

併購案對扣件產業的衝擊

文 / Shervin Shahidi Hamedani

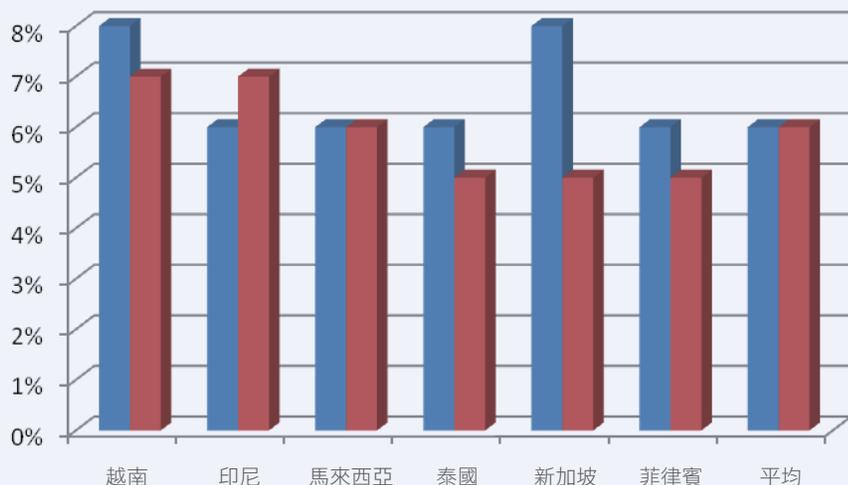


全球經濟現況下東南亞國家的重要性

東盟在過去十年的成長力道一直很強勁，在全球財政危機下僅受到相當短暫的震盪。歐美現下不佳的經濟展望將會衝擊東南亞，但東盟國家仍預期未來將有持續好的業績表現，主要原因是消費者信心、國內消費量、都市化以及東盟區域內貿易量的提高。

如同世界銀行發行之東亞太平洋經濟報告所指出的，由於高收入經濟體的景氣回復以及市場些微回應了聯邦銀行的QE縮減政策，東亞太平洋區域中的發展中國家經濟在今年將持續穩定成長的態勢。

報告顯示，發展中的東亞今年將成長7.1%，大致上與2013年持平。因此，雖然東亞成長速度在2009至2013年間曾減速到8.0%，東亞仍是全世界成長最快速的區域。在中國，成長將稍趨緩和，從2013年的7.7%變成2014年的7.6%。若排除中國，此區域發展中國家成長率將從去年的5.2%些微下降至5.0%。



六大主要東盟國成長強勁

根據「2010東南亞經濟展望書中的經濟合作發展組織之中程發展計畫」，無可否認地，東南亞已成為跨國企業無法忽視的區域。雖然該區的GDP佔世界份額仍小，但仍比印度與俄羅斯新興成長國還要來得多。若將東盟國家視為單一的經濟體，東盟就會是全世界第九大經濟體。

東南亞的併購案

亞洲市場正逐漸升溫，國內與國際公司正搭上併購潮。併購在所有產業的重新組織化中扮演關鍵角色。

東南亞企業已就定位要打造出區域王者的寶座，東盟囊括一系列消費者市場，其中的消費者又來自領域廣泛的消費能力。種族多元性、語言與文化衝擊著消費者的胃口與偏好。深入了解消費者模式的東南亞企業在東盟分層化的市場架構下奪得先機。

亞洲包括了多元且分散的市場。分散型市場會在每個市場中產生出一系列的不同價位的附屬產業。亞洲的分散型市場將為想稱霸特定附屬產業的幾群國內企業創造機會，這些子產業包括工業製造、零售、銀行業、財務業與電信。

在西方市場，常見到二到三家跨國企業主宰整個產業，但這現象在東南亞反而不常見。國內的公司與製造商善用其對當地市場的了解，且有較佳管道取得資本與資源以併購競爭對手，因此較為吃香。同時，產業並不會被多數大型企業主宰。整合併購將在各個產業邊界上發生，控制不同價位區塊或子類別的當地領頭企業將因此崛起。現在已開始著手整備的東南亞公司可進行戰略布局，在產業成熟之前奪得先機。

值得注意的是，這個區域的併購特別有風險。據A.T.Kearney的研究，全球只有29%的公司在進行併購後獲利增加，57%併購後獲利降低。這個數字到了亞洲區域則掉得更低，併購後獲利的公司只剩24%。當公司跨了國界，風險就跟著增加。基於種種因素，包括文化衝突、溝通不良、對當地市場不了解等等，跨國界併購的成效施展不是件容易的事。併購後要持續百分百效益，需要做更好的計畫。許多公司併購前並未做任何準備，結果不是交易內容不佳，就是費用價格太高或程序混亂。因此，併購並無法保證事業成功。

