商。



能源 / 公共事業 / 天然資源

金額 +29%、件數 -18%

2023 年能源 / 公共事業 / 天然資源 (EU&R) 併購市場表現相對穩健，雖整體交易件數衰退 18%，但此領域中超過美金 50 億元的鉅額併購案件數則有顯著增加，帶動交易金額成長高達 29%，回復至約當於疫情前水準，而細部分析併購交易發現，2023 年併購金額成長多數集中在石油、天然氣與採礦等原物料事業。

疫情及戰爭後至今的油價攀升使得全球石油巨頭從中累積大量資金銀彈，大舉投入併購以進行版圖擴張，遂成為 2023 年併購市場中的重大交易案，如美國能源巨擘 Exxon Mobil 收購美國頁岩油商 Pioneer Natural Resources，以掌握其在產油充沛的 Permian 盆地所開發的相關資源；同時，另一美國石油巨頭 Chevron 也宣布收購同業 Hess，並取得其在圭亞那的石油開發項目 Stabroek 的股權，強化南美的產油版圖。而單此兩筆鉅額收購即占 2023 年 EU&R 市場交易總額的 22%。



生技醫療

金額 +21%、件數 -20%

整體生技醫療併購市場於 2023 年維持成長，為 EU&R 產業外少數成長的領域，雖總交易件數減少 20%，但交易金額受大型併購推動逆向成長 21%，然而此併購交易規模仍遠低於疫情前水準。以併購案之產業細分發現，醫療保健與生技醫藥之交易金額則呈現不同走勢，醫療保健整體衰退 30%、生技醫藥成長高達 75%，顯示即使在市場逆風中，新藥產業仍存在併購交易需求。

為因應新藥專利陸續到期的危機，生技醫藥公司除持續投入研發外，亦積極進行併購增加其新藥產品線，同時也藉此取得相關技術以擴大研發動能，如 Pfizer 預估有數款暢銷藥物專利將於 2030 年以前到期，故大動作併購美國癌症新藥公司 Seagen，以藉由其 ADC 開發技術擴大旗下的腫瘤藥物產品線。

此外，健康與照護的議題日益重要，也使得透過併購跨足或整合醫療服務領域成為企業策略發展的重心之一，如美國連鎖藥局 CVS 繼 2022 年收購家庭醫療服務商公司 Signify 後，再度於 2023 年收購初級醫療提供商 Oak Street Health，以擴大醫療照護業務。

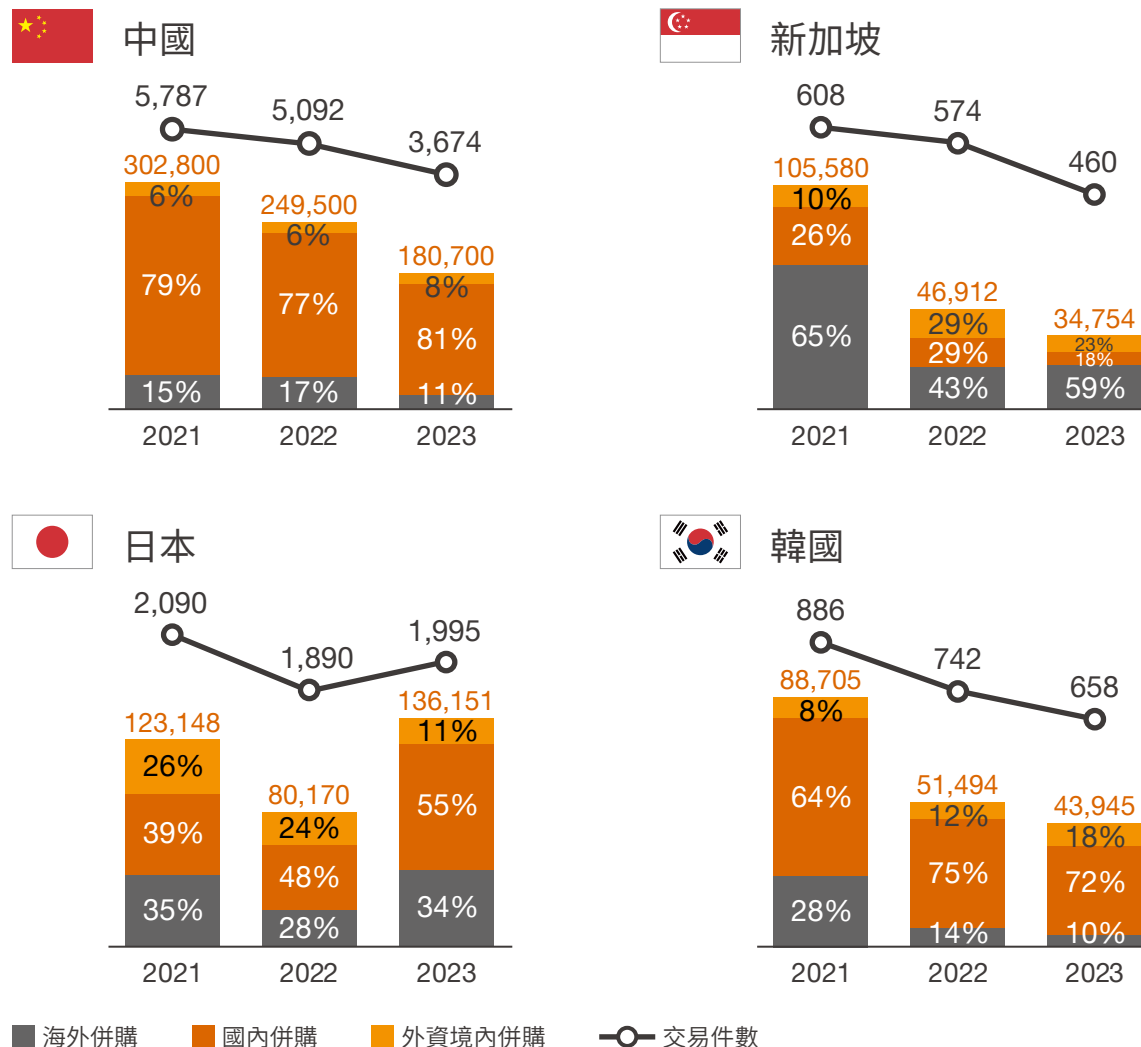
鄰近國家併購趨勢觀察

於全球經濟衰退疑慮蔓延下，2023 年中國、新加坡及韓國之併購交易市場持續疲弱，交易金額與件數均連兩年減少，中國之併購交易金額衰退幅度達 28%，較 2022 年更為沉寂；新加坡及韓國之交易金額分別衰退 26% 及 15%，相較於 2022 年已有明顯收斂。

日本併購市場於 2023 年則有顯著成長，較 2022 年成長高達 70%，總交易金額甚至高於 2021 年，其中國內併購及海外併購分別成長 94% 及 107%，反映出日本企業正在積極進行併購策略布局。

鄰近國家併購交易統計 (2021-2023)

單位：件數-件；金額-美金佰萬元



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：普華永道《2023 年中国企业并购市场回顾与 2024 年前瞻》、彭博 (Bloomberg)、PwC 彙整公開資訊

鄰近國家表現迥異，亞洲多數國家持續受全球景氣低迷影響而維持疲軟；中國大型併購數持續探低，然民營企業赴海外併購於逆風中成長，整體市場亦浮現復甦跡象

為因應疫情後的通貨膨脹壓力，全球多數國家的政策利率於 2023 年經歷自 2008 年金融危機以來的最高水準，抑制全球經濟發展及併購交易活動，中國、新加坡及韓國企業延續前一年度之保守態度以因應市場變化，整體交易情況持續低迷；日本則受到政策革新推動企業轉型，2023 年的併購交易市場表現強勁。

中國經濟復甦較預期更為緩慢，加上地緣政治緊張及民營企業持續的去槓桿化等影響，2023 年整體併購交易創下十年新低，大型併購案件 (超過美金 10 億元) 也下降至 50 筆，其中 41 筆交易皆圍繞國家政策重點發展行業，如工業、高科技及金融等。儘管中國併購市場於 2023 年面臨阻礙，但 2023 年下半年已出現自 2021 年以來首度復甦跡象，交易金額與數量皆較上半年成長 19% 及 12%，民營企業為主的中小型併購則為最主要的推升動能，其 2023 年交易金額與數量皆較 2022 年成長 62% 及 13%，反映民營企業逐步看到經濟復甦的曙光，積極回應國家政策來投入產業升級行動。

韓國整體產業仍受景氣影響劇烈，併購市場維持低迷；新加坡赴海外併購維持活絡，國內市場則受日本赴海外併購活動支撐，成日企海外拓展的重點國家

韓國 2023 年併購件數為 658 件、總金額為美金 439 億元，較 2022 年下降 11% 及 15%，整體衰退幅度已較過去顯著收斂。然而以併購類型分析，全球景氣不佳與利匯率差影響持續為以海外併購為主的韓國科技、金融等產業的併購帶來壓力，海外交易金額年減 40%。雖生技醫療業併購金額較 2022 年大幅成長 63%，然其中最大交易案為 Celltrion 集團內部整合之合併，故以整體而言，韓國併購市場仍經歷極為低迷的一年。

新加坡 2023 全年併購件數 460 件，總金額為美金 348 億元，分別較 2022 年減少 20%、26%，雖海外併購動能維持穩健，但國內併購及外資境內併購皆呈現大幅衰退，分別減少 54%、41%，然外資境內併購則以日本最為活絡，其併購新加坡企業的金額自 2022 年的約美金 4 億元，大幅上升至 2023 年的美金 29 億元，為新加坡企業之最大海外買家，亦占日本至東南亞併購總額的 45%，其中以日本住友生命保險收購新加坡保險業者 Singapore Life Holdings 案之規模最大，由此可見亞洲的鄰近國家正在藉由更積極的併購進行跨區域的整合及布局。

日本政策改革推動企業成長策略轉變，分割與併購成短期因應的關鍵手段，企業體質改善亦吸引國際資金流入，給予日本企業發起海外併購的成長動能

日本繼 2022 年東京證交所推動改革後，2023 年更進一步要求日本上市公司的資本運用效率，促使日本企業積極透過非核心業務分割、併購及私有化等方式因應政策要求，不僅成功吸引國際資金持續流入，推動日股強勁上漲，也使日本併購市場於全球低迷的政經環境下脫穎而出，日本 2023 年併購交易金額與件數分別為美金 1,362 億元及 1,995 件，相較去年度成長 70%、6%。

2023 年日本併購交易中，以併購日本當地企業為主的交易金額占總交易的 66%，且分別較 2021 年及 2022 年成長 13%、55%，更較疫情爆發前活絡，為日本併購市場成長的主要驅動因素，顯示於政策改革的壓力之下，日本企業正積極透過非核心業務分割以優化自身營運效率，亦吸引私募基金等外部投資人的目光。其中，超過八成的買方亦同為日本企業，反映出併購交易正在加速日本國內市場的重組。

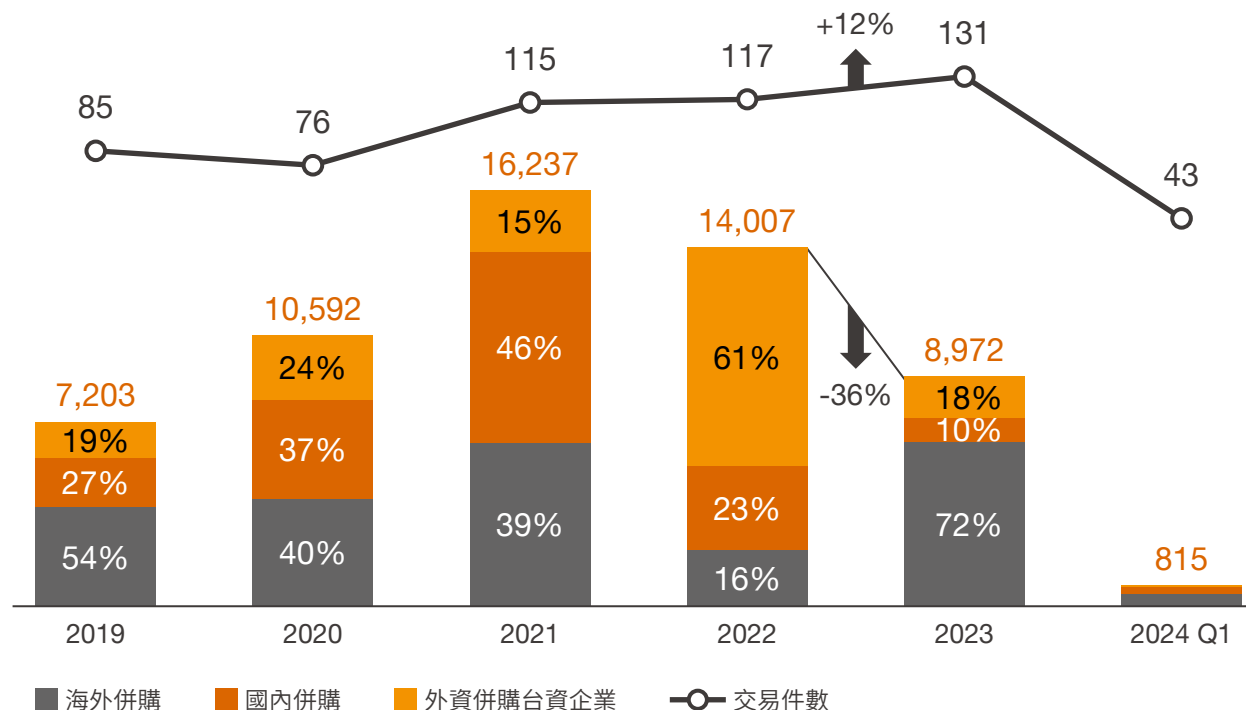
儘管日圓貶值對日本企業進行海外收購產生一定影響，但反而有助於吸引外資的流入，使日股不斷創下新高，也給予日本企業向海外取得關鍵技術的動力與動能，來提升核心競爭力與資本報酬率，如日本製藥大廠 Astellas 併購美國藥商 Iveric Bio 以取得眼部疾病治療的關鍵研發技術與產品線。

台灣併購趨勢 統計與發現

縱使全球景氣不佳使台灣併購交易市場亦趨於保守，交易金額連兩年下降，但總交易件數連兩年創下新高，其中國內併購及台資赴海外併購件數皆為近期新高，顯示在併購白皮書多年倡議下，台灣企業正勇敢邁出大步，積極透過海外併購來實現營運擴張及轉型；而外資併購件數亦受全球供應鏈持續調整的趨勢下維持成長動能。整體而言，於全球經濟逆風下，仍可見台灣併購市場成長，特別是海外併購。

台灣併購交易統計 (2019-2024 Q1)

單位：件數-件；金額-美金佰萬元



註：1. 2024 年第一季交易金額占比為台資赴海外併購 61%；國內併購 32%；外資來台併購 7%
2. 2023 年第一季交易金額為美金 1,044 佰萬元；交易件數為 27 件

各類別交易案件數	2019	2020	2021	2022	2023	2024 Q1
外資來台併購	25	19	30	25	29	9
國內併購	32	32	40	53	56	16
台資赴海外併購	28	25	45	39	46	18

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

緊縮貨幣政策為景氣帶來不確定性；然台灣企業積極發起中小型併購以進行策略布局與調整

即使台灣通貨膨脹相較周邊鄰近國家輕微，但政策利率仍攀升至 2008 年金融海嘯過後的高點，給予台灣企業於併購活動上的資金壓力，雖令整體併購交易金額減少 36% 至美金 90 億元，然整體交易案件數成長 12% 至 131 件，持續創下新高。

中小型併購交易 (美金 5 仟萬元以下) 之件數自 65 件成長至 83 件，其交易金額占比由 6% 成長至 13%，且主要由台灣本土企業所發動，包括國內企業間併購、或是進行海外併購，皆已成為台灣整體併購市場的催化劑。

2023 年台灣國內企業間併購雖因缺少大型案件而使交易總額僅有美金 9.3 億元，為過去十年新低，然而案件數則持續突破新高達到 56 件，顯示國內企業間併購活動持續熱絡。

