

專案質詢

9-2-2-0178

立法院議案關係文書 中華民國 105 年 9 月 14 日印發

案由：本院許委員淑華，針對台灣產業而言，業者在全球產業體系主要扮演代工的角色，品牌客戶於市場勢力的消長直接影響台灣業者的經營績效。近期發生的併購案例其後續發展，恐將影響業者將來的客戶組合。在未來市場敵友難分，新舊客戶需求多元的情況下，建請行政院應早日因應及早謀劃。爰此，特向行政院提出質詢。

說明：

- 一、近期高科技產業的併購案金額屢創新高，去年 6 月 Intel 花了 167 億美元併購晶片業者 Altera，接著 Dell 於 10 月以高達 670 億美元併購 EMC；今年 6 月微軟提出以 262 億美元併購 LinkedIn，7 月軟體銀行（Softbank）則出資 310 億美元收購獨霸手持裝置運算架構的 ARM，若以電信服務產業鏈來看，可謂是產業最末端與產業起始端的結合。
- 二、觀察過往高科技產業的併購案例，多半是希望藉此快速擴大市占，因而多在同業中尋求併購標的，如聯想併購 IBM 筆記型電腦，海爾併購 GE 家電部門；或者期望提高產業自主性，積極進行跨國併購，以快速彌補自身在技術或供應鏈上的缺口。
- 三、另一方面，國際大型網路服務業者如 Google、Amazon 或是中國大陸的 BAT（百度、阿里巴巴及騰訊），其併購領域則相當多元，特別是在「羊毛出在狗身上，豬來買單」的網路經濟商業模式下，業者深知用戶黏著度對其經營的深遠影響，為能維持用戶忠誠度並掌握用戶資料流向的主導權，因此積極跨領域進行併購，包括攸關電腦運算效率的相關技術或是能協助鞏固用戶基礎的應用服務，如人工智慧、影視平台、遊戲平台或社群媒體等皆在併購清單之內。
- 四、不過，跨領域與同業併購不同的是，同業併購大致在 2 至 3 年內即可看出實際成效，而跨領域併購，特別是該領域不易區隔出屬於單一特定產業時，短期內不易評估其併購效益。而且，現階段業者除面臨激烈的市場競爭之外，新技術運用，如大數據、人工智慧及無人載具的快速進展，也深深改變市場遊戲規則。因此，業者對於併購的考量並非僅限於市占

立法院第9屆第2會期第2次會議議案關係文書

的擴充，而是採取拼圖式的策略，終極目標在於全面性的版圖擴張。

- 五、在過去，除非產品差異化空間不大、競爭者眾或是技術面臨更替，大多數業者皆可在具體且明確的單一戰場上安身立命。然而，現在的戰場已不再單一化，除了硬、軟體核心技術之外，未來如何與垂直專業領域（Domain）進行聯盟或是思索透過何種途徑自行掌握，已成企業經營不可忽視的面向。
- 六、尤其在諸多應用服務已毋需侷限在經由特別設計的固定裝置上，產業競爭界限日趨模糊，既有產業遊戲規則被澈底破壞。面臨日益激烈的競爭環境，業者為能快速搶進，併購的確是一大捷徑，但對業者最大的挑戰在於併購的資金來源及併購效益的評估。因此，可以想見的是，未來各企業間的貧富差距會愈來愈大，其業務模式若處於正循環，獲利空間將會決定該企業是否具備收購其它企業的基本條件；但也在併購效益不明朗的情況下，財務體質好的企業雖可搶「快」，但也必須擔負不一定搶「對」所需付出的代價。
- 七、企業不管是為了因應市場變化、接近客戶或者往新經濟布局都需要資金，而為了協助國內企業進行合併、收購、分割及其他有助於企業創新轉型之投資計畫，國發基金匡列新台幣1,000億元設立「產業創新轉型基金」，扮演投資點火角色，為有意轉型升級的現有企業挹注更多資金。但看看前面的案例可知，對於眾多愈來愈高金額的併購，恐怕需要更大更強的力道。