

# 一、緒論

## 1.1 研究背景與動機

經營者在企業經營過程中，總會面臨到高、低起伏的營運現象轉折發生。當企業發展至某個瓶頸無法持續成長或所面臨的市場環境潮流趨勢轉變時，導致整體營運狀況下滑。為了突破瓶頸迎合此轉變，以讓企業持續成長，經營者必須改變經營型態、經營思維或經營架構來因應，以讓經營績效能持續成長。

行政院於2002年“六年國家總體建設計畫”中擬定「兩兆雙星產業發展計畫」列為重要政策推動重點，勾勒出我國核心與新興產業政策方向，加速產業升級發展，提升國際競爭力。冀望平面顯示器產業能於2006年產業產值突破一兆元，其中平面顯示器產業以薄膜式液晶顯示器(TFT LCD)產業為主要發展重點。於2005年時各個薄膜式液晶顯示器(TFT LCD)面板廠總產值與佔有率已躍昇為全球第一，使得台灣在全球平面顯示器的薄膜式液晶顯示器(TFT LCD)產品供應鏈上成為不可缺少的一環，與日、韓三足鼎立於全球薄膜式電晶體液晶顯示器(TFT LCD)產出國。

台灣的面板產業從最早期的扭向轉列(TN)/超扭向轉列(STN)液晶顯示器(LCD)開始，再跨入薄膜式電晶體液晶顯示器(TFTLCD)，其間歷經產業的相互競爭、產品轉型與淘汰，直至今日才在全球薄膜式電晶體液晶顯示器(TFTLCD)面板產業中有相當的影響力。勝華本身從扭向轉列液晶顯示器(TN LCD)/超扭向轉列液晶顯示器(STN LCD)開始踏入平面顯示器產業，其既有的主力產品為扭向轉列液晶顯示器(TN LCD)/超扭向轉列液晶顯示器(STN LCD)的液晶模組(LCM)。因市場趨勢的改變，產品漸漸失去競爭力，為了企業的永續經營，繼續成長，勝華選擇外部成長中的收購方式，收購瀚宇彩晶舊生產線來轉型跨入生產薄膜式電晶體液晶顯示器(TFTLCD)面板產品，成為薄膜式電晶體液晶顯示器(TFT LCD)的液晶模組(LCM)產品供應者。

所以，本研究從面板產業中挑選出勝華來當企業轉型策略的研究對象。針對勝華收購瀚宇彩晶的案例來做企業轉型策略的深入研究，可供業界參考。

## 1.2 研究目的

企業在經營過中所營運的項目必定會經歷萌芽期、成長期、高峰期與衰退期的生命週期。在既有營運項目衰退期來臨之前，企業必須在開發出下一個成長的營運項目，已追求企業持續成長、永續經營。競爭環境的持續改變造就了，企業營運項目週期性的持續演進，亦造就了企業不斷的變革成長需求，促使企業持續地朝向永續經營之路邁進。Intel 總裁 Grove 曾提出企業成長轉折點概念，如圖 1.1 所示企業營運期當轉折點出現之處，正是舊的經營環境消失，新的經營環境出現之時，掌握住機會的企業可順流而上往高點爬升，若陷入迷惑無回應，就會順流而下，日益衰退。

創造企業的競爭優勢是企業永續經營的必要條件，如何來讓公司價值極大化，創造股東價值，一直是鞭策企業持續成長的動力。企業經營者在面臨外部環境嚴厲挑戰下，為求成長就必須提昇企業本身的競爭力，企業轉型成長就是一種積極的態度。企業成長方式大略分兩種：內部成長與外部成長。其中內部成長以內部生產擴大與內部創業為主；外部成長以長期契約協議、策略聯盟、併購為主。長期契約協議中已授權、加盟、聯營方式為主；策略聯盟中分為股權式與非股權式；併購可分為資產收購、股權收購、吸收合併、設立合併。整理如表 1.1 所示。

企業轉型是公司在營運面、策略面、思維面所做的重大改革，是故企業轉型前的市場狀況分析與公司未來營運目標都與企業轉型之策略息息相關。所以本研究以個案分析的方式從面板產業中挑選出勝華來當企業轉型策略的研究對象，主要是想深入探討下列四項目的：

### 1. 為何勝華科技要轉型。

勝華在超扭向轉列液晶顯示器(STN LCD)的手機面板市場中一直名列前茅，探討為何勝華要轉型跨入薄膜式電晶體液晶顯示器(TFT LCD)的面板市場呢？

### 2. 為何勝華選擇外部成長中的資產收購來當企業轉型的策略

公司成長方式大略分兩種：內部成長與外部成長。其中內部成長以內部生產擴大與內部創業為主；外部成長以長期契約協議、策略聯盟、併購為主。探討為何勝華最終選擇併購的方式讓公司成長。

3. 為何會收購收購瀚宇彩晶。

台灣面板產業中薄膜式電晶體液晶顯示器(TFTLCD)製造商眾多，收購前的考量點為何？為何最終會收購瀚宇彩晶。此收購案對勝華和瀚宇彩晶而言是正面助益呢？或負面負擔呢？

4. 探討勝華科技收購瀚宇彩晶後的綜效分析。

公司實質成長中，不外乎營業收入的成長或營業毛利率的提昇。勝華選擇外部成長中的資產收購來當企業轉型的策略，而收購瀚宇彩晶後，在營運面中，整體營運績效如何？產品是否轉型成功；在財務面中，收購後的財務狀況為何？投資人對此營運策略的看法，反應於股價的狀況為何？企業有無如預期般的轉型成功呢？

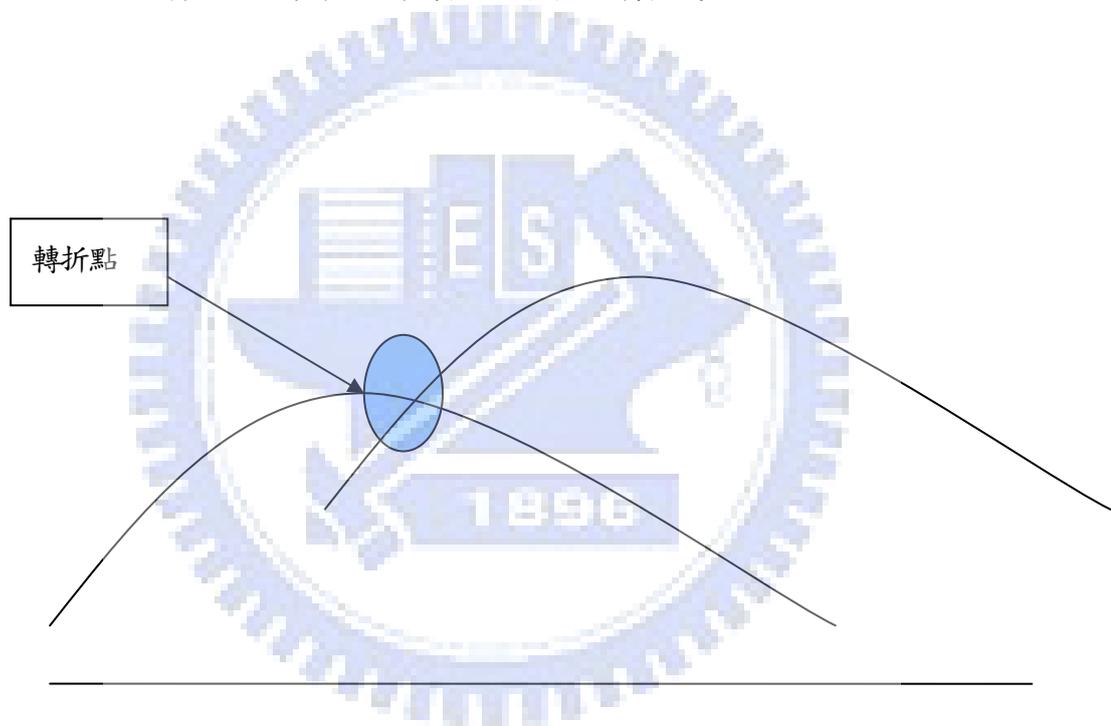


圖 1.1 Grove 企業成長轉折曲線

資料來源：Andrew S.Grove, Business Strategy Review, Autumm 1997

表 1.1 公司成長方式

內部成長	<input type="checkbox"/> 內部生產擴大 <input type="checkbox"/> 內部創業
外部成長	<input type="checkbox"/> 長期契約協議 <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 授權;</li> <li>■ 加盟</li> <li>■ 聯營</li> </ul> <input type="checkbox"/> 策略聯盟 <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 股權式</li> <li>■ 非股權式</li> </ul> <input type="checkbox"/> 併購 <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 收購               <ul style="list-style-type: none"> <li>◇ 資產收購</li> <li>◇ 股權收購</li> </ul> </li> <li>■ 合併               <ul style="list-style-type: none"> <li>◇ 吸收合併</li> <li>◇ 設立合併</li> </ul> </li> </ul>

資料來源：伍忠賢，實用策略管理，遠流出版社 2000/09

### 1.3 研究流程

本研究的流程依序從研究動機與目的來說明研究的主題；再來為文獻探討，探討企業轉型的定義及類型與實證研究結果；再來從中、小尺寸液晶顯示器(LCD)產業中就產業面中的市場產品總類分析、TN/STN & TFT 產值分析及產品面中的手機產品出貨量分析、手機產品成本分析、手機產品技術分析來分析中、小尺寸液晶顯示器(LCD)產業未來的走向；再來探討勝華轉型前的決策分析；最後再做轉型後的營運面分析與財務面分析，如圖 1.2 所示。



圖 1.2 研究流程

## 二、文獻探討

### 2.1 企業轉型的定義

企業主為了永續經營或營運成長面臨瓶頸時，在自我審視外在競爭環境變化及內部管理本質之需求上，透過主導邏輯之改變、產業選擇之調整及對市場結構之影響、企業內部經營管理策略改善及組織變革，以建構不同的競爭優勢策略以及新的核心競爭力，來達到企業轉型的目的。許多國內學者對企業轉型(Business Transformation)的定義亦提出他們的看法，如下列的陳述：

陳明璋(1994)對企業轉型的定義為：企業在經營環境變化時，為求生存發展、突破經營瓶頸，透過組織調整或目標轉換之策略，改變結構型態，創造適應未來的新經營模式。

周佳欣(1997)對企業轉型的定義為：企業對環境、競爭變化下的一種基本的、全面性的、大規模的革命性改變，其企圖調整和改變企業現有的營運架構，突破現狀，重創企業活力的一種行為現象。

翁望回(1997)對企業轉型的定義為：完整的企業策略性轉型思考邏輯，包跨預見”策略轉折點”的發生，便是未來之生存利基，採行新的策略定位，直行重新擬定的因應策略。因此，不同的競爭力量所導致的策略轉折點，應採行不同的轉折型策略。所以企業為求適應，轉型通常是多元化、多重性、全方位的。

李漢雄(2000)對企業轉型的定義為：企業轉型是企業為了因應競爭環境，透過資源的運用，對文化、組織或管理上所做的預防性改變。

袁素萍(2003)對企業轉型的定義為：企業面臨經營環境及本身經營發生變化時，為了永續經營及改變現狀，而將經營思維、經營策略、經營型態、作業流程作策略性的轉變，促使企業營運有效的改善。

孫玲萍(2004)對企業轉型的定義為：凡是尋求組織成長機會，並採取改變現狀以增進未來成長空間的策略實務，及是轉型成長的企業，不論是一次性的變革或連續性的變革，轉型成長所帶來的改變只是一種手段，轉型成長的目的在於因應環境的變動而永續經營，並創造良好績效組織。