外資謹慎看待台灣之地緣政治風險，整體赴台投資金額大幅縮減；台資赴海外併購交易為台灣併購市場之關鍵支撐

跨國併購交易結構則與 2022 年相反，轉向由台灣企業反客為主，投入海外併購活絡，然整體交易金額仍受少數大型的交易所影響。

全球的高利率水準與台灣地緣政治的不確定性顯著影響外資併購國內企業的活動，交易金額自美金 85 億元大幅下降 81% 至美金 16 億元，高於美金 5 億的大型外資併購交易案也從 2022 年的 4 件減少至 1 件。而觀察金額高於美金 1 億元的外資併購交易中，有 80% 為台灣企業處分海外生產基地，故可見為因應全球地緣政治衝突與終端品牌要求下，台灣企業仍在持續調整全球供應鏈朝向區域化的布局。

台企赴海外併購件數由 39 件增加至 46 件，全年最大的文晔收購加拿大商 Future Electronics 案則占該類別交易額之 59%，此案亦象徵台灣企業藉由大動作併購走向全球化的里程碑；其餘案件主要對象為德國、瑞士等歐洲多國之企業，交易金額占海外併購比例達 34%。

綜上，跨國交易案件數由 64 件成長至 75 件，交易金額則由美金 107 億元衰退 25% 至美金 80 億元，然而占總交易金額之比率則自 77% 上升至 90%，反映在併購交易低迷之時，跨國併購仍為支撐台灣併購交易市場之關鍵因素。



2023 台灣前十大交易案

2023 年前十大案件可發現三大趨勢，(1) 前十大併購案皆為跨國併購，顯示國內企業正積極與海外企業進行全球商業版圖的調整；(2) 供應鏈策略調整帶動區域併購交易，有 2 件交易為中國生產基地之處分交易；(3) 以併購拓展市場，有 7 件交易為拓展電動車、航太、AI 伺服器等未來的海外關鍵市場。

台灣前十大交易案 (2023)

目標公司	收購公司	公告總價值 (美金佰萬元)	產業	交易類別	收購 %
Future Electronics	文晔科技	3,800	電子零組件	海外併購	100
17Live Inc	17LIVE Group Limited	677	多媒體	外資併購台資企業— SPAC 併購 (註)	100
Behr-Hella Thermocontrol	友達光電	629	汽車電子	海外併購	100
ZF Chassis Modules	鴻海精密	620	汽車零組件	海外併購	50
ABB 電源轉換事業部門	康舒科技	505	工業	海外併購	100
世碩電子 (昆山)	立臻精密製造 (昆山)	297	消費電子	外資併購台資企業	62
Prettl SWH	鴻騰精密科技	199	汽車電子	海外併購	100
Special Melted Products	華新麗華	182	工業	海外併購	100
HY&T Investments Holding BV	台達電子	154	汽車電子	海外併購	100
南亞塑膠工業 (廣州)	廣州市昌遠置業投資發展	143	工業	外資併購台資企業	100

註：17LIVE Group Limited 收購 17Live Inc，為 SPAC 併購交易

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

台灣企業以製造技術及產能為核心，積極併購取得新產品關鍵技術與客戶，優化其產品及客戶組合

過往台廠以精密與高品質的代工製造能力於全球供應鏈中扮演著關鍵角色，於積累豐富的經驗後，亦開始積極向更高端的技術與市場布局，從追求營收的成長策略逐步轉向以獲利能力為首要目標，尋求兼具市場利基技術與穩固客戶群體的合適收購標的，以進行水平或垂直的資源整合，快速達成轉型目標。

如面板大廠友達過去積極布局車用市場，期望透過加強系統整合能力以直通國際車廠客戶，因此斥資鉅額收購德國車用人機介面系統商 BHTC，以跨入系統整合領域，提供完整解決方案，並整合其既有客戶資源，打入國際車廠 Tier 1 供應鏈；鴻海亦透過收購德國 ZF 集團旗下乘用車軸系統子公司 50% 股權，切入傳統車廠關鍵零組件 Tier 1 供應鏈。

鴻海旗下鴻騰精密科技亦透過收購德國車用元件設計製造商 Prettl SWH，藉此提升車用元件的設計能力，優化產品組合。

電源供應廠康舒收購 ABB 旗下專注於電信設備電源的電源轉換事業部門，取得其於高階產品的先進技術，以拓展 5G 及資料中心等高階電源領域，同時深耕美國市場。

台灣企業持續調整全球供應鏈據點，除考量製造成本外，業務發展方向亦為核心考量因子

隨著市場快速變遷及全球供應鏈局勢改變，製造大廠紛紛調整其全球資源配置，以因應各地區生產成本轉變、地緣政治衝突風險，以及終端品牌商開始要求供應商提供台灣與中國以外的第三地生產選項，促使台灣廠商加快全球供應鏈的重新布局，透過生產基地出售轉讓，以將資源重新部署，投入其他重點地區。

如和碩旗下製造 iPhone 的子公司世碩電子(昆山)增資引進中國立訊旗下的立臻精密，使持股比例降至 38% 而喪失對該公司的控制權，以重新調配全球資源，加速印度、越南及墨西哥的廠區建置。

電子代工大廠緯創亦將主營 iPhone 組裝業務的印度廠出售予印度塔塔集團，目的為剝離低階的消費性電子產品組裝業務，轉向將資源投入於高階應用的伺服器事業。

記憶體封測大廠力成科技亦出售其蘇州廠 70% 股權予中國江波龍電子，除了降低對中國市場的曝險外，亦以此引進當地策略性投資人，協助拓展於中國的封測業務。

全球通路整合成大型併購案關鍵焦點，通路資源逐漸成為集團化經營趨勢下日益重要的一環

併購於各行業通路的擴張策略中亦扮演著關鍵的角色，尤其於全球化與產品複雜程度高的產業中，跨境的專業整合服務即是拓展客戶群體的重要因素。此外，於大型企業走向集團化經營的趨勢下，完整的通路布局即成為全方位產品的重要出口。

如 IC 通路大廠文晔過去著重於亞太市場，隨著近年受中國市場衰退影響而獲利減少，文晔期望藉由收購全球化布局的加拿大商 Future Electronics 以拓展其事業版圖，並且歐美市場亦能為其提供車用、工控及通訊等具龐大成長動能的產品通路，進而優化整體產品組合，提升獲利能力。

佳世達集團則持續深耕醫療領域，並堅守「通路先行」之核心策略，故為擴張醫療零售通路，以私募加公開收購方式取得諾貝兒股權，透過其丁丁藥局於全台的據點，補足集團於醫藥領域的通路布局，並期望借助集團資源持續擴大藥局的通路規模。

小結：趨勢觀察重點



全球經濟轉折

隨著全球的高通膨問題逐漸受到控制，各國央行對於利率政策地態度也逐步釋出由鷹轉鴿的跡象，為近兩年降溫的併購市場帶來正向轉變的契機，全球 2023 年第四季併購交易金額亦較前三季有所成長，顯示全球併購活動正隨資金寬鬆的預期而提前布局。



亞洲格局轉變

被譽為世界工廠的中國於面對勞動力成本上升及中美關係等內憂外患的政經風險下，逐步被印度及東南亞等新興市場的政策大力推動而迎頭趕上，成為許多國際大廠新設供應鏈據點的選項。以投資併購而言，日本也伴隨其於政策改革、企業轉型與經營層世代交替等因素催化下，產生許多投資機會而成為外資關注亞洲的重點市場。



台灣企業轉型

過往倚靠製造技術與量產能力，台灣企業為國際品牌大廠提供高度客製化且快速優質的服務，進而穩居各行業代工龍頭，如今疫情後的全球供應鏈傾向去中化及產品走向智能與電氣化，給予過往於電子與電機積累豐厚技術的台灣企業一個切入新市場的產業升級機會，也有望進一步提升台灣於全球供應鏈中的關鍵地位。





An aerial photograph of the Taipei skyline. The Taipei 101 skyscraper, with its distinctive green, tiered design, stands prominently on the left side of the frame. The surrounding city is a dense collection of various high-rise buildings, mostly in shades of grey and beige. In the foreground, there are green, tree-covered hills. The sky is a vibrant blue, filled with soft, white clouds. A large, semi-transparent orange banner is positioned across the middle-right portion of the image, containing the title text. A dark grey square with the number '2' is located to the left of the banner.

2

台灣併購市場 10 年回顧

台灣資本市場 10年回顧

台灣資本市場總市值已由 10 年前約新台幣 25.3 兆元，成長至 2023 年底約新台幣 62.4 兆元，CAGR 接近 10%。

其中，半導體產業為支撐市值成長的主要來源，其占總市值比重，亦從 10 年前約 18% 成長至 2023 年底約 38%。

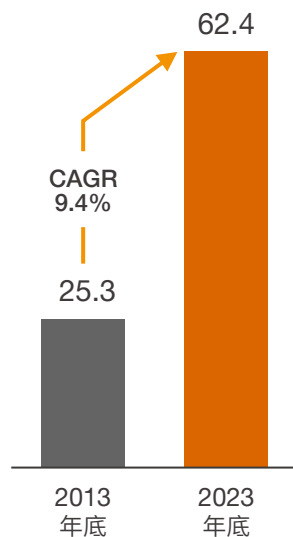
台股成長力道強勁，市值十年來已翻倍成長

台股雖近年來經歷如中美貿易戰、新冠肺炎疫情等黑天鵝事件，然綜觀十年來台股表現，總市值仍成長迅速，台灣上市櫃公司總市值由 2013 年底約新台幣 25.3 兆元成長至 2023 年約新台幣 62.4 兆元，年複合成長率 (CAGR) 接近 10%。

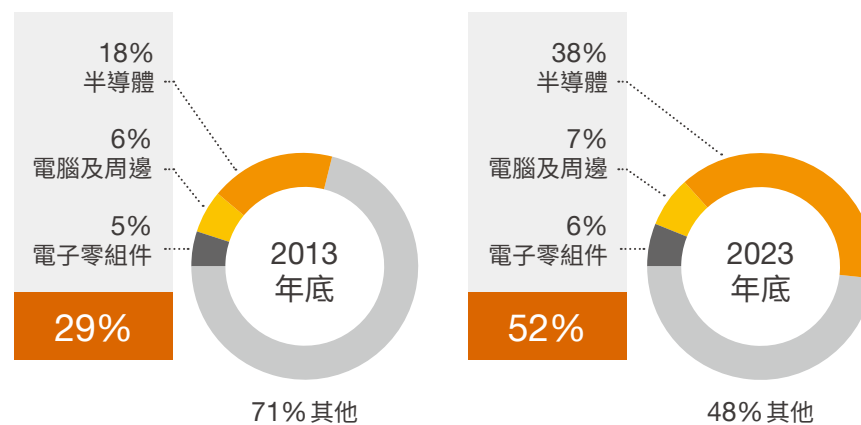
其中半導體、電腦及周邊與電子零組件三產業成長迅速，皆貢獻台股堅實成長動能，此三大產業類別已由 2013 年時占台股總市值之 29% 迅速成長至 2023 年占台股總市值過半之 52%；其中包含台股最主要權值股台積電的半導體產業漲幅最為兇猛，其占台股總市值比例近十年來已翻倍成長，由原先的 18% 漲至 38%。

台灣上市櫃公司— 總市值及 CAGR

新台幣兆元 / %



台灣三大電子相關產業占總市值比重



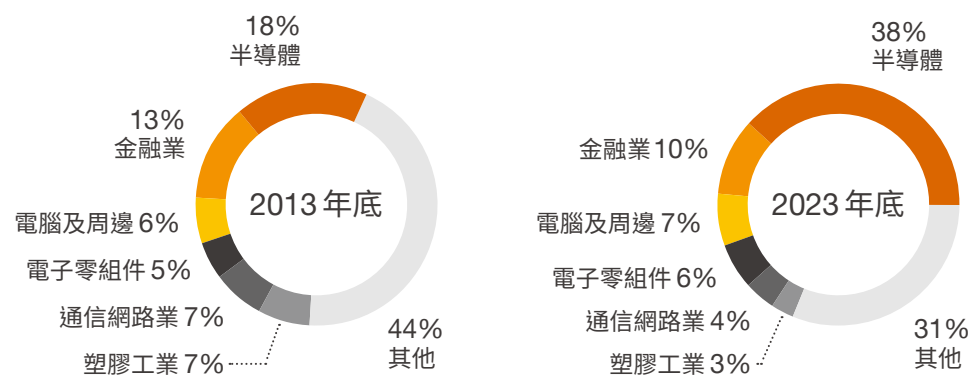
半導體業為台股市值成長主要動力來源

台股總市值成長主要貢獻來源為半導體產業，總市值由 2013 年底之新台幣 4.5 兆元成長至 2023 年之新台幣 23.8 兆元，其十年來市值 CAGR 達 18%，台灣半導體產業如今已有涵蓋從上游至下游之完整供應鏈，其中的晶圓代工及 IC 封測廠商對半導體產業整體成長貢獻更是居功厥偉，且於疫情後遠端需求、電腦需求增加，外加 AI、新能源與智慧聯網等新應用領域蓬勃發展下，更推動半導體產業進一步成長。

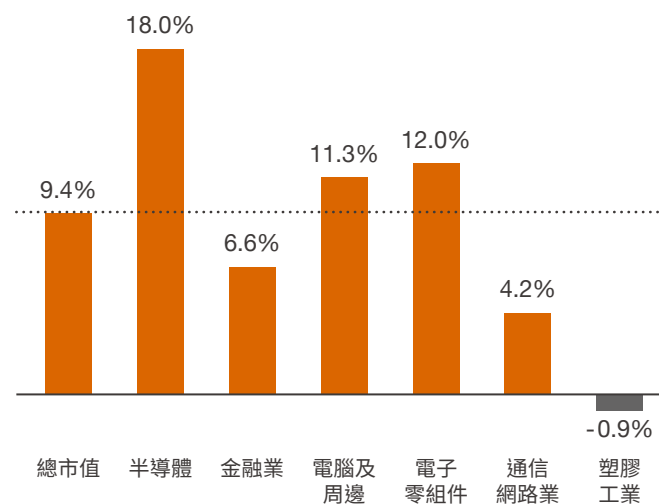
排名第二之金融業雖近十年市值也由新台幣 3.4 兆元成長至新台幣 6.4 兆元，然在半導體業市值大幅成長下其市值成長反不及其餘如電腦及周邊、電子零組件等產業亮眼，其十年來市值 CAGR 約 7%，略遜於台灣市值成長幅度。

而 2013 年排名第三之塑膠產業受中國大陸新產能開出而面臨供需失衡，加上近年來 ESG、環保減塑風潮興起影響，近十年市值呈現衰退，無法跟上台股整體成長腳步，其第三名地位於 2023 年底由市值 CAGR 約 11% 的電腦及周邊產業取代。

台灣上市櫃公司—各產業占總市值比重



台灣上市櫃公司—各產業 2013~2023 年市值 CAGR



台灣併購市場 10年回顧

與 10 年前相比，台灣企業已積極走出台灣市場，不斷透過併購海內外標的公司，達成策略結盟、互補競爭優勢、轉型升級、搶占市場先機的目標，並逐漸體現於其事業版圖之中。

歷經多年發展，台灣併購市場於質與量上，皆已產生重大改變

台灣內需市場規模小，高度依賴國際貿易，長年藉由對外經貿連結作為經濟成長主要動能，而地處全球交通網絡樞紐、比鄰全球第二大經濟體中國的地理特性，更使台灣併購市場注定受到全球各重要經濟體政治、經濟政策與各種國際局勢牽引。

回顧台灣近十年併購市場，併購白皮書團隊共整理出以下六大重要趨勢，嘗試由不同面向分析台灣過去併購市場發展情勢，期待能鑑往知來，提供台灣各產業人士未來發展布局新方向。

- 1 從61到131，併購件數翻倍成長且海外併購日益積極
- 2 對中投資意願下降，台商出走尋覓新方向
- 3 歐洲及東南亞異軍突起，成為台灣企業進行海外併購熱門選項
- 4 TMT與金融業為台灣併購投資市場之指標性產業
- 5 透過策略結盟以打造完整生態系，互補各自競爭優勢
- 6 台灣企業積極透過併購轉型升級，搶占市場先機

