

扣件產業營運新方向

文/惠達編輯部

《用併購讓企業經營更卓越》之案例分析

好書推薦

兩年前的現在與今日光景已大不相同，產業鏈產生根本性重大變革。海運出口出現問題，原物料的取得仍受外部產業環境因素的控制，歐美進口商轉向對當地製造商採購，對台灣扣件業造成部分影響。近期，台灣「科技島」形象正式浮上國際檯面，走向以半導體與科技業為主軸的國家產業策略模式，同時，製造業仍面臨電力發電成本的挑戰。台灣扣件業不能一直依偎在反傾銷的保護傘下，有的業者在中國、東南亞設廠，有的調整公司體質，有的則尋求擴大事業規模。擴大規模者，可選擇與其他公司整合成立策略聯盟，這是國內相對常見的做法。另一種是國外相對盛行的企業併購，接著往上市櫃並成為世界級企業的方向邁進。然而，併購會面臨專利或通路競爭等等挑戰，是國內業者相對較不熟悉的。

有鑑於此，本期惠達雜誌精選《用併購讓企業經營更卓越》這本經典著作。作者從併購協助企業經營為切入點，以幾十年來中外有名的併購案為例，探討這些併購的緣由、經營策略上的應用，以及對產業競爭的影響。作者從企業經營策略入手，分享其所見所聞與親身經歷的成功要素，並引入併購的做法與協助，將併購與經營策略相互結合。



六大原則提高併購成功機率

網路全球領導品牌思科(Cisco System)，平均六周半的時間進行一樁併購案，將併購當作成長的商業策略。思科訂定六大原則來提高併購成功機率：(1)有共同願景。包括對市場方向、機會點在哪裡的想法一致；(2)有類似文化。兩家文化是否契合，並且對企業文化須充分了解，乃是能讓一家公司永續發展的基礎；(3)能留住人才，不是只買技術與產品，而是要買創造這些技術與產品背後的人才。(4)有策略意義。併購除了是為加速市場發展，也是為了進入新市場，且目標至少要有40%的市佔率，以及高於業界平均毛利的可持續性差異化。(5)地理位置相近。不要離主要據點太遠，以及彼此是否有共同文化等因素。(6)聆聽客戶聲音。

企業併購五階段流程

併購前	第一階段 策略規劃	◎買方：企業根據策略目標，決定進行併購，開始物色併購對象。 ◎賣方：擬定出售的標的處分與分割資產的條件，並開始尋找買家。
	第二階段 評估	◎雙方簽訂保密協定 ◎買方進行估價 ◎雙方簽訂意向書 ◎買方進行實地查核
	第三階段 協商談判	◎估價協商 ◎其他條件談判(如員工補償方案、相關租稅減免等) ◎驗證性實地查核 ◎擬定合約
	第四階段 履約交割	◎取得專家公平意見 ◎簽訂併購合約 ◎雙方各自召開董事會/股東會尋求同意 ◎向主管機關申請許可 ◎完成交割
併購後	第五階段 整合	◎選擇領導人 ◎組織員工整合 ◎業務融合 ◎文化融合

併購後三階段整合模式

在企業併購五階段流程中，作者提及第五階段整合為最困難的地方，往往未能成功的併購案都是敗在整合階段。因此就以「聯想」併購「IBM」個人電腦事業的案例進行分析，看中國公司如何轉型為世界級的國際公司。聯想集團執行長楊元慶提出三階段逐步整合，反映出他們對於併購後面臨客戶流失、員工流失、文化融合挑戰等風險的因應做法。

第一階段約為期一年，採取保守作法，先求穩定，並明確總部職能，包括供應鏈，因為供應鏈是最能體現協同效應的地方，藉由聯合採購，重新規劃兩個公司原有的生產製造布局、物流等環節，從而節省成本。在這一階段依舊是聯想與IBM分別販售各自的產品。

第二階段為整合產品與銷售，調整全球組織框架，大幅度重組與變革，將全球業務彙集成全新的產品集團，分成桌上型電腦與筆記型電腦產品事業群，研發單位、區域業務總部與供應鏈等各環節，也開始進行全球整合。



第三階段為求取內部共識。由於執行長是美國人，董事長是中國人，表面上看起來為策略意見不同的問題，但實際上為文化差別，使執行效率延遲。最終解決方案為組成九人小組的經營團隊，中國人與外國人各半，且每月定期開會，針對重要方向溝通討論，其中若有人能力不足就進行替換，企業隨著外在環境不斷調整變動。

聯想也積極推動「雙業務模式」，朝消費性市場與企業市場同步並進。穩定的領導團隊，加上明確的戰略方向，讓文化融合變得較為容易。作者進一步分析，為了突破業務與市場的單一性，除了國際化外，也要開始多元化發展。真正的國際公司，要能善用世界各地的資源與人才，而不是僅到海外設廠或與外國人談生意而已。