許多國外學者對企業轉型(Business Transformation)的定義亦提出他們的看法，如下列的陳述：

Adams(1984)對企業轉型的定義為：在思考和行為上徹底且完全的改變，以創造出一個不可回復，與先前不連續的系統。

Levy & Merry(1986)對企業轉型的定義為：轉型是企業為了求生存，在構面上發生重大改革。包括使命、目標、結構及企業文化等。

Kilmann & Covin(1988)對企業轉型的定義為：組織檢查身過去是什麼？現在是什麼？將來還需要做什麼？如何去完成必要的改革過程？

竹本次郎(1989)對企業轉型的定義為：企業因應外部環境變化所採取的經營策略。

Shaheen(1994)對企業轉型的定義為：整個組織在價值、型態、態度、技巧及行為的移轉，使組織更有彈性，能及時反應環境各種變化。

Daft(1994)對企業轉型的定義為：轉型為一個組織採用新的思維或行為模式。

Weick & Quinn(1999)對企業轉型的定義為：區分成一次性改革或連續性改革。一次性改革為不連續性的、不常發生且為計劃中的變革，經常受外在事件所引發一連串的變革活動；連續性改革則強調每天正在進行的活動，他是發展中、漸進式的改變。

Jonathan & Michael(2000)對企業轉型的定義為：當大環境的氣壓越來越低，正是企業轉型的好時機。當公司面臨危急狀況時，就必須以更快速的腳步來改變自我。

Rindova & Kotha(2001)對企業轉型的定義為：組織進行改變不是強調組織層級的改變，而是產品或服務的深層改變或延伸，在動盪的環境下，組織為有不斷地在產品、服務、資源中尋求改變，才能在競爭環境下取得優勢。

綜合以上學者對企業轉型之定義的觀點可歸納出下列幾點：

1. 企業轉型是在企業成長面臨瓶頸無法突破時，所做的變革策略。
2. 企業轉型是為企業創造下一個成長高峰。
3. 企業轉型是為了永續經營而創造出新的競爭優勢。

## 2.2 企業轉型的類型

關於企業轉型之種類，一般而言，廠商為求企業永續經營及升級發展，所普遍採取之轉型措施，包括下列八種：

### 1. 行業轉型

因原先經營行業面臨國內、外同業間的強大競爭，失去競爭力。於是放棄原先經營行業，改從事新行業。

### 2. 產品轉型

因原先經營行業中產品失去競爭力，於是從原先經營行業中開發高附加價值的新產品。從事行業不變，但改變產品種類。

### 3. 市場轉型

在既有的銷售市場中市場佔有量逐漸降低、毛利也逐漸下降的情況下。重新開發其他國外銷售市場，改變國內、外市場銷售比重。

### 4. 生產方式轉型

原先行業及既有產品不變，但變更生產方式，簡化生產方式、提升生產效率，促使產品成本最佳化、高級化或提高附加價值。

### 5. 多角化經營

維持原先經營行業，另外對外找尋新興產業或高附加價值事業，從新投入資源來經營新事業。

### 6. 水平合併

為擴大經濟規模、增加競爭力。於是找尋相同屬性的同業做整體的統和合併，邁向水平合併經營。

### 7. 垂直整合

為擴大營業項目，提供客戶統包式的服務內容。於是將上、下游的營業項目整併進自己的營業項目中，整合出整體性的服務內容。

### 8. 海外投資

到國外市場找尋可與既有行業產生互補效應的行業或具有投資價值的產業投資。以利公司未來的成長。

企業轉型之種類，以產品轉型、市場轉型、多角化經營、垂直整合及海外投資等方式為主。本文亦依據各學者的研究將企業轉型的類型整理如表 2.2：

表 2.1 企業轉型的類型

學者	內容
許士軍(1989)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 產品或服務項目的整合或重組。</li> <li>2. 垂直或水平整合。</li> <li>3. 產業整合或重組。</li> <li>4. 市場整合或重組。</li> <li>5. 功能性的整合或重組。</li> <li>6. 生產因素的整合或重組。</li> </ol>
李為仁(1990)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 產業別、產業型態轉型。</li> <li>2. 經營型態的轉型。</li> <li>3. 產品轉型。</li> <li>4. 市場轉型。</li> <li>5. 經營體質轉型。</li> </ol>
周佩萱(1993)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 轉業或多角化經營。</li> <li>2. 產銷型態改變。</li> <li>3. 經營組織調整。</li> </ol>
陳明璋(1996)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 產品別、產業型態轉型。</li> <li>2. 經營型態轉型。</li> <li>3. 產品轉型。</li> <li>4. 市場轉型。</li> <li>5. 經營體質轉型。</li> </ol>
周佳欣(1997)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 事業轉型</li> <li>2. 產品轉型</li> <li>3. 市場轉型</li> <li>4. 水平與垂直整合</li> <li>5. 經營型態轉型</li> <li>6. 多角化轉型</li> </ol>

學者	內容
Bibeault(1982)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 以管理過程為主的轉型。</li> <li>2. 以經濟或商業循環為主的轉型。</li> <li>3. 以競爭環境為主的轉型。</li> <li>4. 以相關產品有突破性發展為主的轉型。</li> <li>5. 以與政府政策相關聯為主的轉型。</li> </ol>
Adrian(1996)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 多方向轉型。</li> <li>2. 轉型不轉行。</li> <li>3. 脫胎換骨轉型。</li> <li>4. 多類別轉型。</li> <li>5. 從系統整合到專業分工。</li> <li>6. 從傳統銷售到評價流通。</li> <li>7. 從傳統銷售到高附加價值。</li> </ol>

資料來源：本研究整理



## 2.3 企業轉型之策略

隨著知識經濟的來臨，全球化的效應影響下，企業所面臨的挑戰不只是單一國家的競爭者，還必須面臨全世界既存的競爭者與未萌芽的潛在競爭者，企業的經營型態不能再一層不變，必須跟隨著市場與消費者的走向而作相對性的轉型。為了因應多變的市場，企業的轉型亦必須多元化、多重性、全面性。當企業需轉型時，其策略抉擇將決定公司未來的長期營運發展。伍忠賢(2000)提出企業轉型之策略抉擇流程，如圖 2.1 所示。企業在做策略抉擇時需審視自有產品於市場上市否呈現衰退現象，如果產品本身經市場競爭後呈現衰退現象，企業就必須思考產業外移至新市場或轉行開發新產品；如果產品本身在市場上仍具備競爭力，企業就必須思考如何擴大營業勝過同業的競爭，可採取併購或將產品生及提高附加價值。

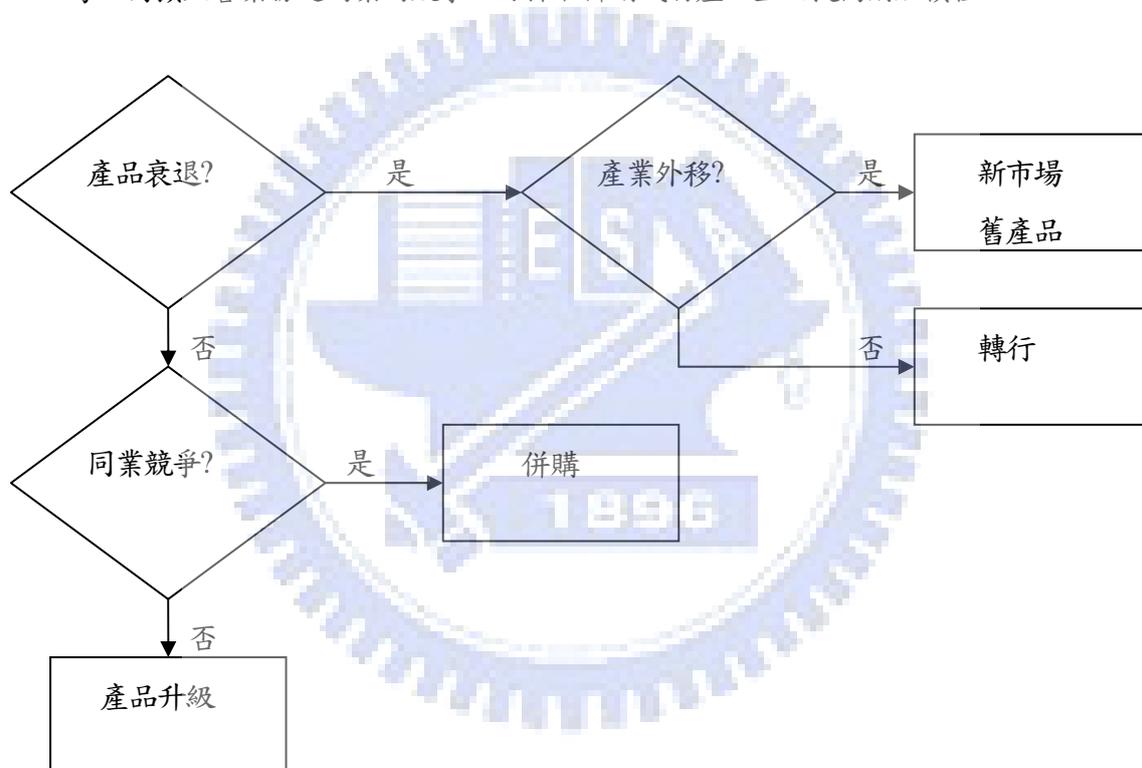


圖 2.1 企業轉型策略知抉擇流程

資料來源：伍忠賢(2000)

企業在經過內在與外在環境的自我審視後，並經過策略流程抉擇後訂定出轉型的策略加已執行。一般企業轉型策略可分為事業轉型策略、產品轉型策略、技術轉型策略、市場轉型策略、水平垂直整合、多角化轉型策略與經營型態轉型策略。許多學者亦訂義出企業轉型的策略及內涵，如下列分別說明：

1. 周佳欣(1997)依企業轉型之經營策略將企業轉型分為下列幾種策略：

(1). 事業轉型策略：放棄原先經營行列，改而從事新行業。

(2). 產品轉型策略：

- 產品線結構的大幅調整
- 產品品質的大幅提升
- 大幅度提高產品附加價值
- 新產品開發

(3). 市場轉型策略：品牌、通路、目標市場、目標客戶等行銷方向的改變。

(4). 水平/垂直整合策略：

- 同業間合併
- 向前整合
- 向後整合

(5). 經營型態轉型策略：

- 衛星企業轉為獨立企業
- 獨立店面轉為加盟、連鎖店
- 業態間的轉換，如製造、批發、零售、代理間的轉換

(6). 多角化轉型策略：既續經營原產業外，增加新項目或進入新產業

2. 陳明璋(1996)將企業轉型類別分為下列5項

(1). 產業別、產業型態轉型：

- 產業間之轉型，如紡織、石化、電子等產業別間的轉換
- 業態的轉換，如製造、批發、零售之間的轉換
- 多教化經營或縮小經營範圍

(2). 經營型態轉型：

- 獨立店往加盟店發展
- 垂直或水平式的發展
- 與其它事業整合、合作開發、策略聯盟
- 與其他公司合併

(3). 產品轉型：

- 產品線結構的調整
- 產品品質的提昇
- 提高產品附加價值

- 新產品開發
- (4). 市場轉型：  
品牌、通路、目標客戶、銷售方法等行銷面的改變
- (5). 經營體質轉型：
- 除行銷功能外，企業功能之改善與調整
  - 生產技術、設備程序之改善與改變
  - 研究發展、人事、財務功能的加強與改善
3. 周佩萱(1993)將中、小型企業轉型之策略規納為3類
- (1). 轉業或多角化經營：放棄原先經營的行業，改而重事新行業，或維持舊行業的經營，但同時投資或經營其他行業或產品，以降低經營風險
- (2). 產銷型態改變：
- 企業所屬行業不變，但改變產品種類
  - 維持所屬行業及產品不變，但變更生產方式與類型
  - 維持所屬行業及產品不變，但改變行銷方式
  - 開發市場，將工廠移至海外適當之國家
- (3). 經營組織調整：維持所屬行業及產品不變，改變經營方式，如OEM改為自有品牌，或同業間進行合併，或成立組織性的合作關係
4. Adrian(1996)提出7種企業轉型類型
- (1). 多方向轉型：如鋼鐵業轉型至材料工業
- (2). 轉型不轉行：如民航業轉型至大型轉運中心服務
- (3). 脫胎換骨轉型：
- (4). 多類別轉型：
- (5). 從系統整合到專業分工：
- (6). 從傳統銷售到平價流通：
- (7). 從傳統銷售到高附加價值：