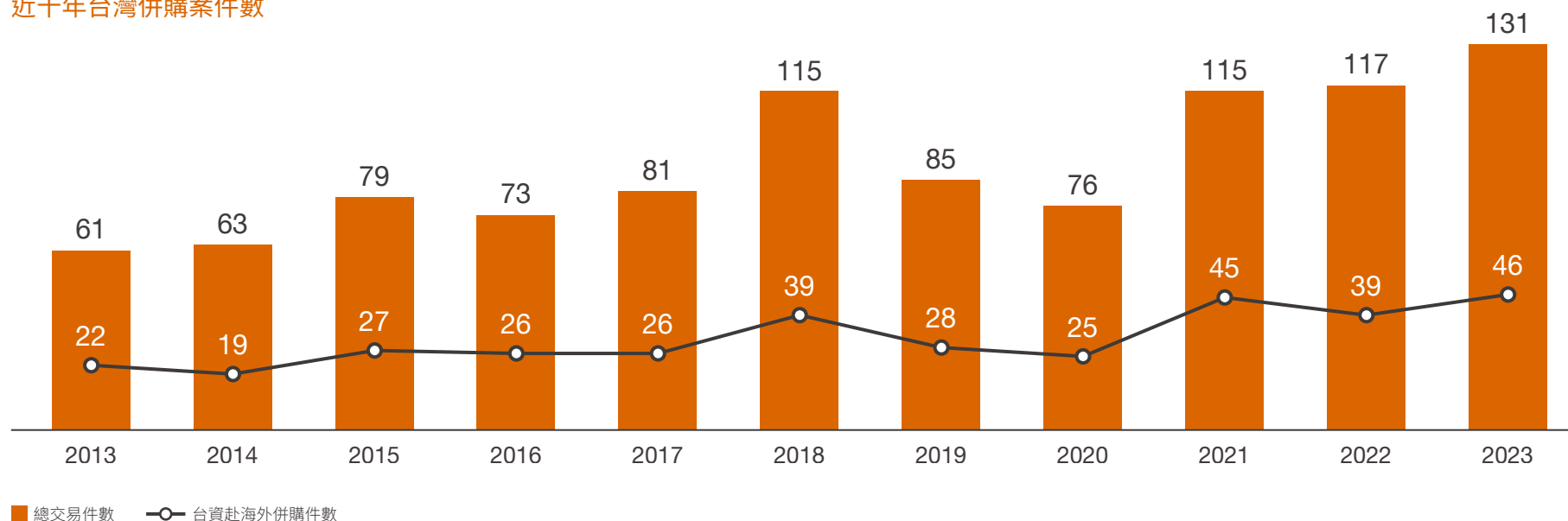
十年重要趨勢之一

從 61 到 131，併購件數翻倍成長且海外併購日益積極

觀察台灣近十年來各年之併購總案件數變化，由 2013 年的 61 件一路逐年往上成長，至 2018 年達到第一階段高點之 115 件，雖於後續年度受到中美貿易戰、新冠肺炎疫情等議題影響，整體市場轉趨觀望態勢致併購件數下跌，但仍於 2021 年開始迅速回升，於 2023 年達到第二階段新高點之 131 件。可觀察出雖各年併購市場暢旺與否雖會受景氣榮枯與偶發性事件影響，但近十年來併購案件件數已翻倍成長，尤其於新冠肺炎疫情後，台灣企業積極透過併購擴大自身規模，台灣廠商赴海外併購件數已從 2020 年疫情爆發時的 25 件成長至 2023 年近翻倍的 46 件。

新冠肺炎疫情後，台資企業赴海外併購的案件數量相較疫情前呈現成長趨勢，於 2021 年達到相對高點之 45 件，並於後續年度維持約 40 件上下，可看出於市場區域化、供應鏈短鏈化等議題發酵下，積極跨出台灣市場成為目前台灣企業重要發展新方向。

近十年台灣併購案件數



資料來源：Bloomberg, PwC 自行整理

十年重要趨勢之二

對中投資意願下降，台商出走尋覓新方向

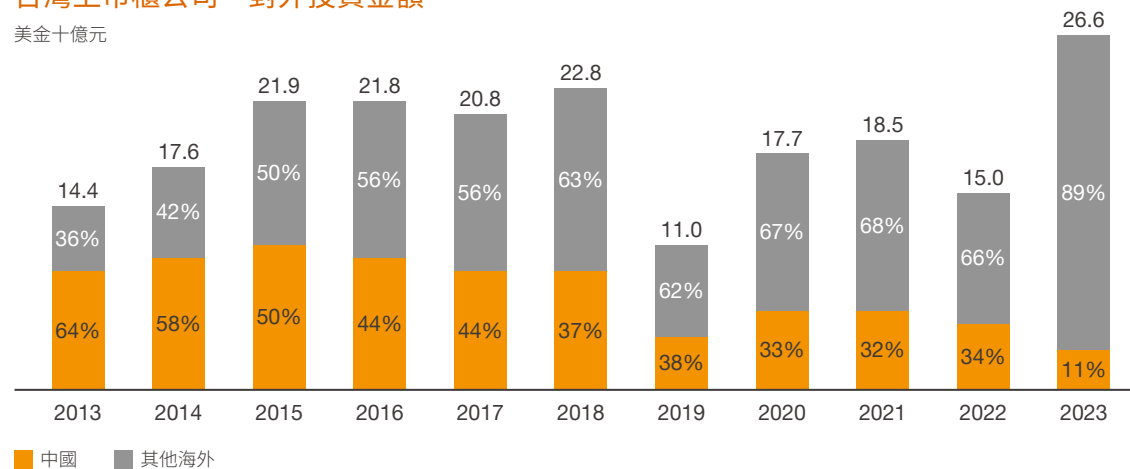
觀察近十年來台灣企業對中國投資金額占比，除了 2022 年些許回升外，其餘年度皆呈穩定下降趨勢，可看出台灣企業近年來對中國市場投資布局意願逐步降低，反而較傾向將資源投入其他非中國區域。

另外，由各年度台灣自中國匯回之投資收益金額中可看出，雖歷年多處起伏狀態，但於 2022 與 2023 年金額明顯大幅成長，可見台灣上市櫃公司將中國市場的投資收益匯回，亦加大力度投資非中國之海外市場。2023 年度台灣上市櫃公司對外投資金額創下近年新高，且投資非中國之海外市場占比達 89%，同樣創下新高。

綜合以上趨勢，可看出受到中國經濟成長走緩、生產成本提高等投資環境變化，且於地緣政治風險逐漸浮現下，台灣企業漸有出走中國或於非中國之第三地佈署生產據點，朝其他市場進行布局之新趨勢。

台灣上市櫃公司一對外投資金額

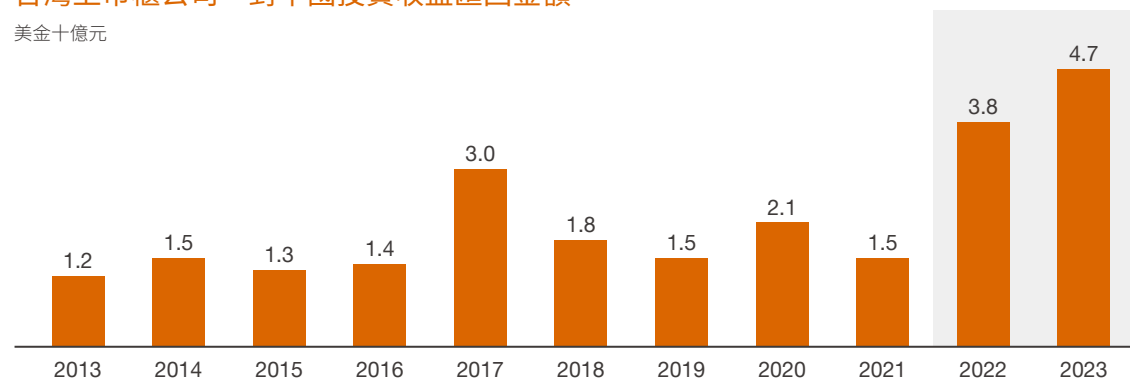
美金十億元



資料來源：經濟部投資審議司

台灣上市櫃公司一對中國投資收益匯回金額

美金十億元



資料來源：金管會、陸委會

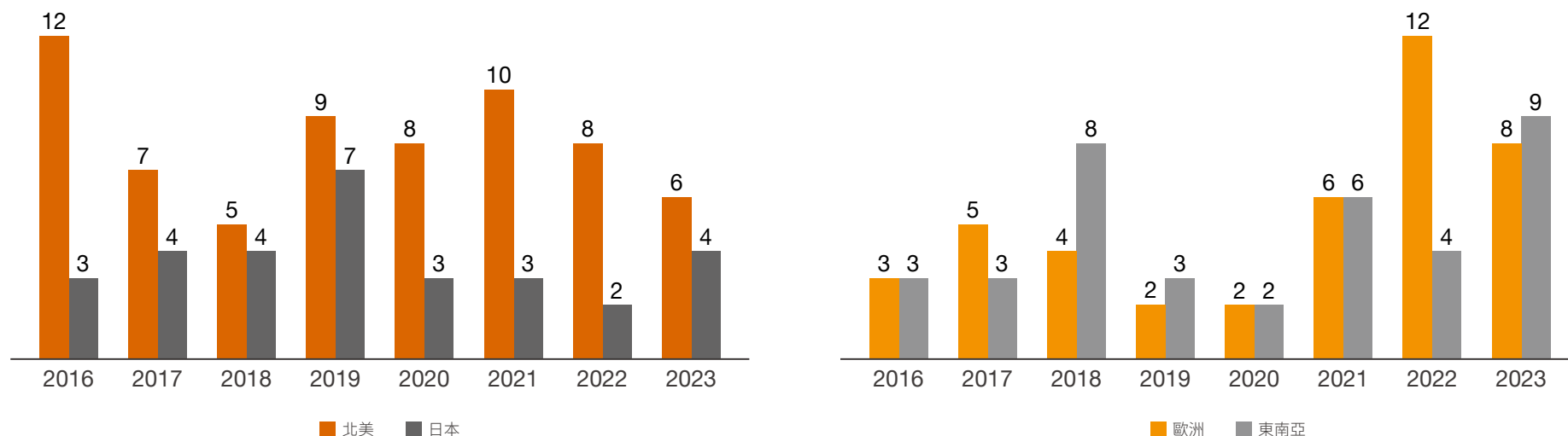
十年重要趨勢之三

歐洲及東南亞異軍突起，為台灣企業進行海外併購熱門選項

觀察 2016~2023 年台灣企業赴海外併購區域，北美與日本併購案件數雖有起伏，但於各年度案件數上皆能維持一定水位，每年提供穩定併購量能。而同時可以觀察出歐洲、東南亞區域於新冠肺炎疫情後，併購案件數量上有大幅成長趨勢，其分別於 2022 與 2023 兩年度創下十年來高點；可知在受中美貿易戰、新冠疫情爆發、烏俄戰爭等議題持續發酵影響下，台灣企業被迫調整過往商業模式，改為著重區域布局、在地生產及就近供應的新商業模式。

東南亞區域擁有勞力成本優勢及多個多邊貿易協定的密集覆蓋，區域整合發展蓬勃的經濟環境逐漸吸引投資人青睞，如緯創收購威騰馬來西亞廠房以擴大產能、文晔收購 Excelpoint 以擴張亞太地區客戶基礎，皆為台灣企業持續開拓東南亞生產據點與潛力市場之代表案例。此外，具歐盟廣大市場與頂尖技術的歐洲為另一台灣企業重點布局地區，國巨收購施耐德電機高階工業感測器事業部、貿聯-KY 收購 LEONI 工業應用事業群等併購案，皆為近年來台資企業布局歐洲之代表性案件。

台灣 2016~2023 年海外併購案件數 (依國家 / 地區別區分)



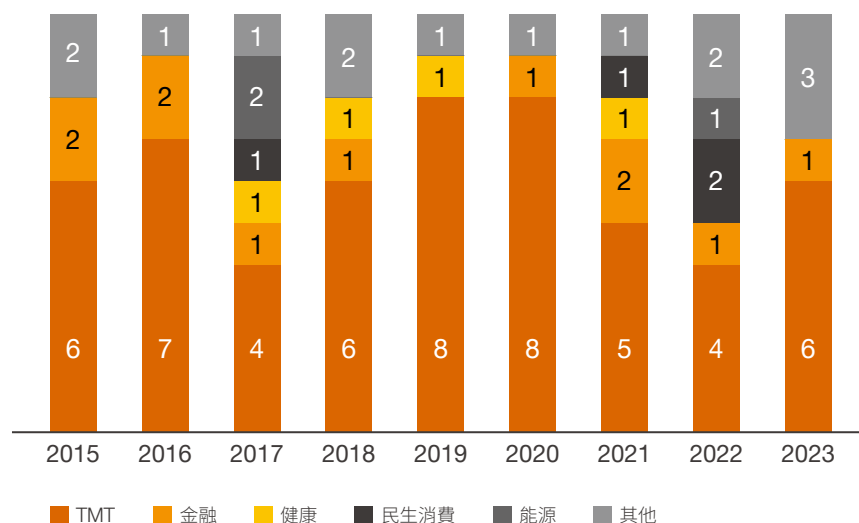
十年重要趨勢之四

TMT 與金融業，為台灣併購投資市場之指標性產業

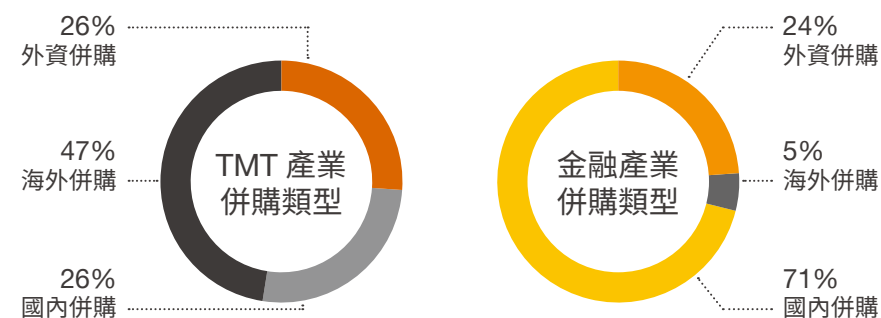
綜觀 2015~2023 年台灣前十大併購交易，可發現 TMT 產業為主要併購重點產業，不僅連年榜上有名，併購件數更穩居歷年台灣前十大併購交易榜首；另外，金融業也提供穩定併購量能，除 2019 年外，其於各年度台灣前十大併購交易皆有上榜。

若以併購金額針對外資來台併購、台資赴海外併購與國內併購三者併購型態進行更進一步拆分，可發現 TMT 產業中以台資赴海外併購比例最高，其併購金額占 TMT 產業併購總值約 47%，可見積極布局海外以求得關鍵技術或生產據點為台灣 TMT 產業相關企業之關鍵成長策略。金融業部分則以國內併購為主，其併購金額占金融產業併購總值達到約 71%，此與台灣金控公司持續強化水平整合併購布局、搜尋國內適當標的以擴增完整銀行或保險業務相關。

台灣 2015~2023 年前十大併購交易之產業分類案件數



台灣 2015~2023 年前十大交易－累計金額之比重



十年重要趨勢之五

透過策略結盟以打造完整生態系，互補各自競爭優勢

歷經多年發展，台灣企業發現單憑一己之力、單打獨鬥，已無法於競爭態勢快速變化的環境下生存，反而透過由競轉合的「打群架」概念，從產品銷售、業務拓展、生產製造、人力資源、技術研發等層面，逐步開始進行合作，並以各自競爭優勢互補，達成減少競爭障礙、加速布局新應用領域的目標，共同打造串聯上、中、下游的完整生態圈。

過程中，不論是架構針對特定發展主題的產業平台、合組同業間的產業控股公司，或透過收購具有互補性的同業以增加銷售、技術等綜效，皆為台灣企業可積極採用之手段，藉此可取得、切入更大的市場，往更高價值鏈的發展方向邁進。

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，加速於各細分場域中落地，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

研華

共創物聯網生態圈

工研院

生醫創新跨域合作平台

產業投資控股

產業強強聯手，投資控股下的企業於特定領域進行資源整合、連接產業上下游且各企業體維持獨立運作，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

大聯大

合組產業控股公司

晶電 & 隆達

共同轉換成立富采投控

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，透過控制性股權收購，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

佳世達

創立大艦隊模式

友嘉

40 年集百家收購之大成

號召產業共組聯盟

號召有志投入特定領域的企業群聚，各自於統一規格下研發供應鏈各環節之產品，成員於核心的領域下貢獻所長，避免重複投入資源，快速建構全面解決方案

MIH 聯盟

籌組電動車發展聯盟

自行車永續聯盟

打造自行車永續供應鏈

十年重要趨勢之六

台灣企業積極透過併購轉型升級，搶占市場先機

企業經常透過拓展新產品與服務、開發新技術、進入新市場、多角化投資等方式一步步擴張規模，不斷追求其市值規模或營收的成長。然而，當企業面對產業間的激烈競爭，亦或者是總體環境改變，使得內部成長達到極限時，應同時思考如何透過策略聯盟、併購整合等策略，加速轉型升級向外部尋求成長機會，藉由併購整合策略擴大規模與實力，再創造全新成長曲線。