藉併購啟動企業轉型

首先從客戶的角度出發，訂出正確的轉型目標，須隨著科技、社會和客戶的改變而跟著改變。並發掘組織的隱形價值，領導人更有創意地對持有不同商品的客戶交叉銷售、互補，進而活化客戶，創造更多機會。此外，**在進行轉型時，各種形式的溝通尤其重要，其中激勵的效果最大**，讓員工產生歸屬感，每個員工都屬於公司這個共同的團隊，而不是屬各自的團隊，不讓本位主義侷限公司與每個人的發展。

台灣扣件業併購實例

併購案雖較常見於高科技或金融產業，但扣件業者也能從本書中一窺併購為產業發展有所貢獻並帶來機會，接下來便以台灣扣件產業併購的兩個實例進行探討。

恒耀併購德國大廠ESKA

首先恒耀國際2014年併購德國百年扣件大廠ESKA，更讓恒耀集團(Boltun Group)如虎添翼。併購ESKA的效益，除了直接增加Benz、BMW等高階車系的客戶外，能夠取得德國工藝級扣件製造技術，更是無價的寶藏。ESKA生產技術至少領先台灣扣件業10年；恒耀不僅取得市場，更獲得先進技術，這是台灣廠商最欠缺的，有利恒耀集團拉大與競爭者的距離。

值得一提的是，德國ESKA是全球唯二可以「量產」鋁合金汽車扣件的業者。在環保節能潮流下，汽車朝輕量化已是一種趨勢，不僅車架、板金、底盤都朝輕量化發展，高階車種連引擎、變速箱也都鋁合金化，因此擴大鋁合金扣件的市場需求。德國ESKA在鋁合金汽車扣件的產能，2014年為700

噸/年，被恒耀併購後，因應訂單成長增設一條生產線，產能增加一倍至1,400噸/年，且第三條生產線於2018年完成。恒耀在產品技術、產業知識、製程認證、採購整合及庫存物流管理等，都有豐富的經驗與實績，主要客戶涵蓋大陸的各合資車廠，有效整合旗下關係企業，簡化資源配置，統合決策的執行，期可提高整體營運績效，提升獲利能力，有利於公司發展。

大國鋼併購美國不銹鋼扣件通路商

第二個案例為大國鋼於去年十月透過子公司 Brighton-Best International, Inc.，以現金斥資約 3200 萬美元(約新台幣 8.95 億元)取得 PFI, LLC 主要資產(包含應收帳款、存貨、設備)以及無形資產，目的為提高營運規模及產品市場占有率。PFI, LLC 產品包括螺絲、螺帽以及鉚釘等；而大國鋼目前則是全美最大扣件通路商，在美國有約 20 個據點，主要產品包含碳鋼、合金鋼及不銹鋼扣件。

大成鋼與全球合金鋼扣件龍頭芳生集團、碳鋼扣件龍頭晉禾集團，及中鋼集團旗下的中盈投資、國泰創投、華威創投等伙伴，共同集資成立大國鋼，成為大國鋼在美國大舉併購的基礎。大國鋼透過持續併購，將有利增加經濟規模、降低營運成本使獲利最大化外，並能以合理毛利率提供價廉物美產品，創造競爭者進入障礙，形成寡佔市場。除了扣件外，大國鋼在 2017 年時也併購美國工業級手套品牌 Ironclad Performance Wear，事業版圖拓展至工業防護用品，充實產品線。

自建電商平台 整合有形網路

此次書中提及企業有時靠併購提供相同商品與服務的競爭對手，獲得規模經濟；有時則用併購迅速切入新市場。如果目光太聚焦於外部與內部整合，卻忽略推動這些併購後更重要的因素——消費者需求，在耗費鉅資與心力併購後，若還是無法與時俱進，可能會導致不完美的結局。

而大國鋼的競爭優勢與業務核心即在於完善的B2B電商平台網路(電子商務平台)+實體(銷售據點及倉庫)通路雙管齊下，銷售各式不銹鋼、鋁、標準品扣件、手工具...等工業性產品，讓消費者隨時上網站查詢所需產品的庫存數量及單價，然後在網路下單並完成交易，不需人工成本。再由倉庫接到指令後進行揀貨、出貨，滿足快速交貨、一次購足需求，就如同7-11提供24小時無休服務，構成競爭對手難以超越的門檻。大國鋼將進貨、庫存、銷售等數據全上傳，做到即時監控、分析，一旦美國交易出狀況，台灣總部第一時間知情，解決管理不同步的問題。

併購新時代

藉由此書可藉諸多不同行業的併購案，吸取各家精華，再看到台灣扣件業併購實例，雖國內扣件業以中小企業居多，但併購或許也能成為企業營運方針的考量，不僅能擴大公司規模，也能快速獲取新技術，並擁有傲人的市佔率，獲得高度競爭力。除此之外也能拓展既有市場，切入新領域，使企業版圖更上層樓，從各家廠商中脫穎而出。