## 2.4 企業轉型之文獻探討

綜觀企業轉型之文獻，其研究方式皆以個案探討為例，個案中每家公司會依據自己現有狀況而採取不同策略。本文收集相關學者對企業轉型之策略所做的研究實證結果。整理如表 2.3 所示

表 2.2 企業轉型之實證結果

研究者	研究結果
林溫正(89)	<p>台塑集團與統一集團轉型成功，有其不同的思維及策略，更重要的是都受高階經營者「先應模式」的「主導邏輯」所影響。台塑集團領導者類型偏向策略型與控管型，統一集團領導者偏向人力資產型。他們都希望建立一個「人人做法都和經營者一樣的公司」，但其做法卻不相同。台塑運用「控制系統」為手段，「強化管理」達到目的；統一則使用「人員培育和價值觀公司風範」的教誨為手段，「創造領導」及「建立新事業」為目的。由於兩家集團不同的主導邏輯與領導風格，轉型策略歷程與成功要件自然形成某些不同的特質，也影響了兩大集團不同的發展型態與營運結果。從轉型策略要項：主導邏輯、產業選擇與市場結構、競爭優勢策略、經營管理策略、組織變革及核心競爭力之實質內涵中，本研究找出台塑及統一集團轉型策略關鍵成功因素之特質。台塑著重在建構「競爭策略」的「長期結構性佈局」，注重投資產業選擇與市場結構、事業的競爭優勢與定位以及雕塑台塑內部穩定的經營環境，促使台塑投資後能致力於內部管理，自行發展管理技術與製造技術；並以「成本優勢策略」為主軸，建立台塑堅強的「管理團隊」及以「管理」著稱的台塑營運模式。統一則注重「無私、和諧、感恩及創造領導的文化」，以企業成長為最高策略，擅長與外界結盟，並不斷的建立新事業、培養新的「領導團隊」，創造「台塑集團與統一集團各自發展不同的成功模式，但成功的背後亦孕育著管理迷思。台塑集團長期注重「控管」與「成本」的結果，難免陷入「過度管理、領導不足」的現象；相較之下統一集團則蘊藏著「管理不足」的隱憂。這些管理迷思，可能成為下一波轉型或變革的阻礙。創新變革—創造「領導與管理均衡」及「創造價值」的營運新模式成為下一波兩大集團轉型及變革的重點，而改變高階經營者之主導邏輯、打破管理迷思、適當的調整領導與管理比重、培養多元核心競爭力以及差異化競爭優勢策略，則是創新變革成功的要件。</p>

研究者	研究結果
權福生(90)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 產品定位清楚，形成差異化，企業才能生存。</li> <li>2. 企業進入成熟期，應創新推出新產品，延長企業生命。</li> <li>3. 轉型策略應擴充產品線，符合客戶完整需求。</li> </ol>
黃崇恆(92)	<p>中小型藥廠如東洋製藥，其成長模式係以利基產品為主，如抗癌藥品，採取集中策略進入特定區隔市場為目標，其他三家綜合藥廠中，永信藥廠追逐國際化市場及代工模式，保守的生達公司主要採取專注資源整合及企業重組方法，中化則以高度舉債進入中國市場。這三家綜合藥廠均經歷垂直整合及產品多角化的轉型。綜述四家公司均以投資方式進行資源性能耐建構，以獲得新的核心能力。</p>
孫自揆(92)	<p>永光轉型策略：本業中尋求技術升級；配合產業發展重點選擇轉型方向；提升公司整體技術與形象</p>
蘇國材(92)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 大部份的傳統產業業者皆已進行轉型。</li> <li>2. 已轉型的業者大部份已完成基礎的操作性轉型。</li> <li>3. 在微笑曲線兩端方面，較早投入轉型者已有相當成效。</li> <li>4. 本案研究對象S公司，由一家小貿易公司開始至今天的跨國企業，一路不斷轉型上來，也是不謀而合的採行定位策略轉型，現也朝微笑曲線兩端發展，成效也逐漸顯現。</li> </ol>
林慧茹(94)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 中小企業轉型多是採多種類別，且多是採取產品轉型策略。</li> <li>2. 中小企業決定轉型的方向是依據企業組織本身所獨有的優勢來決定。</li> <li>3. 中小企業轉型所面臨到的障礙主要為人才及資金。</li> <li>4. 人際網路在中小企業發展或轉型中扮演了一個十分重要的角色。</li> </ol>
楊聰輝(96)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 在創業期，亞力山卓採行的策略是產品轉型策略。成長方向是利用技術升級；成長模式為內部發展；多角化類型是單一產品階段。</li> <li>2. 在成長階段，亞力山卓利用市場轉型策略和多角化轉型策略。雖然在此階段採取兩種不同的轉型策略同時並行，但是主要策略是放在市場轉型策略面上。成長方向則是利用改變地理區域市場和顧客群；成長模式為內部發展；多角化類型是單一產品線階段。</li> <li>3. 在成熟期，亞力山卓採取垂直整合策略。成長方向為通路和服務；成長模式採用策略聯盟；多角化類型是單一產品線階段。</li> </ol>

研究者	研究結果
陳白麗(96)	<p>傳統產業轉型成功因素包括 1. 管理者需具有強烈的轉型動機。2. 組織成員必須有強烈危機意識。3. 徹底了解市場。4. 掌握市場機會。5. 優質良好的商譽。6. 獨特的專業技術。7. 豐富的資源、潛能與能力。8. 具備核心能力。9. 宏觀的管理者特質。10. 強勢的組織文化。</p> <p>傳統產業轉型將面臨下列問題 1. 土地取得困難。2. 專業人才不足。3. 資金籌措不易。4. 創新研發及系統整合能力缺乏。5. 市場過於集中，潛在風險大。</p> <p>近年來傳統產業面臨產業外移，油價飆漲，生產成本不斷增加，生存空間已面臨嚴重考驗，轉型為新興高科技產業使產品多元化，將是維持一個企業永續經營的思考方向。</p>
Adrian(1996)	<p>產品轉型，提高附加價值</p> <p>美國民航業解除管制後，航空公司轉而經營大型轉運中心。</p> <p>鋼鐵業轉型成材料工業。</p>

綜合以上學者對企業轉型的個案探討可發現，企業在面臨成長瓶頸時，需審視本身的競爭條件與外在環境的變化和競爭對手的情形，在擬訂出公司成長方式。公司成長方式可分為內部成長與外部成長，在上述的個案探討案例中，可發現大部分的企業成長方式選擇外部成長方式來讓公司突破營運成長瓶頸，轉型的策略主要以技術轉型來提高產品附加價值或水平垂直整合，將上下游整合進自己的供應鏈中已提高競爭力。

### 三、 研究方法及研究架構

#### 3.1 研究方法

本研究採用個案研究方法(Case Study Research)。Schramm 認為個案研究的本質是它試著說明決策如何被採用、如何來執行及會有什麼樣的結果。Yin 認為個案研究方法之目的，在於擴展與推理理論。研究者對於事件只有少數的主控權、或研究的重點在於當時的真實生活背景中所發生的現象時，個案研究方法較常採用的方法。個案研究方法「是一種對當代現實裏某些界線上為分明的現象，透過多重手段取得資料所進行的實證探討」，個案研究方法可分為比較式分析或單一個案探討，本文採用單一個案探討，強調研究個案樣本的代表性，重點在於個案的詮釋能力。

SWOT 分析法是 Wehrich H. 於 1982 年所提出的策略規劃方式，主要在檢討公司的內、外部資源的狀況所進行的策略性規劃，也是最普遍得一種策略分析方式。其 SWOT 是指 Strengths、Weaknesses、Opportunity、Threats，分別為優勢、劣勢、機會與威脅。優勢、劣勢是從公司內部條件來分析，是否有利於產業內的競爭；同時益分析外部環境的機會與威脅。經 SWOT 分析後所產生的策略，來掌握經營管理的優勢；改善弱勢；尋找市場的機會，以其為企業找到利基點。SWOT 分析後，進一步以矩陣方式呈現如表 3.1 所示。

表 3.1 SWOT 策略分析表

因素	內部強勢(S)	內部弱勢(W)
外部機會(O)	SO: Maxi-Maxi 策略	WO: Mini-Maxi 策略
外部威脅(T)	ST: Maxi-Mini 策略	WT: Mini-Mini 策略

運用策略配對的方式來擬定策略。策略配對的方法分別詳述如下：

1. SO: Maxi-Maxi 策略，使用強勢利用機會

此策略是企業充分利用優勢資源來加強優勢能力並積極爭取機會。將企業內外環境密切配合，取得利潤並擴充發展。

2. ST: Maxi-Mini 策略，使用強勢避免威脅

此策略是企業面對威脅時，利用本身的強勢來克服威脅。投入必要的資源加強優勢能力、減低威脅。

3. WO: Mini-Maxi 策略，克服弱勢利用機會

此策略是企業利用外部機會，來克服本身的弱勢。投入必要的資源來改善弱勢、爭取機會。

4. WT: Mini-Mini 策略，減少弱勢避免威脅

此策略是企業必須改善弱勢以降低威脅。投入必要的資源來改善弱勢，降低威脅。



## 3.2 研究架構

本研究先定義出研究主題：企業轉型策略之研究以勝華收購瀚宇彩晶生產線為例。進而收集相關的研究、論文、理論、市場研究報告，歸納出研究架構與定義出研究流程，研究流程如圖 3.1 所示，研究架構分述如下：

第一章為緒論，說明研究之背景，所引發的研究動機、研究目的。

第二章為文獻探討，針對國內外學者專家所提出的企業轉型定義、企業轉型的類型、企業轉型的策略、企業轉型的實證結果作為本研究的理論基礎。

第三章為研究方法與架構。

第四章為產業分析，第一部分先做中、小尺寸液晶顯示器(LCD)的產業分析，分別從產業面中的市場產品分析與扭向轉列/超扭向轉列(TN/STN)和薄膜式電晶體(TFT)產值分析，來探討中、小尺寸中扭向轉列/超扭向轉列(TN/STN) V.S 薄膜式電晶體液晶顯示器(TFT LCD)產品的市場狀況；再做中、小尺寸中手機的產品分析，分別從手機產品出貨量分析、手機產品成本分析、手機產品技術分析，來判斷手機面板中扭向轉列/超扭向轉列(TN/STN)與薄膜式電晶體(TFT)的未來趨勢。