除了下列六個代表案例外，併購白皮書團隊更於後續章節列舉出近年來頻繁進行併購的台達電、保瑞及台泥三間企業，並透過這幾間公司近年來進行的重要併購案，一窺其透過併購整合以拓展全新利基領域，亦或者是產品因應 ESG 風潮轉型升級之策略。

友達 收購 BHTC

透過此次併購，友達可借助 BHTC 於車用人機介面、空調控制系統的既有產品線，配合友達車用解決方案與 Micro LED 技術，拓展服務至完整智慧型駕駛座艙領域

國巨 收購 施耐德高階工業感測器事業部

併購完成後產品線將更為完備，可擴大範圍至關鍵機電與電子感測器領域，深化高階利基型市場布局，提升國巨於全球零組件供應商的市場地位

豐群水產 收購 Bumble Bee Foods

取得 Bumble Bee 於北美鮭魚罐頭、沙丁魚等市場的領先地位，並踏入品牌經營領域，創造由產品原料至最終銷售的一條龍服務，拓展更大的市場商機

鴻海精密 收購 ZF Chassis Modules

收購標的公司 50% 股權後，可加速並擴大雙方與頂級汽車客戶以及相關供應鏈商機，開拓於傳統汽車以及電動車產品範疇，成為車用底盤市場的重要產業參與者

鴻騰精密科技 收購 Prettl SWH

併購後可取得紮實的車用元件設計能力，並加深與車用客戶的合作關係，藉此帶入相當穩定的訂單，未來可望持續拓展電動車關鍵零組件之開發、製造及銷售業務，取得發展先機

台達電子 收購 HY&T Investments Holding

標的公司擁有電動車高壓混合式零組件的製造能力與經驗，可與台達電子的電力電子核心技術相輔相成，使其電動車領域的布局更加全面

轉型升級

範例 (一)

台達電

未來台達電將持續拓展國際生產基地與市場，並開拓具長期發展潛力之領域，以追求長期成長與獲利。

面對國際情勢挑戰，以併購開拓潛力市場創造優勢競爭力

為因應現今全球的情勢變化與供應鏈移動的轉變，台達電近年來積極拓展全球生產基地與產能；不僅於台灣新設工廠增加產線，也在美國、歐洲、印度等地陸續建立新廠，增加產能。未來將專注於持續分散生產基地以提高生產的靈活性，並由關鍵零組件製造商邁入其他具有長期發展潛力之領域，如電動車、伺服器與資料中心、工業自動化與樓宇自動化皆是台達電將來發展重要支柱，預期將為台達提供全新成長跑道。台達過去採雙軌策略驅動成長，一為內部技術孵化並同時擬定發展策略 (如台達研究院與新事業發展辦公室的設立)，另透過策略性併購加速擴大新事業發展。透過於不同領域及地區的多元化布局，使台達電得以於快速變動的政治、經濟局勢下，持續保持靈活彈性並得以追求長期成長及營運獲利。



唯有透過併購才能加速事業群擴張過程，不僅帶進客戶與營收，且可取得銷售團隊與通路夥伴，再透過台達電本身營運能力加持，整併之後發揮更大綜效。

台達電 執行長 鄭平

資料來源：2024/1/4 台灣產業創生平台

樓宇自動化

跨足具發展潛力之領域 (以自動化業務為例)

- 收購 Delta Control 樓宇自動化營運資產：可應用於暖通空調、燈光控制與門禁等
- 收購 Amerlux：可應用於照明解決方案
- 收購 March Network：可應用於智慧監控及影像智慧分析

工業自動化

- 收購 UI Acquisition：標的公司專注於提供電子行業自動化精密加工方案，領域包含汽車、電腦、醫療、精密製造等行業。



17 年至 22 年自動化業務營收 CAGR12%

開拓國際市場

近年來透過多次國際併購拓展客戶群，外銷銷售值連年上升



17 年至 22 年外銷銷售值營收 CAGR13%

著重開發歐美客戶群，避免過度依賴中國市場



13 年至 22 年美國市場營收占比上升 12%

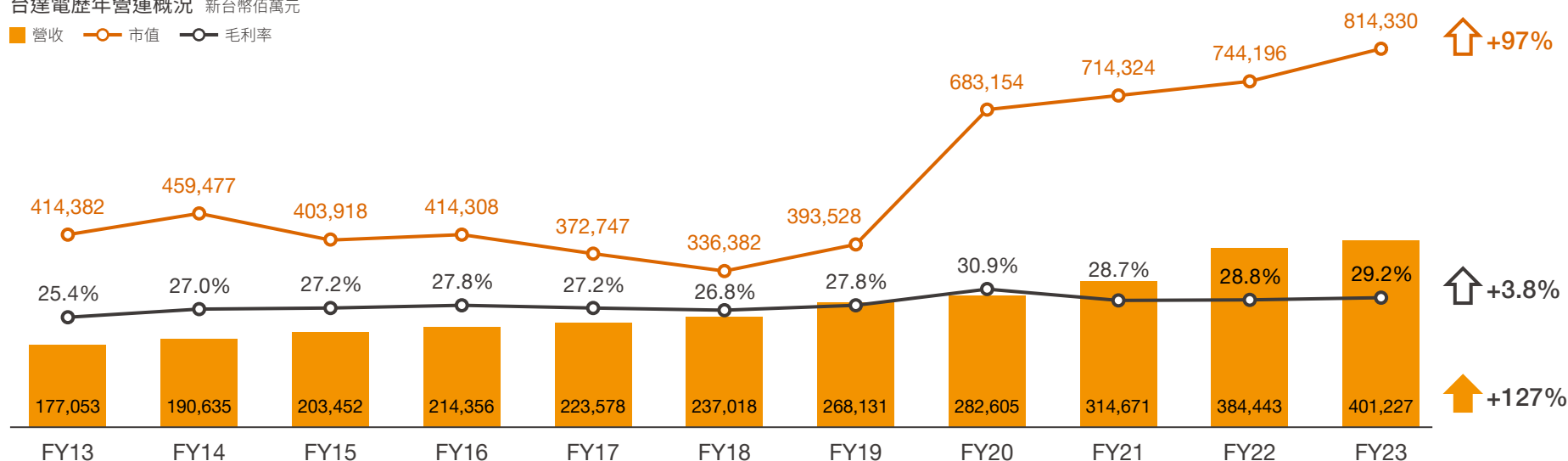


13 年至 22 年中國市場營收占比下滑 26%

多年來積極進行策略布局，台達電市值接近翻倍成長、營收更成長近 130%，另外在轉型高附加價值產品與服務下，毛利率同步提升至近 30% 的水準

台達電歷年營運概況 新台幣佰萬元

■ 營收 ○ 市值 ● 毛利率



2014 Q4

收購挪威電信系統電源大廠 Eltek，透過 Eltek 全球服務網路，強化台達電系統電源布局，並促使競爭對手陸續出售相關部門，成為電信電源供應市場的領導者。

2016 Q2

收購加拿大 Delta Controls 樓宇自動化事業營運資產，加速台達電於樓宇自動化業務之發展及全球布局。

2017 Q4

收購安全監控商品睿通訊，其技術是智慧建築與建築自動化不可或缺的一環，透過此次收購可結合雙方於技術與市場上的競爭優勢。

2019 Q1

收購泰國電源系統商泰達電 42.85% 以取得控制權，為擴充市場與在地化生產準備，並透過泰達電之歐洲廠與印度廠達到區域分工。

2021 Q4

收購美國自動化精密加工廠 UI Acquisition，經此併購後可為電子組裝業客戶提供完整產線解決方案，穩固台達電邁向新世代智能製造之路的腳步。

收購 Infinova 集團與旗下加拿大影像監控服務公司 March Networks，強化智慧建築布局，亦將推助台達電跨向北美大型金融、零售賣場等客戶機會。

2023 Q2

收購 HY&T 及其旗下德國車用高壓混合式零組件子公司 TB&C，強化電動車電池管理系統布局，未來亦能整合雙方研發及製造資源，加速電動車領域的整體發展。

轉型升級

範例 (二)

保瑞

保瑞持續藉由水平與垂直整合持續衝刺「CDMO」與「藥品及保健品銷售」兩營收成長動能，更於 2024 年透過併購成功於美國取得生產基地，加速保瑞集團在全球市場的拓展與成長。

透過併購提升國際 CDMO 地位，打造「製藥業台積電」

保瑞專注於發展 CDMO (Contract Development and Manufacturing Organization；藥品委託開發製造服務)，自 2013 年起便持續透過水平與垂直整合，從單純國內經銷代理逐步向上游發展，成功跨足國際藥品製造，所製品項出口目的地自 2019 年 17 個國家，迅速上升至 2022 年超過 100 個國家。為持續擴大營收及提升毛利，保瑞近年來更持續布局具研發實績、優秀團隊及經驗之公司。

除製藥代工外，藥品及保健品銷售增長為另一重要成長引擎，目前以自有學名藥銷售為主，近年來也積極跨足全球保健品市場，透過集團現有資源與國際化的產品行銷優勢，持續拓展全球營養保健市場的消費潛力。

透過近年來幾次重要策略併購，保瑞已成為台灣製造量能最大之藥廠，不只各產品產線完備，服務客戶更涵蓋全球主要市場，CDMO 相關營收已於 2022 年成功突破新台幣 100 億元；未來將持續開發國際市場並繼續維持雙引擎成長策略，透過互補的產品組合與綿密銷售通路擴充產能及追求成長。



我向來追求雙贏的結果，不能只有一方獲利！併購重點為站在賣家的角度幫他們解決問題，且有足夠資源可解決人、地、稅等問題。

保瑞藥業 董事長 盛保熙

資料來源：2022/9/1 台灣產業創生平台

成長雙引擎

製藥代工

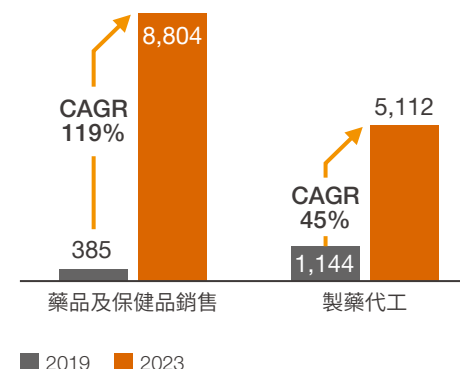
- 透過併購獲取國際製藥公司生產基地，同時取得代工訂單
- 三大生產基地台南官田廠、新竹竹南廠與加拿大密西沙加廠皆透過併購取得，其中竹南廠與密西沙加廠更為其邁向全球化之重要生產廠區
- 於 2024 年收購美國 Upsher Smith，透過此併購可取得兩座美國 CDMO 廠並藉此打入全球最大之美國藥品市場

藥品及保健品銷售

- 透過併購取得安成特殊學名藥之研發能力，另搭配保瑞本身之 CDMO 能力，可實現快速上市以搶占市場先機
- 於 2023 年底收購保健品研發廠晨暉，配合安成於美國市場之綿密銷售通路，加速保瑞於全球保健產品市場之布局

主要產品營收

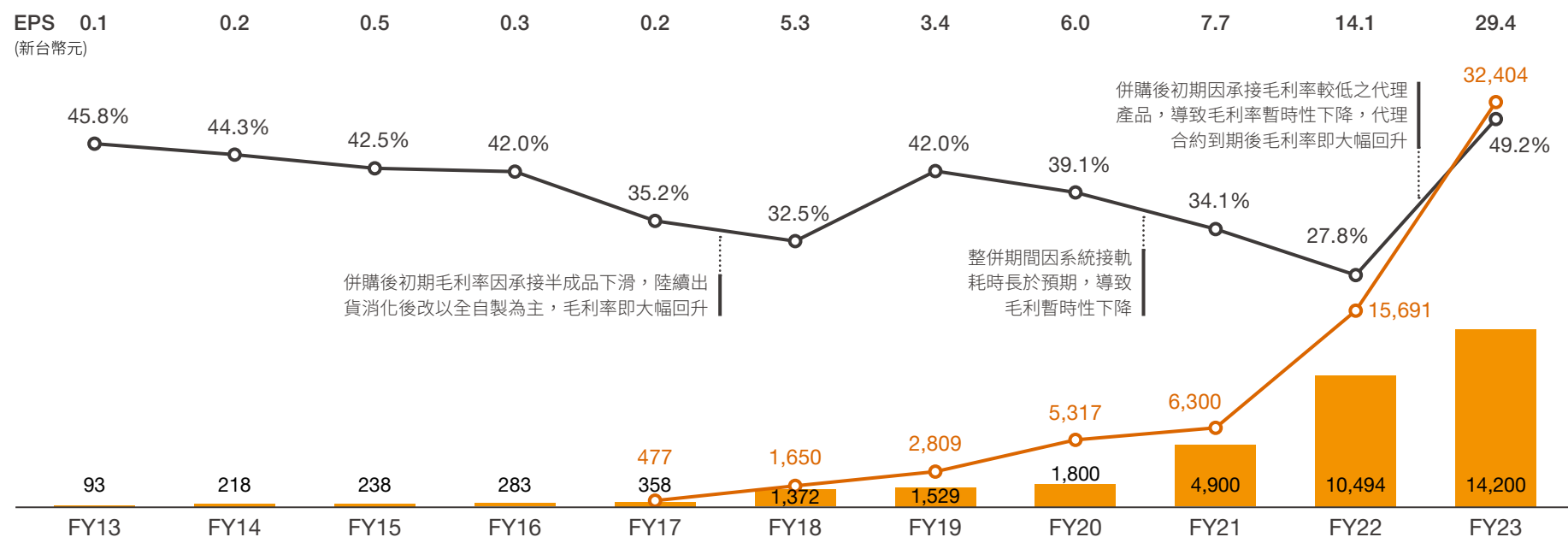
新台幣佰萬元



透過併購不斷充實製藥代工與藥品 / 保健品銷售量能，營收近 10 年來成長近 153 倍，市值一路走高成長超過 60 倍，且 EPS 表現於 2023 年也創下歷史新高，達到每股盈餘約新台幣 29.4 元

保瑞歷年營運概況 新台幣佰萬元

■ 營收 ○ 市值 ● 毛利率



2012 Q4	2014 Q3	2018 Q1	2020 Q1	2022 Q3
收購日本衛采台南廠，除了獲取生產基地之外，更同時取得衛采代工訂單；保瑞得以正式從過去的代理銷售，跨足到為國際藥廠代工服務的營運模式。	收購聯邦化學製藥，得以加速擴大藥品市場占有率、減少藥品開發時間、並同時獲取涵蓋台灣、中國及菲律賓銷售通路。	收購美國 Impax 旗下益邦製藥，其為全廠產品外銷美國市場並通過美國 FDA 之專業製藥公司，透過此併購，保瑞立即躍升為全台產能前五大的口服製劑藥廠，並得以強化保瑞拓展美國市場能力。	收購英國 GlaxoSmithKline 之加拿大藥廠，得以新增北美據點，有助完整保瑞產品線並加速布局 CDMO 業務，同時簽下 5 年藥品代工合約，可大幅帶動營運成長。	收購安成國際藥業，安成為國際性的全方位學名藥廠，於北美，台灣，歐洲與中國市場皆有布局，透過此次併購保瑞學名藥之 CDMO 量能得以持續擴大，並透過獲得安成的土地廠房、藥證、研發團隊等，將可持續挹注保瑞未來營收成長。

轉型升級

範例 (三)

台泥

近年來台泥致力於低碳轉型布局，除逐步由中國水泥市場撤出轉往歐洲市場發展低碳水泥生產外，更透過旗下台泥綠能、NHOA 儲能公司等跨足能源領域；非水泥業務比重近年來持續拉高，並預計於 2025 年時可有過半占比水準。轉型成效已初步於國際籌資案獲投資人認可。

實現產業轉型，於新能源領域謀求一席之地

台泥過去透過自建及併購，於中國廣東、廣西、四川等地皆有布局，於 2022 年時中國年產能已達 6,654 萬公噸，為中國水泥行業熟料產能第 7；然面對中國房市存量嚴重過剩、基礎建設轉型等情況，中國對水泥需求已不如以往，台泥開始朝其他地域進行布局，在與土耳其 OYAK 共同成立轉投資公司與併購葡萄牙 Cimpor 水泥等策略下，擴大其全球化據點。

