

國立交通大學

管理學院(國際經貿學程碩士班)

碩士論文

企業轉型策略之研究

以勝華收購瀚宇彩晶生產線為例

Business Transformation Strategy

An Empirical study of WinTek acquired HannStar's production line

指導教授：王淑芬 博士

包曉天 博士

研究生：盧永昌

中華民國九十七年九月

企業轉型策略之研究

--以勝華收購瀚宇彩晶生產線為例--

學生：盧永昌

指導教授：王淑芬 博士；

包曉天博士

國立交通大學

管理學院(國際經貿學程碩士班)

中文摘要

平面顯示器產業為國家重要政策推動重點。台灣從 1990 開始生產超扭向轉列液晶顯示器(STN LCD)而踏入平面顯示器產業，自 1997 年再延伸至薄膜式電晶體液晶顯示器(TFT LCD)，直到 2006 年時薄膜式電晶體液晶顯示器(TFT LCD)產值突破一兆元，與日韓並列全球薄膜式電晶體液晶顯示器(TFT LCD)三大主要產出國，所以本研究針對平面顯示器產業中找出企業轉型案例，探討企業轉型之策略。本研究採用個案研究方法，以勝華收購瀚宇彩晶生產線為例，探討企業轉型策略之研究。本文先作中、小尺寸 LCD 的產業分析，分成產業面與產品面來探討。產業面中又從市場產品種類與超扭向轉列液晶顯示器(STN LCD)&薄膜式電晶體液晶顯示器(TFT LCD)產值來分析；產品面則從手機產品出貨量、手機產品成本與手機產品技術面來分析。再以 SWOT 策略分析來分析勝華轉型前的決策分析，再作收購目標的分析，探討為何收購瀚宇彩晶。最後探討購併後的營運面、財務面綜效分析與股價表現。

研究結果發現：1. 中、小尺寸 LCD 的產業中，手機為最主要的市場、TFT 產值遠大於 STN。2. 手機產品中 TFT 比 STN 在未來更具有競爭性。3. 勝華以外部收購來當企業轉型成長的策略。4. 勝華轉型後，TFT 產品為公司未來的營業收入與營業毛利帶來正面幫助 5. 勝華轉型後，財務流動性較差、獲利性較過去成長。6. 股價表現上，投資人對此轉型策略給予正面的肯定。

關鍵詞：企業轉型、企業收購、綜效分析

Business Transformation Strategy

An Empirical of WinTek acquire HannStar production line

Student : Yung-Chang, Lu

Advisors : Dr. Sue-Fung, Wang

Dr. Hsiao-Tien, Pao

College of Management

Master of Business Administration

ABSTRACT

Flat Panel Display is the major industry in Taiwan's industry policy. Taiwan's industry produces STN LCD of FPD from 1990, and then extends to produce TFT LCD from 1997. Till 2006, the output value of TFT LCD breaks through NT 100 billion, and become to the top 3 supplier of TFT LCD in the world. So I find out business transformer case from FPD industry. I use case study method in this thesis as "An Empirical of WinTek acquire HannStar production line" to discuss business transformer policy.

In the beginning, I separate industry segment and products segment from small and medium LCD industry. In industry segment, there are two analyze method as products classify of market and output value of STN and TFT. In products segment, there are three analyze method as shipment, cost, technical of Mobil phone market. After that I analyze Wintek's transformer strategy policy before business transformer by SWOT strategy analyze, and analyze target of acquire, finally I do the synergy analyze with operation segment and financial segment and stock performance before transformation and after transformation.

The findings are: 1. Mobil phone is top 1 share of small medium market, and TFT output value huge than STN. 2. TFT's Mobil phone has more competition than STN in the future. 3. Wintek's business transformer strategy is acquirement. 4. After transformer, TFT products has positive contribution for revenue and profit. 5. After transformation, liquidity worse the before, profitability better than before. 6. Stock performance is better than others of this strategy.