扣件產業下的併購

許多最大型與最成功的扣件製造商藉由併購來催化成長與經濟規模，同時去維持或增加毛利與營業利率。Fields扣件公司與HRS物流的併購是策略性結盟的典例。這兩間公司的協同效益佳，彼此文化相近使得團隊、顧客、供應商的價值提高，創造了機會來擴展產品與服務給顧客，也使公司有提供更多技術服務，最終節省短期與長期成本。

扣件生產與經銷產業採用的科技與品管系統為新起步的公司帶來相當大的屏障。然而，提升科技與品質系統所需的成本也使得小型與中型市場的經銷商難以跟上。由於提供扣件業顧客更多價值時必須提高科技與營運的成本，許多扣件經銷商與製造商正面臨事業成長的挑戰。同時，它們的價值也可能正處於最高點。市場上有相當大量的策略買主與金融買家正準備好要併購扣件經銷商。多年來結構散亂的產業因為毛利率下跌以及投資者過多而失去氣色，而印度的LIC Nomura (也是該國最大金融體的投資公司)，可能將採用非有機增長之方式(例如併購)以在此產

業中成為新興的主要企業。雖然該公司僅是金融產業中的關鍵企業之一，他們正尋求多元策略以擴大企業成長。另一個例子是Fontana集團，旗下擁有多元的公司，近期併購了供應扣件給美國、墨西哥、南美市場的領頭羊Acument Global Technologies Inc.。另一例是SFS集團併購亞洲的Unisteel Technology集團。Unisteel是電子裝置用扣件的製造商，SFS併購Unisteel之後，將為公司在新成長市場與產業中帶來強大基礎。

業界競相追求高品質扣件以及低成本使得併購的評估標準大幅提高，但從當下的經濟景氣以及跨越扣件需求的必要性來看，對併購者來說評估標準的提高是無可厚非的。因此許多扣件企業主會利用這些獨特的產業條件，經過最佳的評估，在併購後順勢離開公司。由此，扣件經銷產業的併購活動將持續熱絡。

有趣的是，過去十年來亞洲國家跨國際併購活動的增加與該區域金融市場的大幅成長是同步發生的。舉例來說，上海集優機械公司(總部位於上海，在香港上櫃的中資企業)併購Koninklijke Nedschroef Holding B.V(總部位於海爾蒙德的中資企業)，目標是研發、製造、供應汽車產業用的扣件與特殊件。這對尋求長期策略性定位的扣件公司來說特別重要。另一個跨國併購的例子是MW Industries Inc. (帶頭供應精密設計的彈簧)併購Hi-Performance Fastening Systems (總部位於本森維爾)，有助MW Industries加強市場定位以進攻現有市場。

結論

從長期來看，結構性改革可增強東亞發展中國家蘊藏的成長潛力並強化市場信心。中國在金融、市場開放、勞動力流動與財政政策方面已啟動一系列結構性改革，以期增加成長效率並刺激內需。這些改革是整個配套措施的一部分，而整個配套的目標是增加經濟生產力與維持整體經濟的成長。舉例來說，中國政府近期宣布中國(上海)自由貿易試驗區相關規定之細節，目標是進一步開放特定服務業的投資活動。在能源產業方面，則宣布給予相當顯著的經濟誘因以發展可再生科技。此外，新綠能科技產業與基礎建設的投資需要特別配套的政策。因此，印度、馬爾地夫、斯里蘭卡等亞洲區域國家有意加入習近平「海上絲綢之路」計畫，這可視為近期中國結構性改革下顯著的成效。

如前所述，扣件產業的併購活動已形成，已有公司行動將強化生產力作為企業營運最佳化的主要方式。策略性結盟可藉由擴大產品、服務、服務顧客的事業足跡以強化併購雙方的市場定位。合二為一的公司可為整個複合體提供更多機會，增加服務顧客的能力，也可能與策略性供應商產生更大花費。

扣件業界中成功的併購活動可為製造商與經銷商提供機會以擴大產品與服務給顧客，並給予更多技術服務以促成短長期的成本削減。 ■

資料來源：

A.T. Kearney研究報告
東亞太平洋經濟報告，世界銀行
強化國際能見度，新聞稿
中國包含一切費用增長的結構改革，2014