另外，於全球 ESG 浪潮下，台泥也致力從水泥製造與銷售為主的企業，逐步轉型升級成為綠色環境工程公司，未來將以「低碳建材」、「資源循環」、「綠色能源」為三大核心事業；旗下新能源重點公司如能元科技、台泥綠能與近年透過收購取得之儲能公司 NHOA 等，於未來皆能提供台泥未來營收成長潛力；台泥非水泥業務營收占比於 2023 年 9 月已達 34%，並預計至 2025 年占比將達 50%。財務績效雖仍在發酵中，但台泥已於 2023 年 11 月完成新台幣 260 億元國際籌資案，為台灣第一次成功發行獲國際機構 Sustainalytics 認證之綠色海外可轉債，並為亞洲近年來獲長線 (Long Only) 基金及 ESG 投資機構認購比率超過兩位數的少數個案，強化台泥於國際資本市場之能見度。

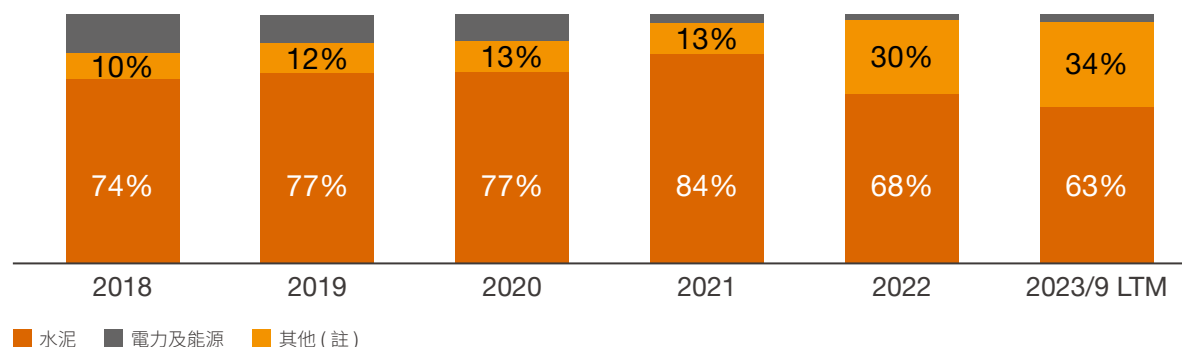


要走到世界市場，一定要與世界的人才合作，能源布局不能只看台灣市場，必須具備國際市場競爭力。

台灣水泥 董事長 張安平

資料來源：2021/5/3 財訊雜誌

台泥營收組成

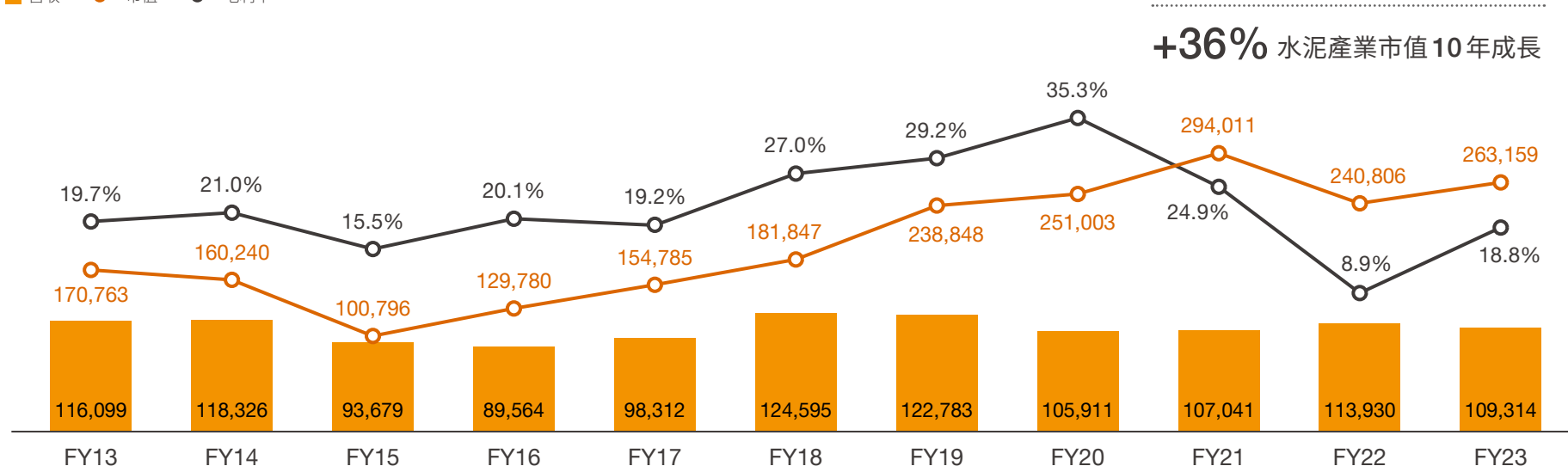


註：為海陸運輸、環境污染防治工程承包、化工部門產品等

由水泥製造之傳產公司，透過多次併購海外標的後，形成一能源轉型集團，並在儲能領域開疆闢土，已達成超過三分之一營收來自非水泥業務（電力及能源），持續朝營收過半的目標邁進

台泥歷年營運概況 新台幣佰萬元

■ 營收 —○— 市值 —●— 毛利率



+54% 台泥市值10年成長

+36% 水泥產業市值10年成長

2014 Q4

旗下轉投資公司台泥國際收購中國四川鐵路集團水泥廠，持續擴充中國水泥產能以應對中國水泥需求成長；併購後於四川西部地區的產能將達 1 千萬噸，躍居四川西龍頭水泥廠。

2017 Q2

收購台泥國際完成私有化，面對中國水泥市場已臻成熟之環境，台泥國際已無從資本市場獲取資金的迫切需求，透過此併購案台泥可有效進行財務、業務及營運的整合，且對台泥國際日後發展也可提供更具靈活性的支持。

2019 Q3

與轉投資之土耳其 OYAK 之合資公司 JVC 收購葡萄牙水泥廠 Cimpor，Cimpor 具有優秀低碳水泥研發與生產技術，除了供應葡萄牙當地市場外，更可外銷至歐洲其餘國家。

2021 Q3

收購義大利儲能公司 ENGIE EPS，藉此進軍儲能、充電樁市場，更成為第一家進入歐洲電池與儲能市場的台灣公司。台泥除原先水泥產業外，可藉此加強其於綠能、電池、儲能與電動車等具成長潛力版圖之布局。

2023 Q4

宣布加碼對土耳其合資公司 JVC 與葡萄牙 Cimpor 之持股，預計增加持股後共可持有土耳其資產合資公司 60% 與葡萄牙 Cimpor 100% 股份；正式成為歐洲低碳水泥的主要供應商之一，台泥收入結構將更具韌性及多元成長潛力。(註)

註：於 2024 年 3 月完成交割程序

A photograph of a modern office building with a grid of large windows. The building has a light-colored facade. Through the windows, interior office spaces are visible, featuring desks, computers, and some people working. The lighting inside the offices is warm, contrasting with the cooler exterior tones.

3

2024 年台灣併購白皮書問卷調查 — 未來展望與關鍵發現

調查結果摘要

橫跨台灣各產業公司、私募創投及服務機構，合計 208 份有效問卷填答，全方位瞭解台灣企業對於併購市場的未來展望及重要議題的關鍵看法

今年，PwC Taiwan 及台灣併購與私募股權協會再次合作採用併購問卷調查之形式，全方位蒐集台灣各企業家、高階經理人對未來併購市場的展望，從歷史併購軌跡、發動併購動機、交易架構安排、交易細節執行至併購後整合等重要議題，全方位調查並瞭解各面向之重要性與關鍵看法。

為洞悉台灣企業於總體經濟充滿不確定性、地緣政治角力衝突等時代背景下，如何去進行自身併購投資的決策，故針對各台灣企業董事長、總經理等高階經理人，發送 2024 台灣併購白皮書問卷調查。

今年取得來自產業公司、私募創投、服務機構共 208 份問卷，廣納各方的觀察與想法，並由白皮書工作小組針對「併購市場 10 年回顧」、「併購市場未來展望」及「併購後整合關鍵發現」，提出 2024 台灣併購白皮書，並竭誠希望能為企業提供前瞻性指引，開啟企業透過併購手段以創造、提升價值之旅程。



依據來自產業公司、投資機構、服務機構共 208 份問卷，分別針對「併購市場 10 年回顧」、「併購市場未來展望」及「併購後整合」，分享台灣企業之重要關鍵發現與看法

併購市場未來展望

- 1 逾七成台灣企業看多2024年的併購市場，更有逾五成認為併購金額將顯著提高
- 2 東南亞併購熱潮不減，日本躍居第二大台灣企業偏好併購地區
- 3 台灣企業預期的併購交易金額，仍以美金5仟萬元以下為主，並取得被併購標的控制權以主導經營
- 4 ESG績效好壞雖不會直接導致併購交易終止，然而將直接影響估值及交易條件

併購後整合關鍵發現

- 1 台灣企業仍有半數於盡職調查期間甚至更晚才構思併購後整合計畫，建議及早思考併購後整合策略才能發揮綜效
- 2 近七成台灣企業認為併購中人才扮演舉足輕重的地位，更有逾八成認為人才留任為併購案最重要的議題之一
- 3 除設立明確整合目標與計畫、尊重被併購公司原營運模式及成立專職併購後整合小組外，過半台灣企業以員工激勵方案達成人才整合，顯示台灣企業愈趨重視人才議題
- 4 多數台灣企業認為「營收增加綜效」、「企業文化融合」仍是做好併購案最難之處，改善營運、商業及人力資源盡職調查將可大幅降低前後落差

展望 (一)

逾七成台灣企業看多 2024 年的併購市場，更有逾五成認為併購金額將顯著提高

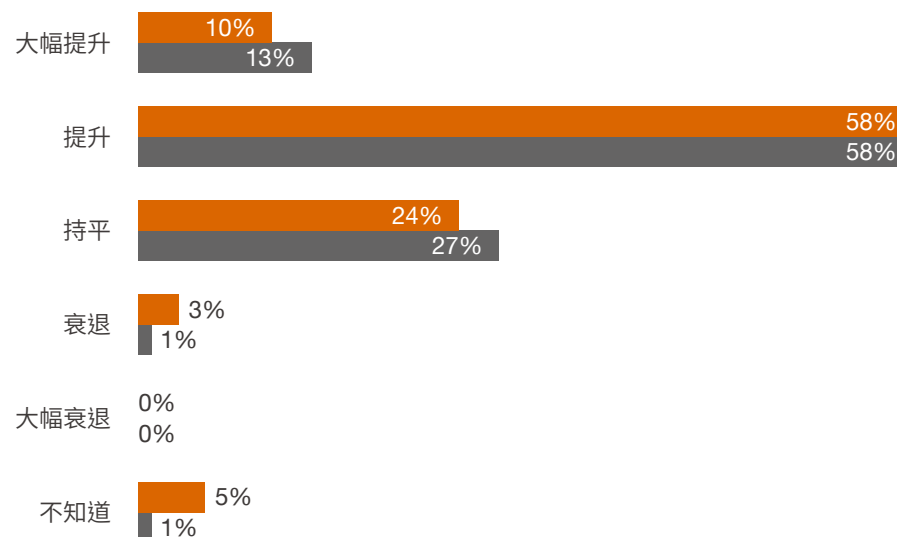
即使外在總體環境持續下行，大多數台灣企業仍保持與去年信心，並將提高併購價格擴增大企業規模

總體經濟仍陷於泥淖，台灣企業對於併購市場活絡程度保持審慎樂觀

回顧去年，受到高通膨、高利率及中國疫後經濟表現不如預期，全球終端產品需求疲弱，導致各國製造業活動放緩；俄烏、以薩、伊以等集團對抗戰爭影響，使能源、糧食及航運成本大幅提高，通膨水位仍處於高點，顯示總體經濟下行的風險仍高。反觀台灣逆勢成長，主計處今年 2 月公布經濟預測數據，預估今年經濟成長率為 3.43%，為近 3 年最佳表現，正向影響併購市場積極程度及估值預期。

2024 年台灣併購白皮書問卷調查中，台灣企業對今年併購市場活絡程度積極程度微幅下降，約 68% 的受訪者認為併購市場活絡程度將提升，同比去年下降 3%。

Q 貴公司 / 貴公司服務客戶，預期 2024 年整體併購市場的活絡程度如何？(可複選)



■ 2024 年併購問卷調查 ■ 2023 年併購問卷調查

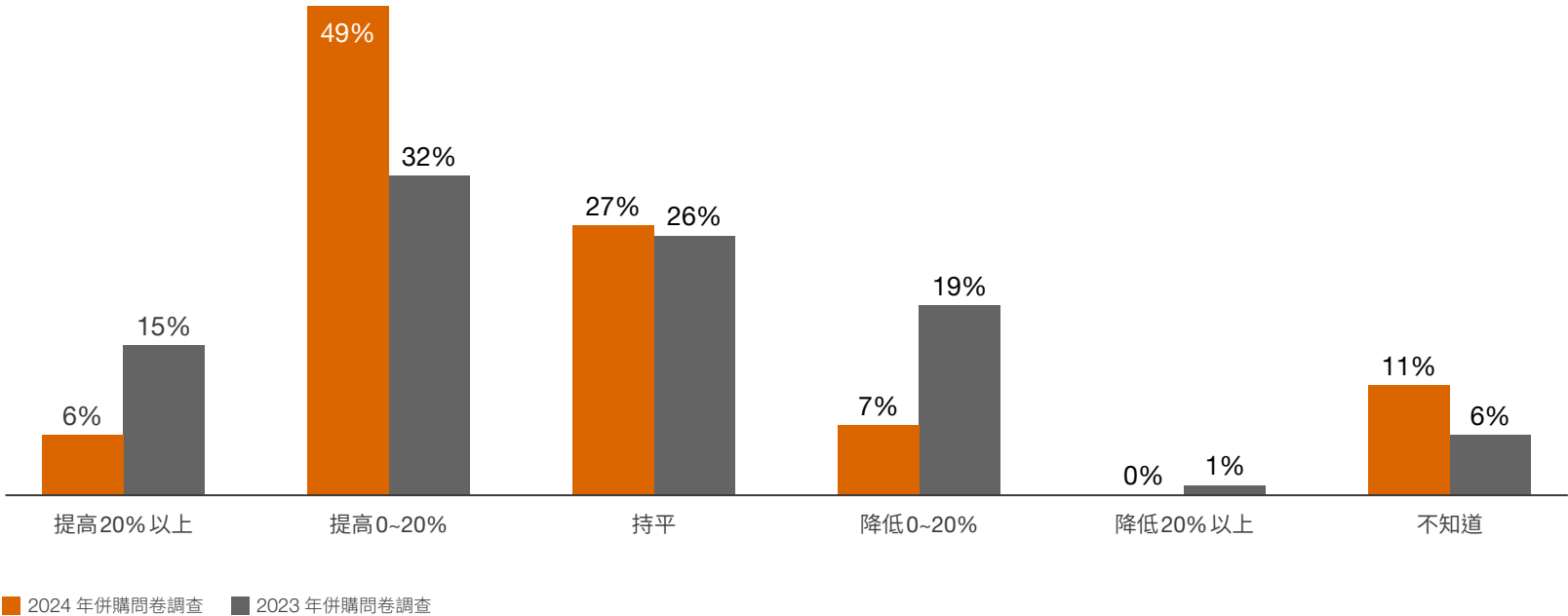
備註：受訪者包括有併購經驗之產業公司、投資機構、服務機構，2024 年及 2023 年分別共計 167 人及 138 人

資料來源：2024 台灣併購白皮書問卷調查

認為交易價格將持平或提高之受訪者比例由 73% 提高至 82%，反映對估值成長的預期

與去年相較，受訪者認為併購價格會走高的比例大幅增加，由去年的 47% 提高為今年的 55%；反觀認為併購價格會走低的比例減少，從去年的 20% 降低為今年的 7%，顯示整體而言市場參與者對今年交易價格會有向上修正的預期。

Q 整體市場未來一年併購案之交易價格，相較去年如何變化？



備註：受訪者包括有併購經驗之產業公司、投資機構、服務機構，2024 年共計 167 人
資料來源：2024 台灣併購白皮書問卷調查

展望 (二)