Key words: business transformation, synergies analyze

誌謝

完成大學教育數年後，能再度重拾書本，心中充滿感謝之意。經歷數年的工作歷練後，學術領域上一直不斷的演進與突破。借此機會重回校園再度進修，更能將自己工作上的經驗融合學術理論，奠定自己更紮實的基礎，以勵未來職場生涯的挑戰。

在這求學期間謝謝管科所的師資投入與設備提供及管理學院中財金所與經管所課程的加強及同學間相互的研究切磋與互相勉勵，激勵我一直向前進的衝勁。

首先感謝指導老師王淑芬老師與包曉天老師在論文寫作期間不厭其煩的加以指導與糾正能讓我及時地完成論文。

承蒙口試委員林進財老師與李堯賢老師對論文的格式與內容的建議，致使論文更加完善。

最後謝謝所有幫助我、指正我、建議我的貴人，讓我能順利完成學業。

目 錄

目錄.....	iii
表目錄.....	iv
圖目錄.....	vi
一、緒論.....	1
1.1 研究背景與動機.....	1
1.2 研究目的.....	2
1.3 研究流程.....	5
二、文獻探討.....	6
2.1 企業轉型的定義.....	6
2.2 企業轉型的類型.....	8
2.3 企業轉型之策略.....	11
2.4 企業轉型之實證.....	14
三、研究方法及研究架構.....	17
3.1 研究方法.....	17
3.2 研究架構.....	19
四、液晶顯示器產業分析.....	20
4.1 液晶顯示器產業沿革.....	20
4.2 中、小尺寸 LCD 產業分析.....	22
4.2.1 市場產品總類分析.....	22
4.2.2 STN & TFT 產值分析.....	24
4.2.3 手機產品出貨量分析.....	25
4.2.4 手機產品成本分析.....	27
4.2.5 手機產品技術分析.....	28
4.3 個案介紹.....	31
4.3.1 勝華的介紹.....	31
4.3.1 瀚宇彩晶的介紹.....	34
五、勝華轉型前的決策分析.....	36
5.1 勝華轉型前的 SWOT 策略分析.....	37
5.2 收購目標的分析.....	39
六、勝華轉型後的綜效分析.....	43
6.1 營運面綜效分析.....	43
6.1.1 市場面分析.....	43
6.1.2 產品面分析.....	44
6.2 財務面綜效分析.....	48
6.3 股價表現.....	50
七、結論與建議.....	52
參考文獻.....	54

表目錄

表 1.1 公司成長方式.....	4
表 2.1 企業轉型的類型.....	9
表 2.2 企業轉型的實證結果.....	14
表 3.1 SWOT 策略分析表.....	17
表 4.1 2004~2011 各項應用產品產值.....	23
表 4.2 TN & STN V. S TFT 2004~2011 產值.....	25
表 4.3 2004 ~ 2011 不同規格手機出貨量、市場佔有率、成長率.....	26
表 4.4 2001~2004 手機薄膜式電晶體(TFT) & 全彩超扭向轉列(CSTN)面板價格走勢	28
表 4.5 顯示面板技術之比較.....	30
表 4.6 勝華 91~95 年的財務分析.....	33
表 4.7 瀚宇彩晶 91~95 年的財務分析.....	35
表 5.1 勝華尚未購買彩晶 TFT-LCD 生產線的 S. W. O. T 分析.....	37
表 5.2 台灣中、小尺寸面板廠分析.....	39
表 6.1 勝華買兩座第三代線的情況.....	43

圖目錄

圖 1.1 Grove 企業成長轉折曲線.....	3
圖 1.2 研究流程圖.....	5
圖 2.1 企業轉型策略知抉擇流程.....	11
圖 4.1 顯示器產品分類.....	21
圖 4.2 2004~2011 各項應用產品產值比重.....	23
圖 4.3 TN & STN V. S TFT 2004~2011 產值比較圖.....	24
圖 4.4 2004~2011 不同規格手機出貨比重.....	27
圖 4.5 LCD 依技術所做的產品分類.....	29
圖 4.6 勝華 91~95 年營業狀況.....	32
圖 4.7 瀚宇彩晶 91~95 年營業狀況.....	34
圖 5.1 2007 勝華客戶群.....	36
圖 5.2 瀚宇彩晶 91~95 年的 ROA & ROE & EPS.....	42
圖 6.1 91~99(f)年營業收入、營業毛利率.....	44
圖 6.2 勝華 95~97 產品組合.....	46
圖 6.3 勝華 95~97 產品組合營收.....	47
圖 6.4 勝華 91~96 年度 ROA & ROE & EPS.....	49
圖 6.5 勝華 94 ~ 96 年度負債比率、現金流量比率.....	49
圖 6.6 勝華 94 ~ 96 年度速動比率、流動比率、利息保障倍數.....	50
圖 6.7 95/08~95/10 勝華與電子股股價.....	51
圖 6.8 96/08~96/10 勝華與光電類股股價.....	51