第五章勝華轉型前的分析，探討為何勝華會收購瀚宇彩晶做分析。先以 SWOT 來分析勝華未收購前的狀況，再將現有薄膜式電晶體(TFT)面板廠的現況加以分析，以判斷出為何勝華會收購瀚宇彩晶。

第六章勝華轉型後的綜效分析，對勝華收購瀚宇彩晶後營運面、財務面的綜效分析與股價表現。先從營運面來做綜效分析，分析收購後的營收狀況；及分析其收購後產品組合與各產品的營收表現。接下來再做財務面的綜效分析分別從務結構中的獲利性與流動性。最後在分析其股價表現，看投資人對其營運策略轉變的看法。

第七章結論

## 四、液晶顯示器產業分析

自從世界上第一台搭載液晶顯示器(LCD)面板的電子計算機-EL8025 於 1973 年問世以來，歷經各世代液晶顯示器(LCD)顯示器產業的延續下，亦帶動搭載於筆記型電腦、手機、監視器與液晶電視等產品之龐大市場商機，液晶顯示器(LCD)技術亦從簡單的扭向轉列液晶顯示器(TN LCD)技術、灰階的單彩超扭向轉列液晶顯示器(MSTN LCD)與彩色化的全彩超扭向轉列液晶顯示器(CSTN LCD)進化發展至 a-Si/LTPS 薄膜式電晶體液晶顯示器(TFT LCD)技術。

液晶顯示器產業概略可依據用途與尺寸做下列的區分：

1. 視訊用顯示器  
主要應用領域為電視、投影機..，尺寸以 27 吋以上為主。
2. 資訊用顯示器  
主要應用領域為筆記型電腦、顯示器..，尺寸介於 14~25 吋之間。
3. 可攜式顯示器  
主要應用領域為手機、數位相機、車用顯示器..，尺寸以 12 吋以下為主。

### 4.1 液晶顯示器產業沿革

1888 年，澳大利亞的 Reinitize 在研究過程中，發現植物節經加熱至 175°C 時，呈現透明狀態。德國的 O.Lehmann 研究之後，將其命名為液晶。1968 年，RCA 發表了世界第一款以液晶為材料的手錶，開啟了液晶商業化之路。1973 Seiko Epson 發表了以扭向轉列液晶顯示器(TN LCD)所製造的電子錶；同年 Sharp 亦發表以扭向轉列液晶顯示器(TN LCD)所製造的電子計算機，直到 1995 年日本業者主宰整個液晶顯示器(LCD)市場。1995 年後韓國加入薄膜式電晶體液晶顯示器(TFT LCD)市場的競爭行列，讓日本廠商備受威脅。1997 年亞洲金融風暴，日本廠商為了對抗韓國業者的威脅，將液晶顯示器(LCD)的生產技術移轉至台灣，進而開啟台灣製造液晶顯示器(LCD)之門。

顯示器可定義為是做為人與機器間訊息溝通的平台，若以技術而言，顯示器產業分類方式可區分為投射式(Projection)與視覺直視式(Direct View)，如圖 4.1 所示。現行市場上顯示器主流主要為視覺直視式(Direct View)，視覺直視式(Direct View)中又分為映像管(CRT)與平面顯示器(Flat Panel Display, FPD)，平面顯示器(FPD)中又可分為放射性(Emissive)與非放射性(Nonemissive)2 種，時下顯示器市場上以非放射性(Nonemissive)中的液晶顯示器(LCD)為主，液晶顯示器(LCD)中又可區分為主動式(Active Matrix)與被動式(Passive Matrix)，因本研究主題之相關性，將注重於顯示器中、小尺寸中被動式(Passive Matrix)的扭向轉列液晶顯示器(TN)；超扭向轉列液晶顯示器(STN LCD)與主動式(Active Matrix)的薄膜式電晶體液晶顯示器(TFT LCD)研究。

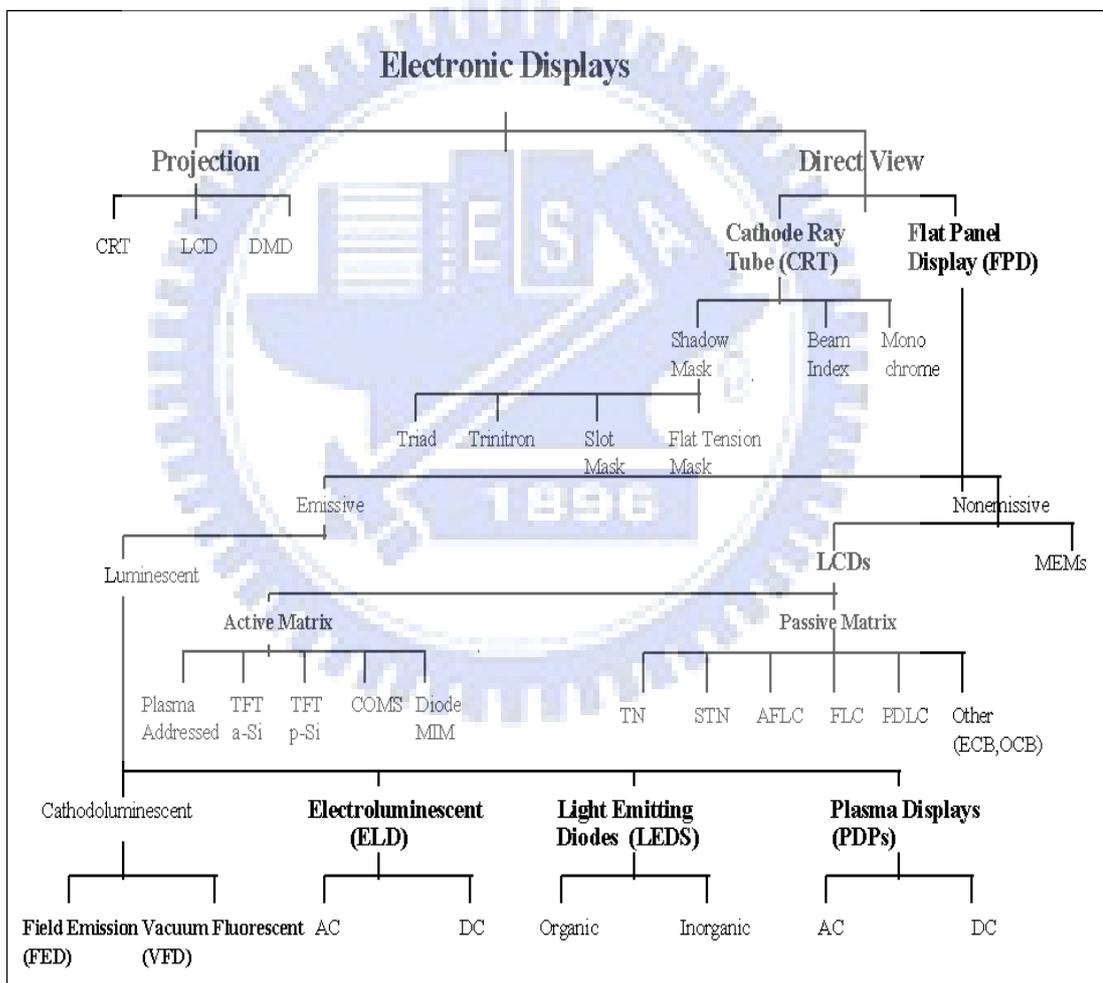


圖 4.1 顯示器產品分類

資料來源：本研究整理

## 4.2 中、小尺寸 液晶顯示器(LCD)產業分析

繼 PC 之後，因應消費者多元化的需求，各種消費性電子產品亦陸續的在市場上推出。而面板為消費性電子產品的重要元件，舉凡數位相機(DSC)；個人數位助理(PDA)；手機(Mobil Phone)...，皆需要面板來顯示相關資訊，跟隨著消費性電子產品需求的增加，及新型消費性電子產品陸續被消費者接受而導入商品化進入市場端，面板需求量亦水漲船高。

為了瞭解中、小尺寸中扭向轉列/超扭向轉列液晶顯示器(TN/STN LCD) & 薄膜式電晶體液晶顯示器(TFT LCD)在未來潮流趨勢的轉變，本文將分別從中、小尺寸液晶顯示器(LCD)產業面中的市場產品種類分析與扭向轉列/超扭向轉列液晶顯示器(TN/STN LCD) & 薄膜式電晶體液晶顯示器(TFT LCD)的產值分析，來了解中、小尺寸中以何種產品種類為主，及中、小尺寸中扭向轉列/超扭向轉列液晶顯示器(TN/STN LCD) & 薄膜式電晶體液晶顯示器(TFT LCD)，何者產值較大；在從手機產品面中的手機產品出貨量分析、手機產品成本分析與手機產品技術分析，來判斷中、小尺寸中手機面板中扭向轉列/超扭向轉列液晶顯示器(TN/STN LCD) & 薄膜式電晶體液晶顯示器(TFT LCD)的比較與手機面板未來走向，詳細的分析分述如下。

### 4.2.1 市場產品種類分析

中、小尺寸顯示器的依應用範圍可區分為手機主面板顯示器(Handset Main) & 手機次面板顯示器(Handset Sub)、可攜式顯示器(Portable Device)、工業產品(Industrial)、數位相機(DSC)、其他...等，中、小尺寸顯示器中不同的應用產品皆屬於消費型電子產品。消費型電子產品的特性為汰換速度快、產品生命週期短、產值大的特性，年平均產值大約 200 億美元，所以吸引眾多注目眼光，成為各個液晶顯示器模組廠(LCM)必爭取的營業大餅，如圖 4.2 與表 4.1 所示，從 2004 到 2011 年中，手機主面板顯示器的面板為中、小尺寸顯示器中主要的出貨產品，產值比重年年超過 55%；年平均產值高達 110 億美金。可見中、小尺寸顯示器市場中，手機顯示器的市場為最大與最主力的產品，對所有液晶模組(LCM)的廠商而言是不可缺少的營運產品。