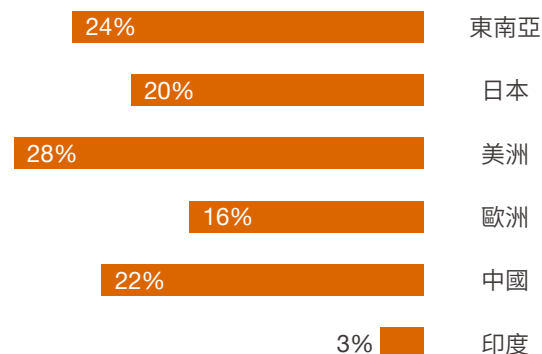
東南亞併購熱潮不減，日本躍居第二大台灣企業偏好併購地區

台灣企業執行併購多以取得新市場、新客戶為主，對東南亞及日本則以降低成本、取得新技術為併購動機

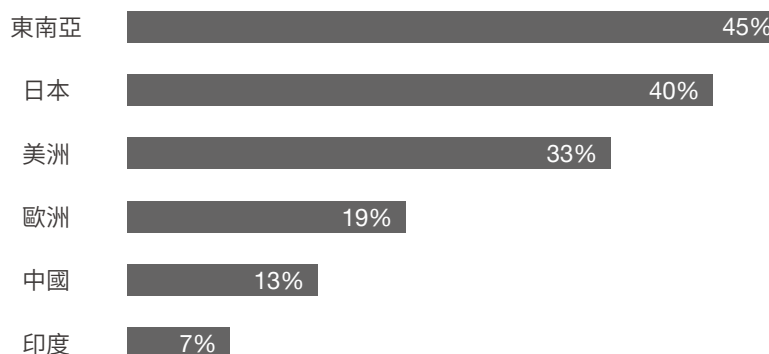
東南亞的內需市場及廉價勞動力，成為台灣企業選擇其作為併購投資地的核心原因，日本、美洲則緊鄰其後

台灣東南亞國家協會中心於 2023 年發布的《東協勞動市場與產業人才展望》指出，東南亞人口總數約 6.8 億人，且因有充沛且相對年輕的勞動力，市場龐大且享受人口紅利，而吸引台灣企業投資。全球 2024 年台灣併購白皮書問卷調查中，過去有併購經驗之受訪者，有 24% 表示其併購標的主要營運地域位於東南亞，排名第 2 名，且東南亞亦為台灣企業未來併購投資活動優先考慮之地域首選，占比達 45%，可見受到供應鏈重組、台灣企業退出大陸市場的影響，東南亞躍升為廠房遷址的首選。同時，本次問卷亦調查過去台灣企業併購各國家、地域之主要動機，受訪者認為進入東南亞市場的核心原因為進入新市場、取得新客戶及降低成本。

Q 貴公司 / 貴公司服務客戶過去併購之標的公司，其主要營業的國家、地域為何？(可複選)



Q 貴公司 / 貴公司服務客戶進行併購投資活動所優先考慮之國家、地域為何？(可複選)

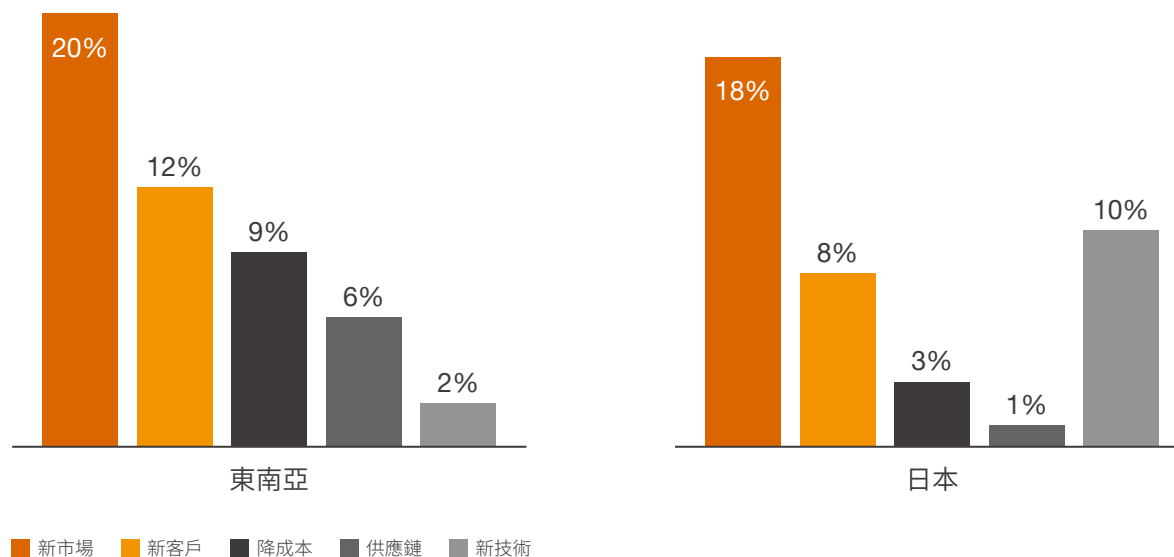


備註：受訪者包括有併購經驗、未來預期併購之產業公司、投資機構、服務機構，2024 年分別為 155 人及 166 人
資料來源：2024 台灣併購白皮書問卷調查

日本躍升為台灣企業第二大偏好的併購投資地，除了市場外，核心目的在於取得新技術

日本在去年全球 GDP 排名中，日本以美金 4.2 兆元位列全球第四，為台灣第三大貿易夥伴。台日雙方貿易活動頻繁，貿易貨物則以電子零組件、化學製品、機械設備、汽車等為主。日本以機械加工、電器電子及材料化學擠升技術強國，且日本政府於去年推動整合性戰略，強化先進科技（如量子技術、AI、核融合）、研發人才，並大力推動新創企業及增設創業園區，維持其強勢地位。相較去年調查結果，日本躍居第二大台灣企業偏好的併購投資地，受訪者表示選擇日本的目的為進入新市場、取得新技術及取得新客戶。若將台灣企業併購日本與東南亞的動機相較，降低成本為兩者差異最大的項目，僅有 1% 的台灣企業認為併購投資日本的標的公司目的為降低成本，顯示日本的勞動力及營運成本相對較高；其次，併購日本標的公司取得新技術的比重相對東南亞高出 8%，可見台灣企業認為併購日本標的公司，可取得技術並創造綜效。

Q 貴公司 / 貴公司服務客戶，過去 3 年進行併購案的主要動機為何？



備註：受訪者包括有併購經驗之產業公司、投資機構、服務機構，2024 年共計 155 人

資料來源：2024 台灣併購白皮書問卷調查



展望 (三)

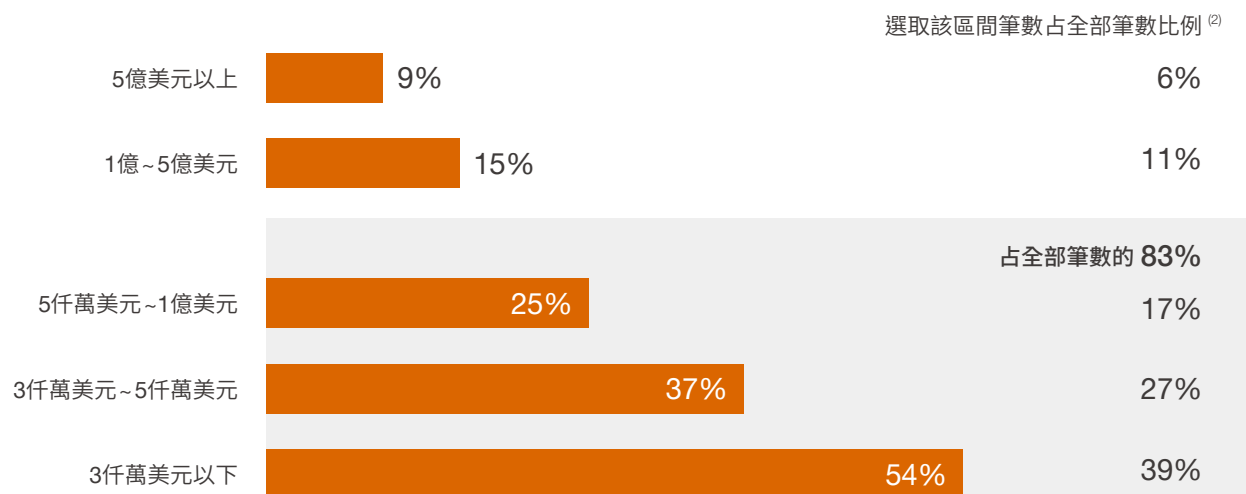
台灣企業預期的併購交易金額，仍以美金 5 仟萬元以下為主，並取得被併購標的控制權以參與經營

台灣企業仍偏好以金額較小的併購策略降低風險，並取得標的公司控制權以創造綜效

考量最適規模與效益極大化，訪談者預期未來的併購交易中，約 83% 的交易金額預估在美金 1 億元以下

全球經濟景氣成長之能見度不高。本次問卷調查結果與去年相同，企業經營者仍然傾向以金額較小的併購投資策略，降低併購風險。本次問卷調查首度開放本題為複選，旨在使受訪者能夠針對預期潛在的所有併購交易，填答其金額區間。今年問卷調查資料顯示，約 9% 的受訪者未來交易將逾美金 5 億元，15% 的受訪者未來交易落於美金 1 億至 5 億元。分析歷史併購交易統計資料，發現 2023 年金額不超過美金 1 億元之交易約占整體交易件數 67%，達五年來新高。

Q 貴公司 / 貴公司服務客戶，預期潛在併購案的交易金額為何？(可複選)

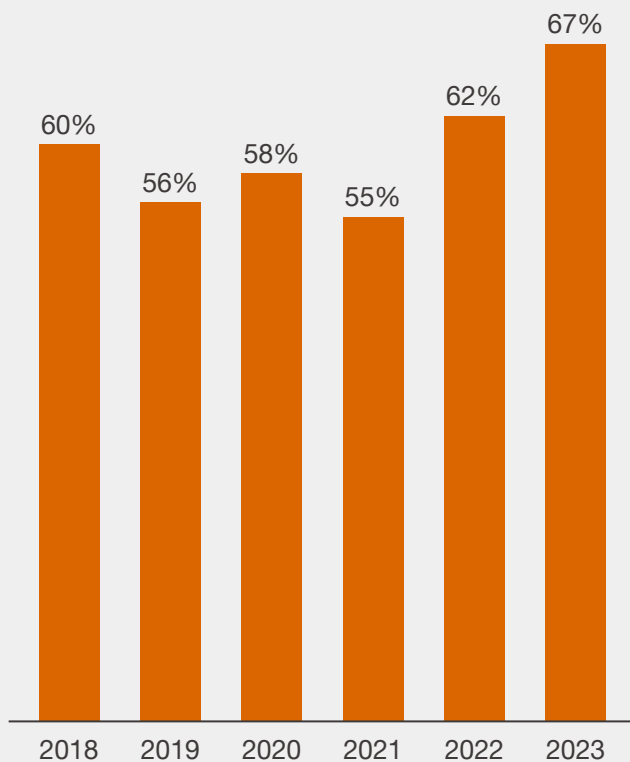


註 1：受訪者包括有併購經驗之產業公司、投資機構、服務機構，2024 年共計 167 人

註 2：全部受訪者選取特定交易金額區間之筆數為「選取該區間筆數」，「全部填答筆數」則表示該題所有受訪者填答之總筆數，兩者相除即為該比例。

資料來源：2024 台灣併購白皮書問卷調查

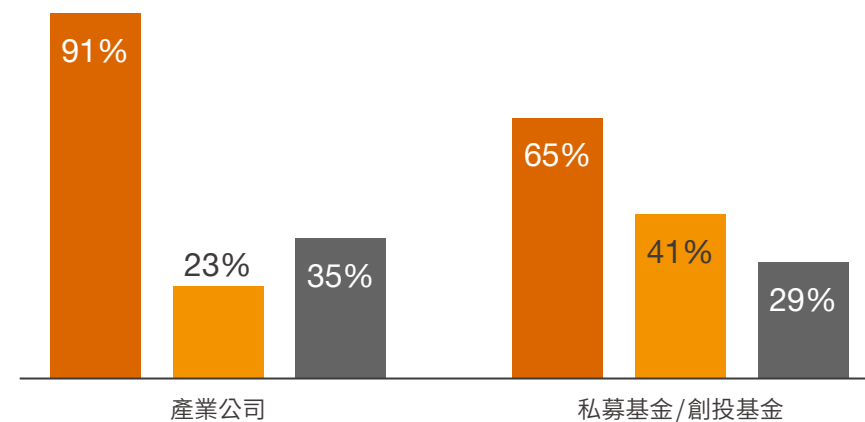
2018-2023 年台灣併購交易金額 < 美金 1 億元
之交易案件數量占比



產業公司於併購交易中傾向深度結盟，私募及創投基金則以財務投資的比重較多

根據今年問卷調查結果顯示，產業公司受訪者逾九成執行併購案時，偏好以取得控制性股權為主，顯示台灣企業併購目的均係以掌控合作話語權為主；反觀私募、創投基金多著重獲利出場，雖然偏好的交易架構以控制性股權為主，但少數股權之併購投資比例較產業公司高。

Q 貴公司 / 貴公司服務客戶，進行併購投資活動所偏好的交易架構為何？(可複選)



■ 控制性股權之併購投資 ■ 少數股權之併購投資 ■ 組成合資公司 / 策略聯盟

備註：受訪者包括有併購經驗之產業公司、投資機構、服務機構，2024 年共計 167 人

資料來源：2024 台灣併購白皮書問卷調查

展望 (四)

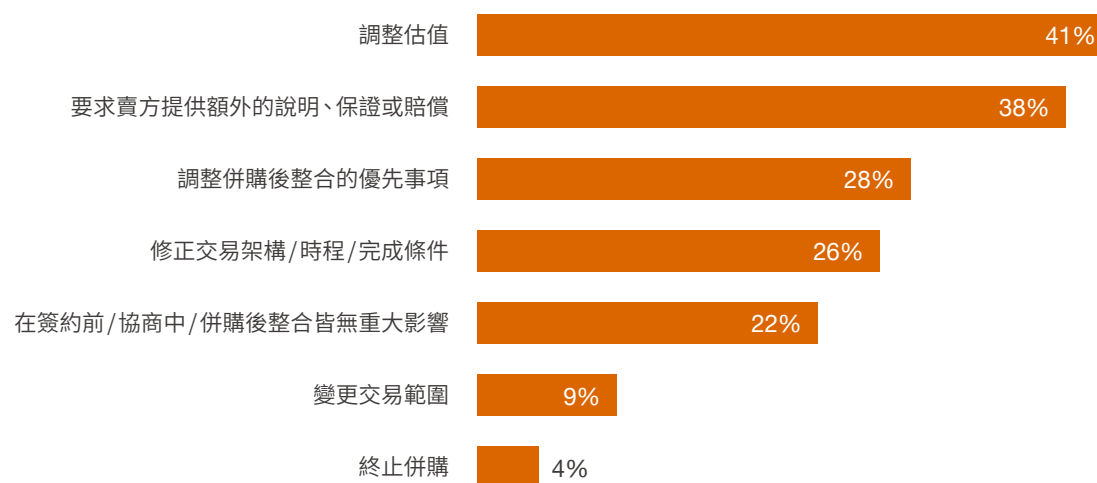
ESG 績效好壞 雖不會直接導致 併購交易終止， 然而會直接影響 估值及交易條件

台灣企業認為，標的公司 ESG 績效並不會直接影響整個併購交易的成敗，而係以合理的方式反映於交易價格及相關條款

逾四成受訪者認為，ESG 績效將影響併購交易之估值，額外說明、保證或賠償等補償措施次之

今年併購白皮書問卷調查中，近四成受訪者表示 ESG 的績效，將影響併購交易的估值。本調查進一步詢問如何影響，結果顯示若標的公司 ESG 被判斷為負面評價時，77% 受訪者認為將微幅或重大負面影響；反之，若標的公司 ESG 被判斷為正面評價時，65% 受訪者認為將微幅或重大正向影響。此結果與去年相差不遠，顯示台灣企業更關注標的公司是否有 ESG 之負面資訊。

Q「標的公司 ESG 績效」，對貴公司 / 貴公司服務客戶的併購活動產生何種影響？(可複選)



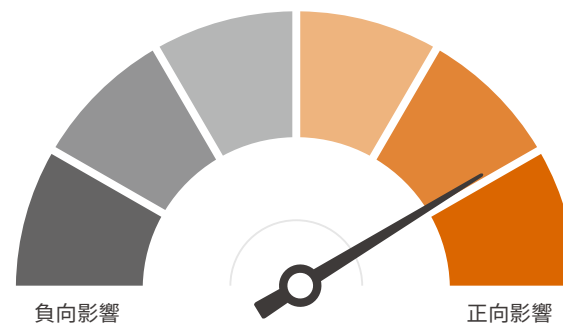
備註：受訪者包括有併購經驗之產業公司、投資機構、服務機構，2024 年共計 167 人
資料來源：2024 台灣併購白皮書問卷調查

Q 進行標的公司的價值評估時，
ESG 的「負面評價」對估值的影響為何？



77%
認為將對估值產生
微幅或重大負向影響

Q 進行標的公司的價值評估時，
ESG 的「正面評價」對估值的影響為何？



65%
認為將對估值產生
微幅或重大正向影響

備註：受訪者包括有併購經驗之產業公司、投資機構、服務機構，2024 年共計 167 人
資料來源：2024 台灣併購白皮書問卷調查

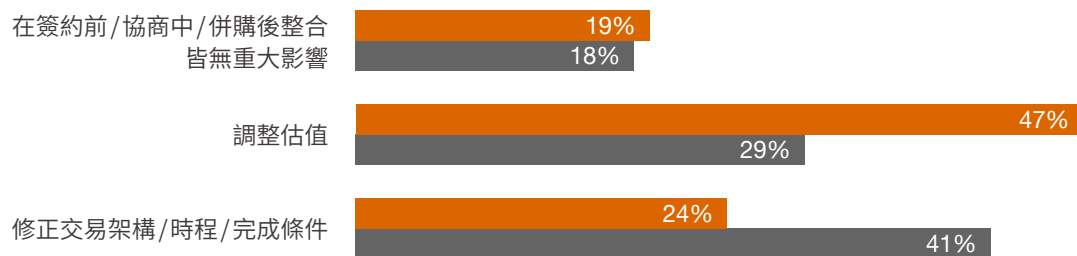


台灣企業在未來併購案將受標的公司 ESG 影響而傾向項調整估值，私募及創投基金則較傾向修正交易細節

資誠《2023 全球私募基金責任投資調查報告》發現，ESG 能為私募基金業者帶來的益處多與市場定位與緩解風險有關，其中最大的貢獻依序為提升品牌聲譽、風險緩解、創造差異化的競爭優勢與吸引、保留客戶，惟僅有不到 20% 的受訪者將標的公司的 ESG 活動的財務指標列為前三大貢獻，顯示私募基金較不會因標的公司的 ESG 表現調整其估值，問卷調查結果亦顯示私募基金 / 創投基金，調整估值的比率較產業公司低 18%。

私募基金 / 創投基金因其併購目的以獲利出場為主，故於併購上較具有彈性。問卷調查結果顯示，產業公司因標的公司 ESG 因素修正交易架構、時程與完成條件較少僅占 24%，私募及創投基金受訪者則反之，占 41%，顯示私募基金 / 創投基金較傾向以修正交易架構、時程與完成條件，以降低併購交易風險。

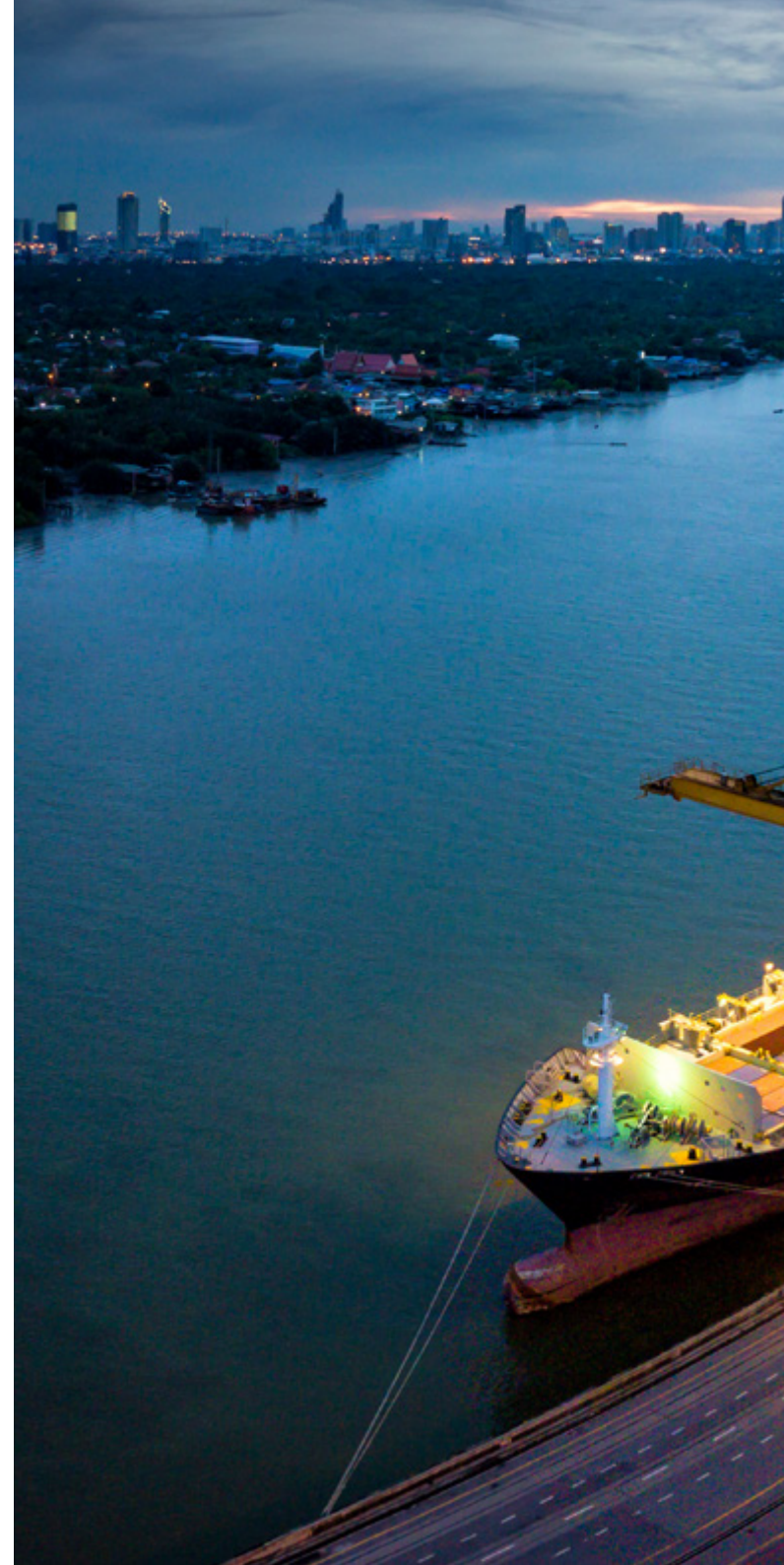
Q 下列哪些因素，將促使貴公司 / 貴公司服務客戶把 ESG 納入未來的併購案的考量？(可複選，最多 3 項)



■ 產業公司 ■ 私募基金 / 創投基金

備註：受訪者包括有併購經驗之產業公司、投資機構、服務機構，2024 年共計 167 人

資料來源：2024 台灣併購白皮書問卷調查





發現 (一)

台灣企業仍有半數於盡職調查期間甚至更晚才構思併購後整合計畫，建議及早思考併購後整合策略才能發揮綜效

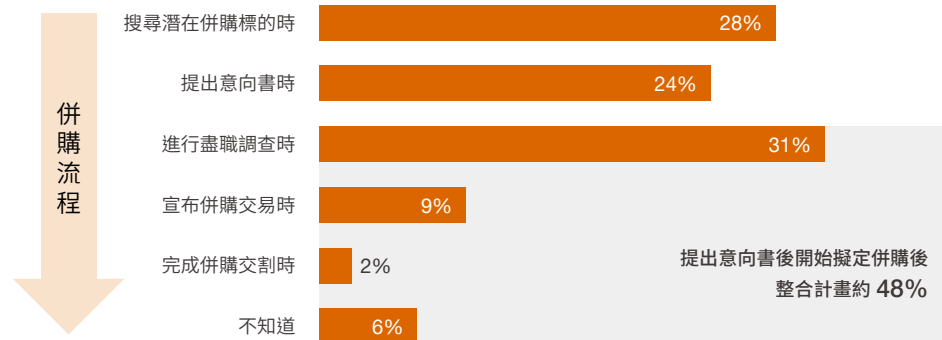
及早預備併購後整合計畫，才能適時修正並盤點資源需求，以達成預期併購綜效

台灣企業思考併購後整合計畫的時間點仍有半數於盡職調查期間甚至更晚才開始，建議企業早一步思考如何達到併購後整合，以創造預期綜效

併購後整合計畫的失敗通常導致高昂的代價，成功與否往往取決於是否及早擬定併購後整合計畫，從交易流程的早期開始規劃正確的整合策略將有效提高成功交易的機率。本年度問卷調查首次詢問受訪者擬定併購後整合的時間點，結果顯示過半數台灣企業於搜尋併購標的時、提出意向書前即開始擬定併購後整合計畫。

此外，48% 受訪者於開始盡職調查後才思考如何整合，該階段已經偏向交易後期，亦即未於併購決策制定時就思考如何整合，此舉將大幅降低策略目標的達成機率，建議企業應及早思考後續整合行動。

Q 貴公司 / 貴公司服務客戶開始擬訂併購後整合計畫的時間點為何？



備註：受訪者包括有併購經驗之產業公司、投資機構、服務機構，2024 年共計 167 人
資料來源：2024 台灣併購白皮書問卷調查

發現 (二)

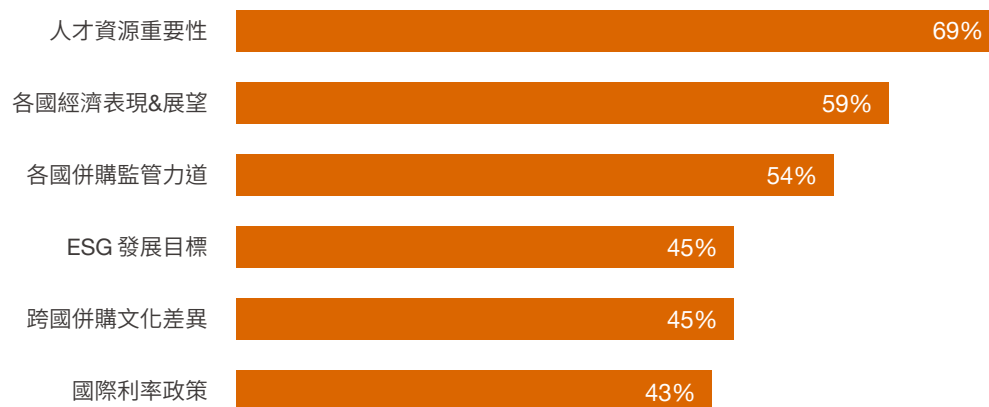
近七成台灣企業認為併購中人才扮演舉足輕重的地位，更有逾八成認為人才留任為併購案最重要的議題之一

隨著產業轉型，人才短缺議題已嚴重威脅企業，併購則成為企業快速取得人才的可能管道

人才資源已經成為台灣企業進行併購決策最為關注的議題

近年人工智慧、數位轉型及永續意識興起，影響人才需求結構。例如今年萬寶華 (ManpowerGroup) 發布的全球人才短缺調查報告中指出，高達 73% 的台灣企業反映找不到合適人才；今年資誠發布的 2024 台灣企業領袖調查中，亦提到人才不足、新興科技及全球經濟的不穩定性，是台灣企業追求卓越成長的最大風險。今年併購調查結果顯示與多年前相比，近七成受訪者選擇併購標的時，人才資源議題非常重要，且進入併購案後，高達八成受訪者認為人才留任為併購案最重要的議題之一，顯示在台灣企業追求成長的道路上，併購投資取得人才勢在必行。

Q 與多年前相比，下列議題對貴公司 / 貴公司服務客戶進行併購決策的影響為何？

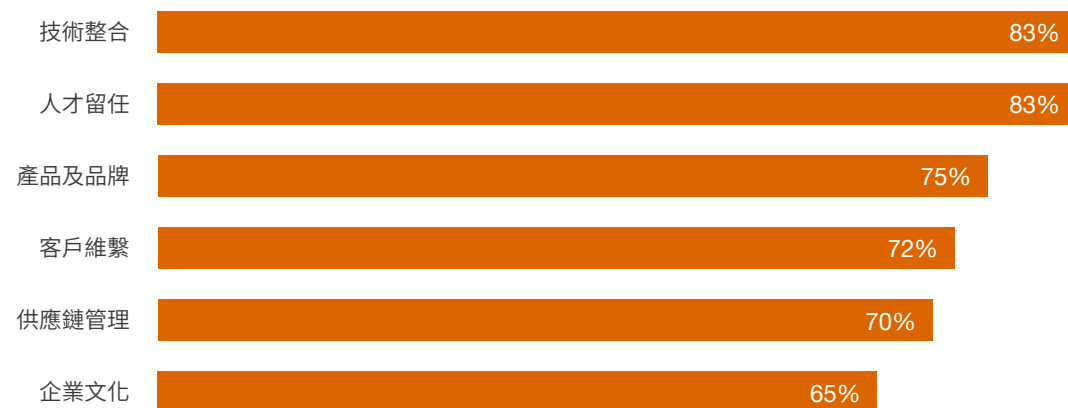


備註：受訪者包括有併購經驗之產業公司、投資機構、服務機構，2024 年共計 155 人
資料來源：2024 台灣併購白皮書問卷調查

台灣企業透過併購取得關鍵技術與人才，將可轉移產業鏈中高附加價值的位置，為其股東創造更大獲利

過往台灣企業以代工位居全球供應鏈的重要位置，隨著規模逐漸擴大，企業轉向產業鏈具有高附加價值的業務，因此取得關鍵技術、人才及產品勢在必行。近三年併購白皮書統計的各年台灣前十大交易案中，面板大廠友達收購德國車用人機介面系統商 BHTC、連接線束解決方案貿聯通過收購 LEONI 工業應用事業群、IC 載板暨印刷電路板大廠欣興電子併購同業旭德科技，均為結合交易雙方的技術，打造完整的解決方案，且問卷調查逾八成受訪者表示技術整合為併購案中最為關注的議題，顯示技術整合成為台灣企業決定是否對標的公司發動併購案的重要因素。

Q 與多年前相比，貴公司 / 貴公司服務客戶認為下列議題對併購案的重要性為何？



備註：受訪者包括有併購經驗之產業公司、投資機構、服務機構，2024 年共計 155 人

資料來源：2024 台灣併購白皮書問卷調查



發現 (三)

除設立明確整合目標與計畫、尊重被併購公司原營運模式及成立專職併購後整合小組外，過半台灣企業以員工激勵方案達成人才整合，顯示台灣企業愈趨重視人才議題

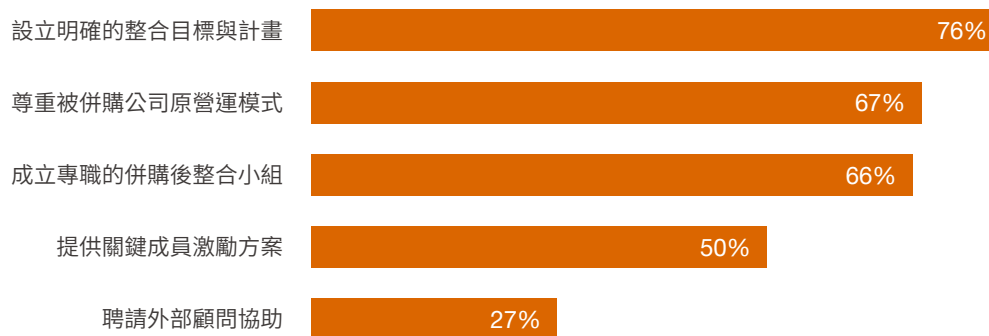
台灣企業併購後整合較傾向保留標的公司的原營運模式及人才，以確保收購後其仍然能夠穩定經營

台灣企業併購人才資源時通常提供其激勵方案達到留才效果

企業必須先充分瞭解自身的業務狀況、制定適宜的未來發展策略後，才能透過併購發展其業務。今年問卷調查結果顯示，逾七成五的受訪者會設立明確的整合目標與計畫，但僅有 66% 的企業會選擇成立專職的併購後整合小組，反映企業雖然制定相關計畫，但仍應確保本身有充足的資源執行併購整合，其中即包括人才方面的整併。