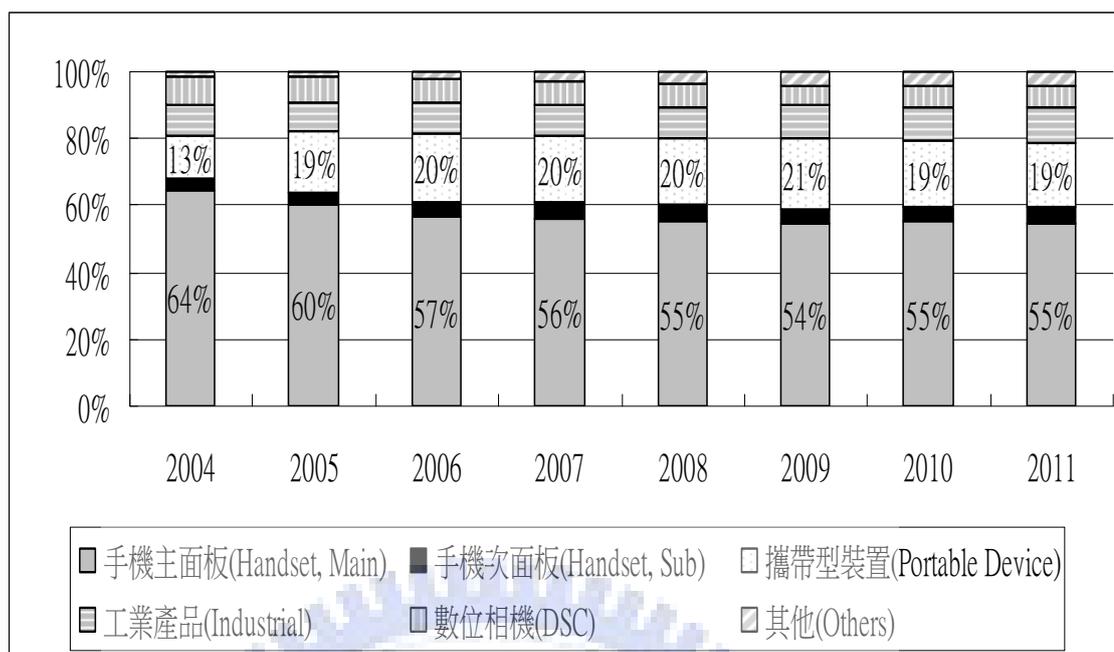


圖 4.2 2004~2011 各項應用產品產值比重

資料來源：Macquarie Research May 07

表 4.1 2004~2011 各項應用產品產值

單位:百萬美元

產品種類	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
手機主面板 (Handset, Main)	\$11,615	\$12,471	\$10,270	\$10,670	\$10,789	\$11,012	\$11,095	\$11,240
手機次面板 (Handset, Sub)	\$699	\$743	\$860	\$954	\$972	\$965	\$952	\$931
攜帶型裝置 (Portable Device)	\$2,267	\$3,843	\$3,634	\$3,898	\$3,861	\$4,270	\$3,878	\$3,874
工業產品 (Industrial)	\$1,626	\$1,737	\$1,679	\$1,749	\$1,843	\$1,957	\$2,099	\$2,275
數位相機(DSC)	\$1,624	\$1,647	\$1,313	\$1,296	\$1,287	\$1,278	\$1,259	\$1,229
其他(Others)	\$218	\$329	\$399	\$562	\$717	\$808	\$846	\$924
Total	\$18,049	\$20,770	\$18,155	\$19,129	\$19,469	\$20,290	\$20,129	\$20,473

資料來源：Macquarie Research May 07

#### 4.2.2 扭向轉列/超扭向轉列(TN/STN) & 薄膜式電晶體(TFT)產值分析

中、小尺寸顯示器中因應各總不同產品應用，對面板的規格需求可分為薄膜式電晶體液晶顯示器(TFT LCD)和扭向轉列/超扭向轉列(TN/STN)兩種。如表 4.1 所示，中、小尺寸顯示器年產值自 2004 年的美金 180 億成長到 2011 年的美金 204 億。單以年產值來比較薄膜式電晶體液晶顯示器(TFT LCD)和扭向轉列(TN)/超扭向轉列(STN)的個別產值，如圖 4.3 與表 4.2 所示，扭向轉列(TN)/超扭向轉列(STN)年產值自 2005 年開始逐年下降；反之薄膜式電晶體液晶顯示器(TFT LCD)年產值自 2004 年開始逐年上升，於 2007 年時薄膜式電晶體液晶顯示器(TFT LCD)的年產值已超越扭向轉列(TN)/超扭向轉列(STN)。

可得知中、小尺寸顯示器中扭向轉列(TN)/超扭向轉列(STN)與薄膜式電晶體液晶顯示器(TFT LCD)的年產值相較下，現行薄膜式電晶體液晶顯示器(TFT LCD)產值規模已超過扭向轉列(TN)/超扭向轉列(STN)。且可看出扭向轉列(TN)/超扭向轉列(STN)未來的產值規模呈現負成長趨勢；而薄膜式電晶體液晶顯示器(TFT LCD)產值規模呈現正成長趨勢。且兩者間的產值規模差距越來越大。

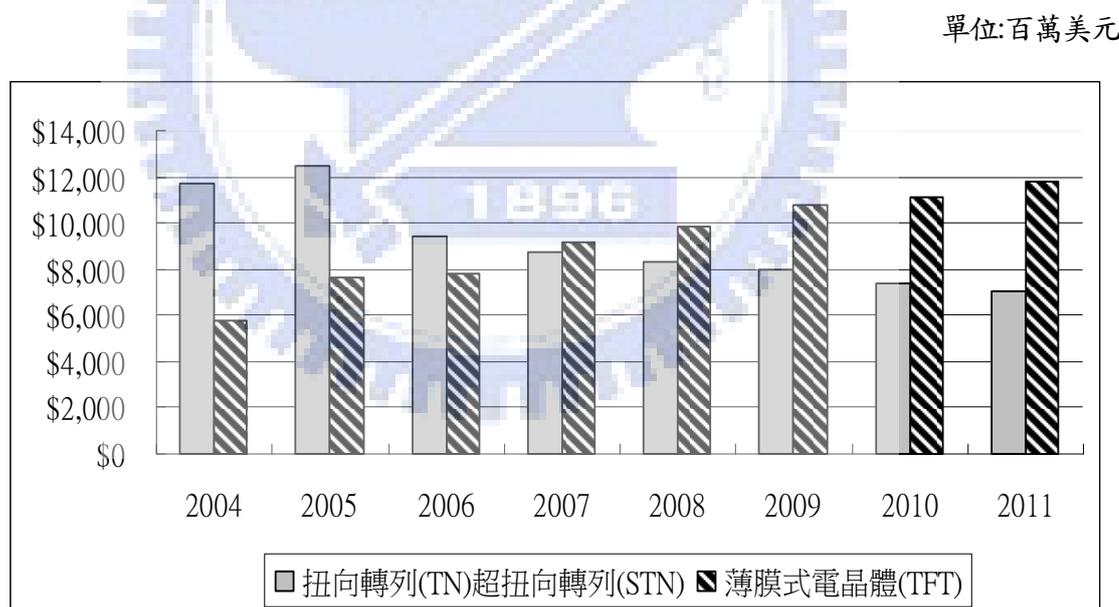


圖 4.3 扭向轉列(TN)/超扭向轉列(STN) V.S 薄膜式電晶體(TFT) 2004~2011 產值比較圖

資料來源：Macquarie Research May 07

表 4.2 扭向轉列(TN) & 超扭向轉列(STN) V.S 薄膜式電晶體(TFT) 2004~2011 產值

單位:百萬美元

	2004	2005	2006	2007	2008(f)	2009(f)	2010(f)	2011(f)
扭向轉列(TN)/ 超扭向轉列(STN)	\$11,738	\$12,431	\$9,393	\$8,741	\$8,288	\$8,017	\$7,400	\$7,010
薄膜式電晶體液晶顯 示器(TFT LCD)	\$5,729	\$7,647	\$7,823	\$9,125	\$9,802	\$10,754	\$11,153	\$11,803
Total	\$18,049	\$20,770	\$18,155	\$19,129	\$19,469	\$20,290	\$20,129	\$20,473

資料來源：Macquarie Research May 07

### 4.2.3 手機產品出貨量分析

手機顯示器為因使用者的需求不同而區分不同規格。可區分為單彩超扭向轉列(MSTN)、全彩超扭向轉列(CSTN)、薄膜式電晶體液晶顯示器(TFT LCD)、OLED(有機發光顯示器)。為確認各種不同規格的手機顯示器未來的趨勢，如圖 4.4 與表 4.3 所示，單彩超扭向轉列(MSTN) & 全彩超扭向轉列(CSTN)自 2004 年開始產品出貨量逐年降低，薄膜式電晶體液晶顯示器(TFT LCD)則逐年成長自 2004 年開始已超越單彩超扭向轉列(MSTN)；市場佔有率上單彩超扭向轉列(MSTN)亦逐漸快速地走下坡，薄膜式電晶體液晶顯示器(TFT LCD)則年年擴大市場佔有率從 2006 年開始市場佔有率超越全彩超扭向轉列(CSTN)差距幅度越來越大；以成長率而言，單彩超扭向轉列(MSTN)自 2005 年開始呈現出年年負成長的趨勢；全彩超扭向轉列(CSTN)從 2008 年開始負成長。反之，薄膜式電晶體液晶顯示器(TFT LCD)自 2005 年開始呈現出年年成長的趨勢。

可得知單彩超扭向轉列(MSTN)面板在手機市場中已被邊緣化；全彩超扭向轉列(CSTN)與薄膜式電晶體(TFT)相互競爭下，全彩超扭向轉列(CSTN)亦逐漸敗退；薄膜式電晶體液晶顯示器(TFT LCD)已嚴然成為手機顯示器的主流產品。

表 4.3 2004~2011 不同規格手機出貨量、市場佔有率、成長率

出貨量 (單位: 百萬片)								
產品總類	2004	2005	2006	2007	2008 (f)	2009 (f)	2010 (f)	2011 (f)
單彩超扭向轉列(MSTN)	243	231	228	188	167	152	137	126
全彩超扭向轉列(CSTN)	302	416	442	449	446	434	417	402
薄膜式電晶體液晶顯示器(TFT LCD)	266	398	558	665	725	786	835	889
有機發光顯示器(OLED)	27	36	67	92	102	111	118	125
市場佔有率 (%)								
產品總類	2004	2005	2006	2007	2008 (f)	2009 (f)	2010 (f)	2011 (f)
單彩超扭向轉列(MSTN)	29%	21%	18%	13%	12%	10%	9%	8%
全彩超扭向轉列(CTN)	36%	38%	34%	32%	31%	29%	28%	26%
薄膜式電晶體液晶顯示器(TFT LCD)	32%	37%	43%	48%	50%	53%	55%	58%
有機發光顯示器(OLED)	3%	3%	5%	7%	7%	7%	8%	8%
成長率 (%)								
產品總類	2004	2005	2006	2007	2008 (f)	2009 (f)	2010 (f)	2011 (f)
單彩超扭向轉列 (MSTN)		-5%	-1%	-18%	-11%	-9%	-10%	-8%
全彩超扭向轉列(CSTN)		38%	6%	2%	-1%	-3%	-4%	-4%
薄膜式電晶體液晶顯示器(TFT LCD)		50%	40%	19%	9%	8%	6%	6%
有機發光顯示器(OLED)		33%	86%	37%	11%	9%	6%	6%