併購後的人才整合，通常涉及多面向的整併，包括組織架構整合、人力資源管理規章制度整合、人才留任與銜接、員工溝通、文化整合等，都是人才是否願意留任的關鍵要素。今年問卷調查結果顯示，逾五成的企業將提供員工激勵方案達成人才留任，建議企業未來可以透過上述面向思考未來併購案的人才資源整合，創造更多的併購綜效。

Q 對併購後整合，貴公司 / 貴公司服務客戶主要採取的措施包括？(可複選)



備註：受訪者包括有併購經驗之產業公司、投資機構、服務機構，2024 年共計 167 人
資料來源：2024 台灣併購白皮書問卷調查

發現 (四)

多數台灣企業認為「營收增加綜效」、「企業文化融合」仍是做好併購案最難之處，改善營運、商業及人力資源盡職調查將可大幅降低前後落差

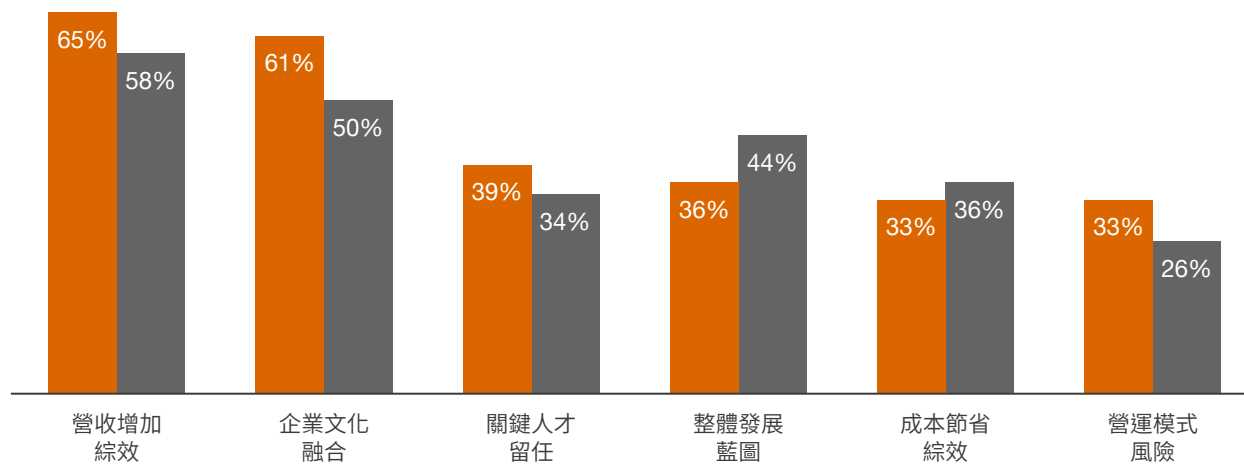
透過各類專業盡職調查，能夠協助企業建立併購後整合的合理預期及制定整合手段

營收增加綜效、企業文化融合，仍然是台灣企業於併購後整合面臨的最大挑戰

今年問卷調查結果顯示，營收增加綜效仍然為併購後整合面臨的最大挑戰，與去年相比增加 7%。前述分析指出，台灣企業多數併購案的目的是在於進入新市場及取得新客戶。顯示台灣企業較難結合雙方的產品特色與銷售策略。企業文化融合則為今年問卷調查排名第二的併購後整合挑戰，與去年相比增加 11%。今年的各項問卷結果均顯示，顯示台灣企業仍然較難掌握標的公司的公司制度。

最後，約 39% 的受訪者認為關鍵人才留任，是併購後整合面臨的第三大挑戰，與去年相比增加 5%。今年的各項問卷結果均顯示，企業透過併購取得關鍵人才的誘因及比率均大幅提高，顯示於人才需求增加的近代，確保關鍵人才留任的問題愈趨重要。

Q 貴公司 / 貴公司服務客戶，認為併購前的盡職調查與併購後實際整合相比，下列哪些因素通常會產生較大差異？(可複選，最多 3 項)



■ 2024 年併購問卷調查 ■ 2023 年併購問卷調查

備註：受訪者包括有併購經驗之產業公司、投資機構、服務機構，2024 年共計 167 人

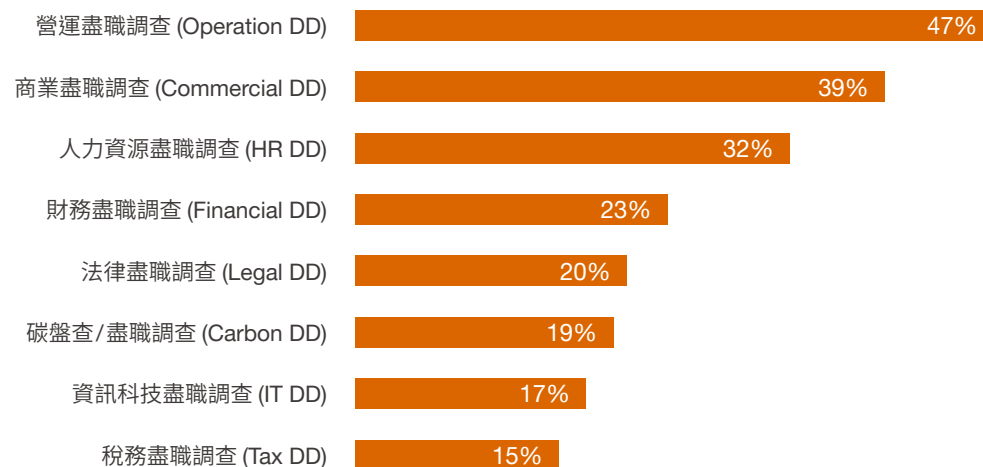
資料來源：2024 台灣併購白皮書問卷調查

關鍵人才留任，躍居台灣企業於併購後整合面臨的第三大挑戰

今年問卷調查結果顯示，近一半台灣企業認為營運盡職調查為最需改善的盡職調查類型。適當的營運盡職調查，除了取得被併購方本身的企業文化及營運特色資訊外，亦須同時訪談其上、下游之供應商、客戶，才能充分瞭解雙方的文化差異以發展適當的獎勵機制，達到企業文化融合。此外，約四成的受訪者指出商業盡職調查為過去併購案中需要改進的環節，顯示台灣企業對於取得被併購方客戶認證、客戶需求及產品差異等關鍵資訊仍有改善空間，建議企業發展完整的商業盡職調查方法，才能有效實現併購後的營收增加綜效。

最後，貝恩管理顧問公司訪談近年 40 件併購案的經理人，其中成功的案件有九成以上的併購者於人力資源盡職調查中即選定其欲留任的關鍵人才，並思考如何將其留任，顯示人力資源盡職調查對於人才留任的重要性，建議企業若以併購人才，或需要關鍵人才維持標的公司的穩定經營，應執行適當的人力資源盡職調查，祭出相應的激勵措施，才可確保關鍵人才留任。

Q 過去併購案，貴公司 / 貴公司服務客戶哪些盡職調查工作有改善空間？(可複選，最多 3 項)



備註：受訪者包括有併購經驗之產業公司、投資機構、服務機構，2024 年共計 167 人
資料來源：2024 台灣併購白皮書問卷調查





4

結論與建議



承先啟後 形塑未來

總體經濟與產業競爭瞬息萬變，台灣企業憑藉著過去奠定的基礎，持續搭配併購手段，同時達成轉型、升級與擴張的長期目標

觀察全球各行業的龍頭企業，併購活動早已成為經營的日常，且隨著實戰經驗的不斷累積，併購的質與量也大幅改變、提升與成長，企業更加關注併購與其戰略目標的契合度，以及能否帶來創新與額外價值，併購不再僅僅是為了增加營業規模，而是更注重如何去實現協同綜效，以提高併購成功概率與真正的創造價值。

因此，除了大型併購交易外，也越來越多的企業看重具有戰略意義的小型併購機會，且此類案件往往更容易達成併購所設定的目標，發揮「積少成多、聚沙成塔」的效果。

建議台灣企業於擬定長期發展計畫時，應從總體戰略角度出發，明確自己的目標與動機，並重點評估潛在併購案對其戰略規劃之裨益。此外，進行併購前應該進行充分的盡職調查與事後整合規劃之工作，評估潛在風險與綜效，以確保能夠實現、極大化預期的價值。

“

併購環境的改變，既帶來新挑戰，但亦帶來新機遇。企業應該保持靈活性，及時彈性的調整其併購策略，以應對不斷變化的市場環境，並實現持續的增長與價值創造。

普華國際財務顧問公司 董事長 劉博文

對比亞洲鄰近國家，台灣併購市場仍然深具發展潛力，台灣企業應更積極進行併購活動以壯大自身實力

2023 年台灣併購案件數量為 131 件，相較 10 年前已翻倍成長，台灣企業已瞭解透過併購手段，積極的去進行轉型升級、擘劃長期發展的重要性。進一步觀察亞洲鄰近國家，可發現日本、南韓其 GDP 金額雖分別為台灣的 5.6 倍與 2.3 倍，但併購案件數量卻為台灣的 15.2 倍與 5 倍；而新加坡的 GDP 金額雖低於台灣，但其併購案件數量卻為台灣的 3.5 倍，顯示亞洲鄰近國家的併購行為與風氣相當盛行，而台灣企業則應該急起直追。

2023 年度	台灣	日本	南韓	新加坡
GDP 金額 (美金十億元)	755	4,213 (5.6 倍)	1,713 (2.3 倍)	501 (0.7 倍)
全年併購件數 (件)	131	1,995 (15.2 倍)	658 (5.0 倍)	460 (3.5 倍)
全年併購金額 (美金十億元)	9	136	44	35

備註 1：台灣 GDP 金額係參考台灣主計處統計資料，而中國、日本、南韓、新加坡 GDP 金額係參考 IMF 統計資料。

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



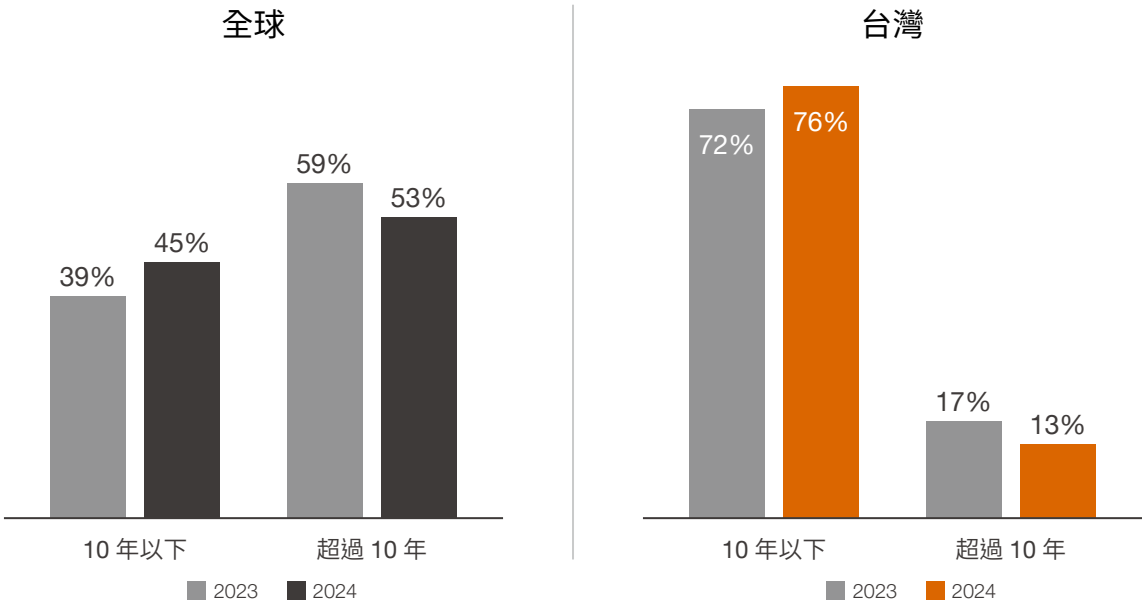


台灣超過 76% 的企業領袖，認為必須在 10 年內進行轉型升級與重塑

依據資誠聯合會計師事務所發布之《2024 台灣企業領袖調查報告》顯示，如果企業選擇繼續維持傳統經營模式，不做出任何轉型升級的改變，認為公司可持續獲利超過 10 年以上的企業領袖僅有 13%，比 2023 年 17% 還更下滑。

與全球調查結果相比，顯示出台灣企業已瞭解到轉型升級的重要性，更進一步來說，如何全面性的去重塑企業文化、企業競爭力，應是企業領袖需時時思考的重點，同時間應注意外部環境變化，因應產業趨勢等改變，做出最有利於企業長期成長的決策。

Q 如果貴公司堅持不轉型，持續按照傳統模式營運，您認為貴公司還可持續獲利多久？



資料來源：PwC Taiwan 2023-2024 臺灣企業領袖調查；PwC 26th-27th Annual Global CEO Survey
Base：2023 全球 =4,410, 2024 全球 =4,702; 2023 臺灣 =216, 2024 臺灣 =212
註：回覆若為「不知道」則不顯示於圖表

新時代來臨，人才、ESG、數位轉型等面向上，台灣企業面臨著前所未有的挑戰與機遇，現在將是形塑未來的關鍵時刻

如此的挑戰與機遇下，鼓勵台灣企業勇於接受挑戰，透過進行併購案，不僅可幫助企業擴大規模與市場份額，更可以於人才、ESG、數位轉型等方面，依據自身需求來取得先機，有助於未來實現持續增長與創造價值。

人才	ESG	數位轉型
成功經營的關鍵，透過併購， 可更快速地獲得所需的人才資源與專業知識	永續發展的指標，透過併購， 可更提升企業形象與市場認可度	脫胎換骨的途徑，透過併購， 可更提升營運效率與達成績效目標

總結而言，台灣政府與台灣企業應共同努力，營造良好的併購環境與發展機制。台灣企業將可以透過併購案，達成人才、ESG、數位轉型等面向上的持續領先，實現所有利害關係人的共贏局面。

併購週期中，應考量之五大重點提醒：

				
1	2	3	4	5
專注於價值創造的關鍵驅動因素	盡早投入於併購後營運模式之設計	頂尖人才留任與企業創新文化保存	成本最佳化以實現價值	在併購生命週期中充分運用科技



A photograph of a modern building's interior, featuring a large glass facade and a wooden floor. The glass reflects the surrounding urban environment, including other buildings and trees. The interior shows a clean, minimalist design with a wooden floor and a glass railing.

5

資料來源、 說明與聲明

問卷調查方法

- 調查執行期間為 2024 年 3 月 4 日至 4 月 8 日，主要採用量化問卷調查。量化調查係經由資誠聯合會計師事務所及台灣併購與私募股權協會發放網路問卷調查，共計完成 208 個成功樣本。
- 調查對象主要為台灣企業的董事長、總經理、財務長或投資長，填答比例達 54%，其他受訪者包括合夥人、會計長等企業高階主管。
- 208 位受訪者參與本次問卷調查，其身份包括產業公司 141 份、私募創投 20 份、服務機構 47 份。其中填答產業公司以電子零組件 (26%) 為大宗，其後依序為半導體 (13%)、生技醫療 (8%)、民生消費 (5%) 及光電 (5%)。
- 於 208 家參與問卷調查的產業公司中，年營收以新台幣 11~50 億元的企業占比最高約 32%，其後依序為新台幣 51~100 億元 (15%)、新台幣 10 億元以下 (15%)、新台幣 1,001 億元以上 (14%)、新台幣 101~300 億元 (10%)。

資料來源與 參考資料

資料庫	• Capital IQ • 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	• 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	• 資誠、台灣併購與私募股權協會《2023 台灣併購白皮書》，2023/05 • 資誠《2024 全球併購產業趨勢報告》，2024/01 • 資誠《2024 台灣企業領袖調查報告》，2024/03	

報告中所列 資料之說明

- 本份報告所提之「海外併購」是指併購方企業於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於併購方國內所進行的併購；「外資境內併購」或「外資來臺併購」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 2018 年至 2024 年第一季，報告中提及的交易數量指對外公佈交易的數量，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，投資股權小於 20% 的投資案，及排除少數股權投資、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」、「普華國際財務顧問股份有限公司」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份有限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份有限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份有限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。

編輯團隊

資誠聯合會計師事務所

普華國際財務顧問公司

劉博文 董事長

周容羽 執行董事

黃治璋 副總經理

龐暄 協理

王銘國 經理

張家齊 顧問

游旻軒 顧問

蔡鎮宇 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

© 2024 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. This content is for general information purposes only, and should not be used as a substitute for consultation with professional advisors.