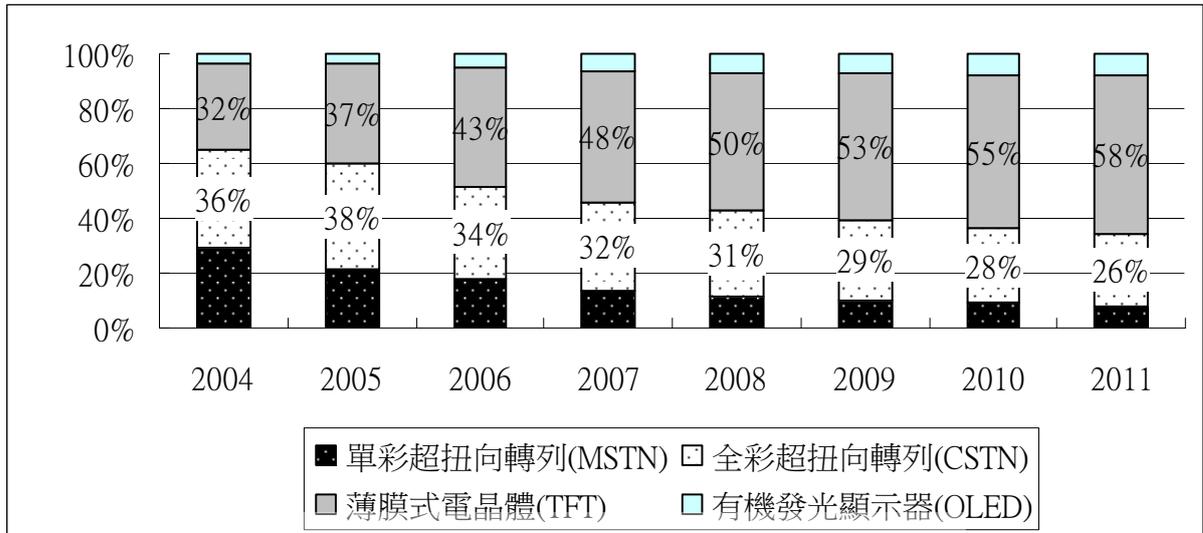


圖 4.4 2004~2011 不同規格手機出貨比重

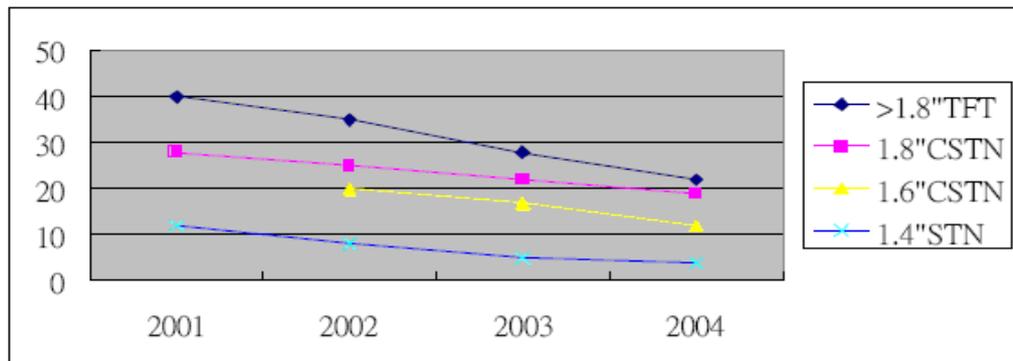
資料來源：Macquarie Research May 07

#### 4.2.4 手機產品成本分析

每種產品中，成本是影響競爭力的主要因素。手機顯示器為因需求不同亦為有不同成本。如表 4.4 所示，2001 年時以 1.8" 薄膜式電晶體液晶顯示器(TFTLCD)與全彩超扭向轉列液晶顯示器(CSTNLCD)價格幅度相差 10 美元；隨著 TFT 需求與日俱增，薄膜式電晶體液晶顯示器(TFTLCD)與全彩超扭向轉列液晶顯示器(CSTNLCD)價格相差的幅度逐年持續的縮小，到了 2004 時價格幾乎接近。我們可預知，隨著技術的突破與演進，再挾著大量製造的優勢，薄膜式電晶體液晶顯示器(TFTLCD)在成本上將追趕上全彩超扭向轉列液晶顯示器(CSTNLCD)，全彩超扭向轉列液晶顯示器(CSTNLCD)已漸漸失去了原有的成本價格競爭優勢。照此類推，單單就成本角度來考量，手機面板的市場與未來的趨勢走向，可明確預言手機面板的市場中薄膜式電晶體液晶顯示器(TFTLCD)成本將比全彩超扭向轉列液晶顯示器(CSTNLCD)更有競爭力。

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

單位：美元



資料來源：Sharp; Epson and UBSW

#### 4.2.5 手機產品技術分析

液晶顯示器(LCD)依驅動方式大致上可分為被動矩陣式驅動與主動矩陣式驅動兩方式，如圖 4.5 所示，被動矩陣式驅動主要有扭向轉列(TN)與超扭向轉列(STN)兩種；而主動矩陣式驅動則是薄膜式電晶體液晶顯示器(TFT LCD)。在現行液晶顯示器(LCD)顯示器的市場上，主要是由扭向轉列(TN)/超扭向轉列(STN) & 薄膜式電晶體液晶顯示器(TFT LCD)依需求不同而各據有自己的市場佔有量。若以技術來說明時，可簡單的歸納相異處如：

- (1). 扭向轉列液晶顯示器(TN LCD)無法呈現黑、白兩色以外的色調；顯示器尺寸變大後對比愈差。
- (2). 超扭向轉列液晶顯示器(STN LCD) 色彩表達無法到達全彩需求。
- (3). 薄膜式電晶體液晶顯示器(TFT LCD) 較佳的顯示畫質；視覺角度更大；反應時間短。

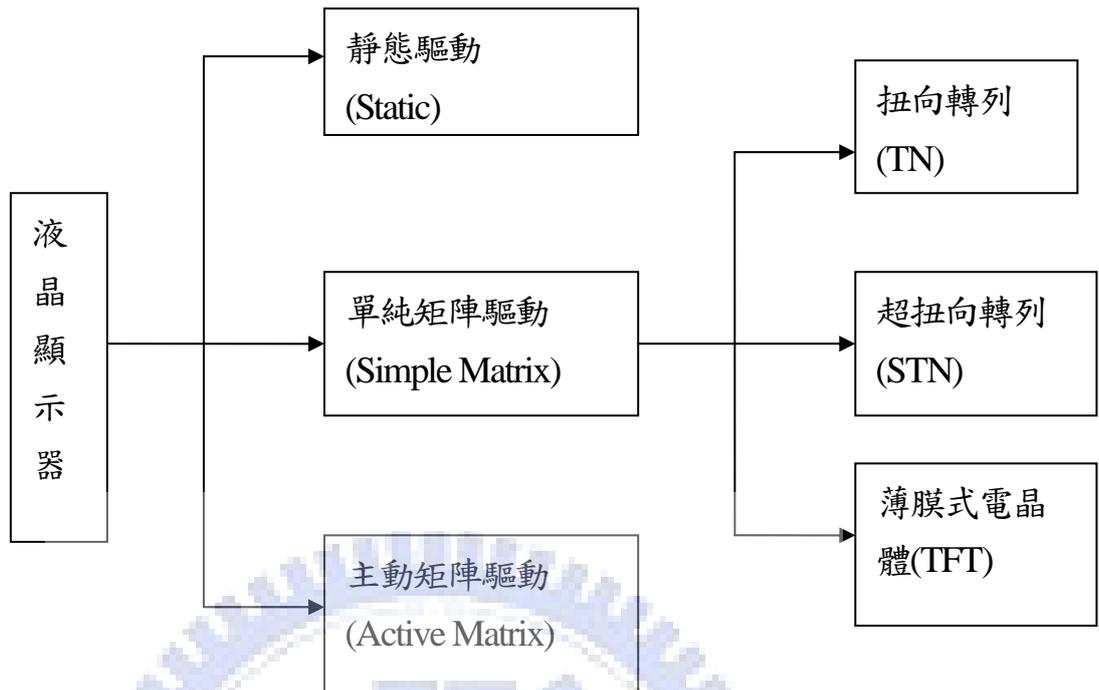


圖 4.5 液晶顯示器(LCD)依技術所做的產品分類

資料來源：本研究整理

拓璞產業研究所於 2006/01 整理出各種不同顯示器於不同的技術規較下，顯示面板技術之比較，如表 4.5 所示。薄膜式電晶體液晶顯示器(TFT LCD)在解析度、色彩數、響應速度、對比優於全彩超扭向轉列液晶顯示器(CSTN LCD)；反之全彩超扭向轉列液晶顯示器(CSTN LCD)僅在耗電量優於薄膜式電晶體液晶顯示器(TFT LCD)。手機因市場潮流所需、技術演進速度飛快，多媒體應用漸漸成為主要趨勢。對顯示器的解析度、色彩數、響應速度、對比要求提高，全彩超扭向轉列液晶顯示器(CSTN LCD)面板已漸漸無法滿足市場所需，使得薄膜式電晶體液晶顯示器(TFT LCD)面板正逐步侵蝕超扭向轉列液晶顯示器(STN LCD)面板的市場。對手機市場而言超扭向轉列液晶顯示器(STN LCD)面板在產品技術的限制下，未來只能鎖定在中、低階手機面板領域。

表 4.5 顯示面板技術之比較

技術	CSTN	a-Si TFT	LTPS TFT	OLED
面板尺寸	1~1.8吋	1~2.8吋	1~4吋	1~2.5
解析度	Less SQCIF~CIF	Less SQCIF~QVGA	Less SQCIF~VGA	Less SQCIF~QVGA
色彩數	4,096~6.5 萬	6.5 萬~26 萬	6.5 萬~1,670 萬	6.5 萬~26 萬
響應速度	60~80ms	40~60ms	20ms	<1ms
視角度	90~120	120~160	160	<180
對比	30:1	200:1	500:1	200~1000:1
耗電量	3mW	20~25mW	12~25mW	6mW
使用壽命	1~3 萬 hrs	1~3 萬 hrs	1~3 萬 hrs	<1 萬 hrs
技術瓶頸	視角狹窄、響應速度過慢	耗電量與成本較高	良率不易提高	材料與製程尚未成熟

資料來源：拓璞產業研究所整理，2006/01

綜合中、小尺寸液晶顯示器(LCD)產業中的市場產品種類分析、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)產值分析、手機產品出貨量分析、手機產品成本分析、手機產品技術分析，可歸納出：

- ◇ 中、小尺寸顯示器的產業中手機面板為最大的市場需求量；
- ◇ 中、小尺寸顯示器產業中薄膜式電晶體液晶顯示器(TFT LCD)產值遠大於超扭向轉列液晶顯示器(STN LCD)產值；
- ◇ 不同顯示技術的手機面板中薄膜式電晶體液晶顯示器(TFT LCD)的出貨量最大；
- ◇ 相同規格比較下 TFT 的成本近似於超扭向轉列液晶顯示器(STN LCD)；因應市場潮流的轉變，薄膜式電晶體液晶顯示器(TFT LCD)成為中、高階手機的唯一選擇，超扭向轉列液晶顯示器(STN LCD)只能專注於中、低階的手機市場。

## 4.3 個案介紹

### 4.3.1 勝華的介紹

#### <背景>

勝華科技成立於 1990/04，現行資本額：NT\$ 11,481.8 million；員工人數：5,450 人(台灣) & 26,150 人(中國) & 600 人(印度)；主要產品為：液晶模組(LCM)(扭向轉列(TN) & 超扭向轉列(STN) & 全彩超扭向轉列(CSTN) & TFT(薄膜式液晶)；經營理念為：相信不斷地為別人創造希望，必能獲得本公司最大之成長與永續之經營。勝華自創立以來，主要以中、小尺寸的液晶模組(LCM)為主力產品，其中又以手機的液晶模組(LCM)面板為主產品線，其市場佔有率：954Q 手機面板之全球整體市占率為 16.6%，排名世界第二僅次於 SDI 之 16.9%。主面板市佔率為 10.8%，排名世界第四，次面板市佔率為 47.8%，排名世界第一。隨著市場趨勢的轉變，勝華亦擬出公司未來長、短期計畫。短期業務計畫為：(1). 擴大薄膜式電晶體液晶顯示器(TFT LCD)產能，掌握薄膜式電晶體液晶顯示器(TFT LCD)面板，結合既有的單彩超扭向轉列液晶顯示器(MSTN LCD)、全彩超扭向轉列液晶顯示器(CSTN LCD)產品，提供客戶整體解決方案 (Total Solution)，滿足客全面性的需求。(2). 完成印度建廠，就近供應客戶需求。(3). 強化產品開發能力，縮短產品開發時間，強化垂直供料體系，降低成本，提高技術自主性。(4). 提高營運效率及決策品質；長期業務計畫為：(1). 建立智慧財產及核心技術。(2). 建構知識管理平台及核心競爭力，保持競爭優勢。

#### <營業狀況>

本文摘錄 91~96 年的營業收入與營業毛利的資料如圖 3.2 所示，勝華在 92 年時營業收入以突破新台幣一百億元，往後逐年上升，至 94 年時來到歷史高點，突破新台幣五百億元，95 年時因市場狀況不佳，再加上原有主力產品手機面板在市場上面臨其他產品的競爭，逐漸被取代，而導致營業收入降到新台幣三百億元，須等到 98 年時營業收入才會慢慢爭加；自 91~96 年營業毛利率皆超過 10%，94 年時亦來到歷史高點，突破 17%，雖然 95~96 年時其營業毛利率依舊維持超越 16%，但其營業收入相對於 94 年時驟降許多，97 年時營業毛利更往下降至 11.5%。明顯可得知現有超扭向轉列(S 扭向轉列(TN))產品雖然能保持其營業毛利率，但對其營業收入卻無法提升，必須等到 98 年 2 條薄膜式電晶體液晶顯示器(TFT LCD)生產線加入營運後，整體營業收入與營業毛利率才會慢慢回溫。

單位：新台幣仟元

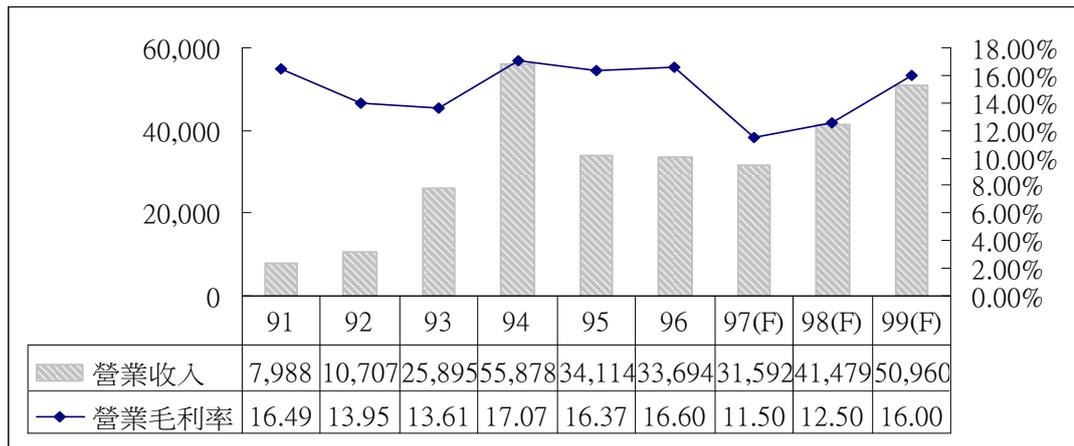


圖 4.6 91~96 年勝華營業狀況

資料來源：勝華 96 年報

#### <財務狀況>

本文摘錄 91~96 年的財務相關訊息如表 4.5 所示，95~96 年度中財務比例變動原因為：

1. 長期資金佔固定資產比例變少，起因於購買瀚宇彩晶 2 條薄膜式電晶體液晶顯示器(TFT LCD)生產線資本支出大增加所致；
2. 速動比例減少，係因備料需求增加以至應付帳管增加所致；
3. 利息保障倍數、資產報酬率、股東權益報酬率、純益率、每股純利降低，主要因營收減少、產品單價下跌及產品組合變動的因素導致營業利益與純利均相對減少；
4. 固定資產及總資產週轉率減少，起因於購買瀚宇彩晶 2 條薄膜式電晶體液晶顯示器(TFT LCD)生產線制固定資產增加所致；
5. 營業利益與稅前純益佔時收資本比例減少主要為營業毛利減少、至營業利益與稅前純益相對減少；
6. 營業槓桿度提高，主要為營業毛利下降致營業利益相對減少所致。

表 4.5 勝華 91~95 年的財務分析

分析項目		96	95	94	93	92
財務結構	負債佔資產比率(%)	45.0	40.9	73.7	44.0	47.5
	長期資金佔固定資產比率(%)	177.2	226.0	603.5	852.7	162.8
償債能力	流動比率(%)	134.4	153.8	167.7	154.9	131.9
	速動比率(%)	77.3	85.2	111.2	86.2	70.5
	利息保障倍數	2.9	12.0	4.3	9.1	5.4
經營能力	應收帳款週轉率(次)	5.7	5.2	8.6	6.9	4.2
	應收帳款收現日數	65	70	43	53	87
	存貨周轉率(次)	4.2	4.2	6.3	0.83	0.92
	平均售貨日數	86	86	58	96	128
	固定資產周轉率(次)	1.4	2.4	7.4	0.73	0.02
	總資產周轉率(次)	0.6	0.8	1.4	0.8	0.6
獲利能力	資產報酬率(%)	1.8	6.3	16.7	16.5	5.7
	股東權益報酬率(%)	2.2	9.7	7.5	9.2	8.6
	營業利益佔實收資本比率(%)	3.5	17.0	9.2	0.1	9.2
	稅前純益(損)佔實收資本比率(%)	5.3	24.0	64.3	55.0	14.8
	純益(損)率(%)	1.9	7.1	10.9	15.5	6.6
	每股純益(損)(元)	0.6	2.28	5.6	4.78	0.93
現金流量	現金流量比率(%)	21.4	17.4	65.6		6.6
	現金流量允當比率(%)	37.5	40.5	64.4	(9)	14.6
	現金在投資比率(%)	3.9	0.2	5.2	(0.4)	0.62
槓桿度	營運槓桿度	17.2	3.2	0.32	5.8	7.3
	財務槓桿度	4.9	1.2	1.1	1.1	1.6

資料來源: 勝華 96 年報, 本研究整理

### 4.3.2 瀚宇彩晶的介紹

#### <背景>

瀚宇彩晶成立於 1998/06，現行資本額為：NT\$ 501,00 million；員工人數為 4,500 人；主要產品為：薄膜式電晶體液晶顯示器(TFTLCD) 面板；經營理念為：為提供人類最健康的視覺環境，致力於低輻射、低耗電與輕薄便利的 TFT-液晶顯示器(LCD)之研發、製造與銷售。面對未來的螢幕世界，我們始終相信：瀚宇彩晶的存在，是為了帶給下一代無障礙、零距離、最自然的一扇窗。產品市場分析：以筆記型電腦、監視器、電視為主要產品。(1).2007 年筆記型電腦需求為 9,500 萬片(2).2007 年監視器需求為 1 億 3,000 萬台(3).2007 年電視需求為 8,100 萬台。業務計畫為：(1). 均衡發展 ODM 與自有品牌 HannsG 銷售。(2). 發展最佳面取數 17" W、19"、19" W 監視器用面板。(3). 開發 28" W 的監視器面板及 50" 的電視面板。

#### <營業狀況>

本文摘錄 91~96 年的營業收入與營業毛利的資料如圖 4.7 所示，瀚宇彩晶自 91 年起營業收入成現漸進式的成長；相對於營業毛利率而言，91 到 93 依舊呈現正成長，94 年時起因筆記型電腦、監視器市場狀況不佳，毛利率呈現負成長，直到 96 年起才再度回復。雖然瀚宇彩晶營業收入狀況一年比一年高，但遇到市場狀況不佳時卻反轉直下呈現出負毛利狀況，直到 95 與 96 年相繼賣出 2 條舊生產線後，產能效率提升，專注於利基型產品後，營業毛利率才回復到正毛利。

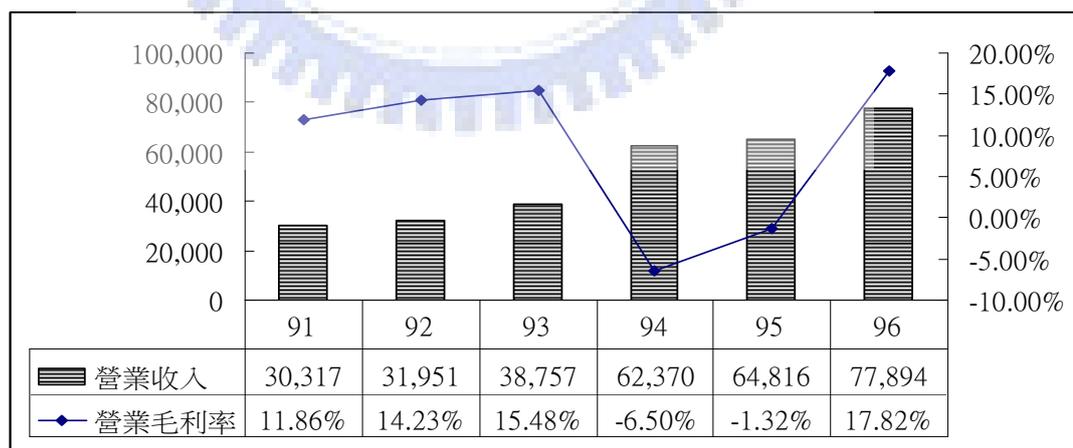


圖 4.7 91~96 年瀚宇彩晶營業狀況

單位：新台幣仟元

資料來源：瀚宇彩晶 96 年報

<財務狀況>

本文摘錄 91~96 年的財務相關訊息如表 4.7 所示，95 年財務結構改善，起因於處置 Fab1，降低負債與固定資產；94~95 年獲利能力變差，起因於產業景氣低迷，產品供過於求，產品單價偏低所致。瀚宇彩晶自 94 年開始整體財務狀不佳，所幸於 95 年時處分 Fab1 生產線，整體營運狀況回升。

表 4.7 瀚宇彩晶 91~95 年的財務分析

分析項目		最近五年財務分析					截至 96 年 3 月 31 日
		91 年	92 年	93 年	94 年	95 年	
財務結構	負債占資產比率 (%)	40.72	48.96	49.11	48.98	43.63	44.97
	長期資金占固定資產比率 (%)	158.99	152.78	112.3	99.71	110.21	109.29
償債能力	流動比率 (%)	179.25	187.23	100.64	77.41	90.23	88.07
	速動比率 (%)	149.33	158.81	85.29	59.43	62.34	60.01
	利息保障倍數 (%)	1.22	2.87	4.75	(9.09)	(4.42)	(10.33)
經營能力	應收款項週轉率 (次)	7.49	7.47	6.08	6.28	5.96	5.93
	平均收現日數	49	49	60	58	61	62
	存貨週轉率 (次)	10.33	10.05	11.08	13.88	10.99	10.78
	應付款項週轉率 (次)	7.14	6.77	6.22	6.40	4.22	3.95
	平均銷貨日數	35	36	33	26	33	33
	固定資產週轉率 (次)	1.11	0.75	0.51	0.86	1.04	1.07
	總資產週轉率 (次)	0.54	0.38	0.34	0.55	0.69	0.69
獲利能力	資產報酬率 (%)	2.73	1.62	2.73	(7.83)	(4.04)	(2.34)
	股東權益報酬率 (%)	3.47	2.21	4.88	(16.56)	(8.76)	(4.49)
	占實收資本	2.92	2.41	5.21	(11.79)	(7.73)	(2.78)
	營業利益	0.42	2.15	4.96	(15.93)	(8.04)	(3.87)
	比率 (%) 稅前利益	2.92	2.59	6.45	(15.46)	(7.51)	(14.61)
	純益率 (%)	0.33	0.23	0.49	(1.63)	(0.80)	(0.39)
	每股盈餘 (元)	33.34	44.26	12.02	19.15	45.37	1.14
現金流量	現金流量比率 (%)	2.95	16.22	16.62	26.41	43.71	40.33
	現金流量允當比率 (%)	7.63	10.00	3.36	7.35	11.70	0.32
	現金再投資比率 (%) (註 1)	9.88	9.59	4.24	(1.07)	(1.85)	(0.62)
槓桿度	營運槓桿度	3.00	1.72	1.14	0.89	0.84	0.89
	財務槓桿度						

資料來源：瀚宇彩晶 95 年報

## 五、勝華轉型前的決策分析

勝華是全球最大單彩超扭向轉列液晶顯示器(MSTN LCD)；全彩超扭向轉列液晶顯示器(CSTN LCD)也佔相當大量，其產品以手機面板為主，為全球第2大手機面板業者(以出貨量計)，大客戶包括諾基亞(Nokia)、摩托羅拉(Motorola)等一線大廠，如圖 5.1 所示。隨著手機市場中薄膜式電晶體液晶顯示器(TFTLCD)需求遠大於超扭向轉列液晶顯示器(STN LCD)，超扭向轉列液晶顯示器(STN LCD)不僅價格遭遇薄膜式電晶體液晶顯示器(TFTLCD)逼近，整體市場需求也逐漸萎縮。從4~5年前灰階手機仍仍以超扭向轉列液晶顯示器(STN LCD)為面板主流，到現在台、日、韓市場上超扭向轉列液晶顯示器(STN LCD)幾乎已經絕跡，薄膜式電晶體液晶顯示器(TFTLCD)已成為手機面板主流。單彩超扭向轉列液晶顯示器(MSTN LCD)、全彩超扭向轉列液晶顯示器(CSTN LCD)只能轉進低階顯示器面板市場。

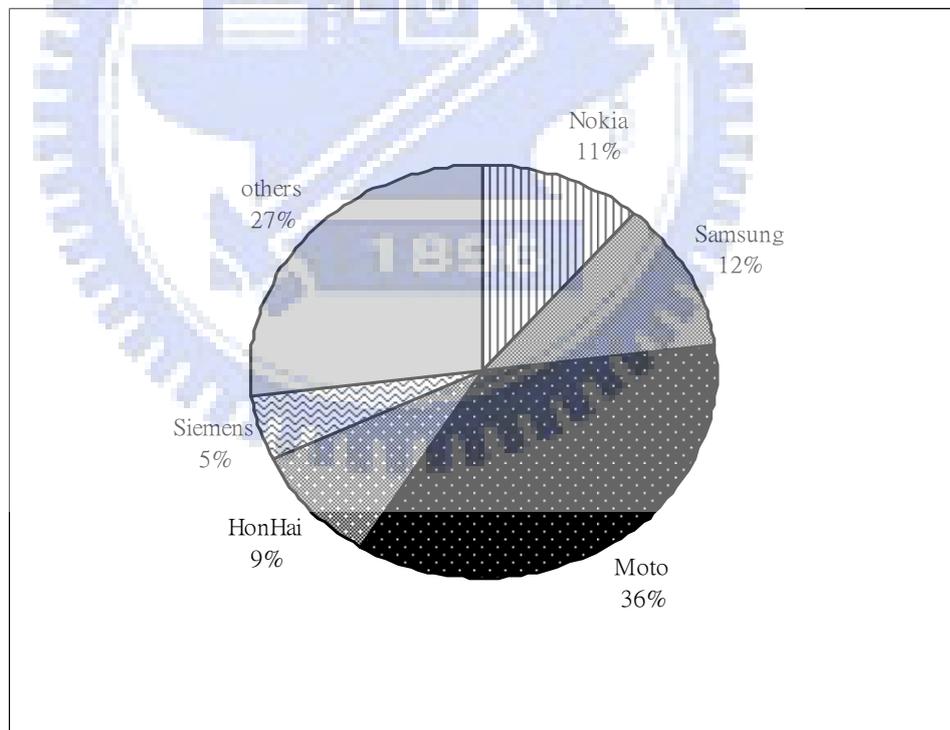


圖 5.1 2007 勝華客戶群

資料來源：2007 年報

在此情況下，過去以超扭向轉列液晶顯示器(STN LCD) & 全彩超扭向轉列液晶顯示器(CSTN LCD) 為主要營收來源，超扭向轉列液晶顯示器(STN) & 全彩超扭向轉列液晶顯示器(CSTN LCD) 出貨佔營收比重高達 9 成以上的勝華，也不得不思考未來出貨產品比重的調整與技術層次的提升，營運策略的改變。將現有公司轉型，提升競爭力，更符合市場所需，以讓企業永續經營。所以接下來將以 SWOT 策略分析來分析探討轉型前勝華的狀況，接下來再做收購目標的分析，來探討為何會收購瀚宇彩晶。

## 5.1 勝華轉型前的 SWOT 分析

2007 年 5-6 月間，在中、小尺寸面板產能供不應求下，Cell 價格一度上揚 5-10%，部分中、小尺寸面板模組廠更經常面臨 Cell 短缺、或是交貨不穩定，造成無料可出的狀況。一旦前段面板來源供應不穩定，接單出貨的不確定性也將隨之增高。如何能掌握或擁有自有的面板來源，變成為顯示器模組供應商的成敗關鍵要素。勝華擅長的領域主要在超扭向轉列液晶顯示器(STN LCD)模組，以及薄膜式電晶體液晶顯示器(TFT LCD)中、後段模組製程，客戶遍及國際各大手機廠、EMS(專業電子製造商)大廠及 ODM(原廠委託設計)廠。在手機市場中，中、高階手機螢幕幾乎全數使用薄膜式電晶體液晶顯示器(TFT LCD)模組下，如果勝華本身沒有掌握薄膜式電晶體液晶顯示器(TFT LCD)前段面板產能，產能供需狀況容易遭受市場供需失衡的影響而連類公司營運狀況。不論是在取得客戶品驗證及維持客戶關係上，無疑是一大障礙。所以以下針對勝華尚未購買彩晶薄膜式電晶體液晶顯示器(TFT LCD)生產線前做 SWOT 策略分析，來剖析收購前所面臨的問題。如表 5.1 所示。

表 5.1 勝華尚未購買彩晶薄膜式電晶體液晶顯示器(TFT LCD)生產線的 S.W.O.T 分析

	內部優勢(S)	內部弱勢(W)
外部機會(O)	藉由既有手機客戶良好關係優勢, 推廣薄膜式電晶體液晶顯示器(TFT LCD)產品.	垂直整合,掌握上游薄膜式電晶體液晶顯示器(TFT LCD)面板來源.
外部威脅(T)	降低上游薄膜式電晶體液晶顯示器(TFT LCD)面板短缺風險.	增加薄膜式電晶體液晶顯示器(TFT LCD)產品佔有率.

資料來源：本研究整理

企業策略扮演著併購活動的驅動引擎，企業的策略思維將影響併購結果。在企業成長過程中將企業策略與企業併購鏈結，創造價值，帶領公司下一波的成長高峰。既然勝華已知未來手機面板中薄膜式電晶體液晶顯示器(TFTLCD)將成為主流市場，勝華必須跨入薄膜式電晶體液晶顯示器(TFTLCD) 液晶顯示器(LCD)供應商行列。如何跨入，必須從3個方向來探討：

### 1. 建置成本與時間

建立新生產線的成本將是收購舊生產線3倍的價格且建置時間耗時，從無到有至少需要2年時間來建置新產線與新廠房，在加上生產線導入後到順利量產又需一段時程，所以購置成本與時間成本對勝華而言必須納入考量。

### 2. 生產與切割效率

液晶顯示器(LCD)的基板尺寸從1G(200x200mm)到現行的8.5G(2300x2400mm)不斷地演進與突破，每一種基板此寸都有其相對產品的最佳切割效率。如以中、小尺寸的產品而言，<4G(680x880mm)將是最佳切割效率的基板尺寸。對勝華而言<4G(680x880mm)的基板尺寸將是它優先考量的基板尺寸。

### 3. 生產技術與良率

超扭向轉列液晶顯示器(STNLCD)與薄膜式電晶體液晶顯示器(TFTLCD)生產方式差異甚大，勝華自創立以來一直生產超扭向轉列液晶顯示器(STNLCD)，所有技術都紮根於超扭向轉列液晶顯示器(STNLCD)，相對於薄膜式電晶體液晶顯示器(TFTLCD)將是未來生產技術上的大挑戰與未知數，生產良率亦須慢慢地提升。對於勝華而言，如何快速地導入薄膜式電晶體液晶顯示器(TFTLCD)生產技術與提升生產良率，加入營運橫列，將會是另一考量重點。

綜合上述的探討，勝華如要盡速地加入薄膜式電晶體液晶顯示器(TFTLCD)的供應商行列，勝華必須捨棄內部成長方式，而選擇外部成長中收購的方式。這樣才能幫助勝華積極地進入薄膜式電晶體液晶顯示器(TFTLCD)手機面板市場，擴充產品組合，增加營業收入與營業毛利。

## 5.2 收購目標的分析

由於台灣薄膜式電晶體液晶顯示器(TFTLCD)面板廠的3.5代線以下的設備從1997年陸續建置，直到今日所有生產線都已折舊攤提完畢，此時用已攤提完成的生產線來生產較具經濟效益。因應大尺寸新產品的應用逐漸被開發與陸續問市，3.5代線的設備皆不具備生產大尺寸面板的經濟效益；再加上消費性電子產品所需的顯示器市場需求量增長速度飛快與面板切割效率問題。多數面板廠商均把3.5代線以下的產能轉投入生產中、小尺寸面板。一來將折舊攤提完的生產設備另尋新應用，來延伸生產壽命，再來以提高其生產效率並能快速滿足消費性電子產品所需。

在勝華舊有的經營模式下，自己無法生產薄膜式電晶體液晶顯示器(TFTLCD)前段面板的資源；如何掌握或擁有自有的面板來源，將是勝華如何突破舊有的營運瓶頸，開創新經營模式的重要關鍵因素。台灣已是世界上薄膜式電晶體液晶顯示器(TFTLCD)的主要生產國，每家薄膜式電晶體液晶顯示器(TFTLCD)製造商皆有其策略。面對現行面板廠商自有的合縱連橫策略下，勝華必須從現行的面板廠挑選合作夥伴，追求共生互惠的利益，將考驗勝華經營階層的策略思維與未來佈局。如表5.2所示，將現行台灣中、小尺寸面板廠的現況做分析。

表5.2 台灣中、小尺寸面板廠分析

公司	現況分析
友達	<ol style="list-style-type: none"> <li>2006年4月合併廣輝後，旗下共有4座3.5代線、1座4代線，中、小尺寸薄膜式電晶體液晶顯示器(TFTLCD)產能無疑將穩居台廠之冠，不僅穩做台灣中、小尺寸第1大，同時也挺進全球中小尺寸前5大、甚至挑戰前3大地位，代工市場中已佔有一席之地。</li> <li>母集團明基擁有自有的消費性電子產品品牌 BENQ。</li> <li>產能規模：L3A (600x720 mm<sup>2</sup>) 40K/月 L3B (610x720 mm<sup>2</sup>) 40K/月 L5 (610x720 mm<sup>2</sup>) 60K/月</li> <li>競爭策略：以手機面板為重心，強化開發手機客戶； 擴建廈門模組廠就近供應客戶</li> </ol>

奇美	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 2007 年下半宣布將全力扶植旗下中、小尺寸模組廠奇信電子。</li> <li>2. 轉投資奇晶光電導入 LTPS (低溫多晶矽) 與 OLED 中小尺寸面板研發，可望大量消化奇美 3.5 代面板的產能。</li> <li>3. 產能規模：L1 (600x720 mm<sup>2</sup>) 60K/月</li> <li>4. 競爭策略：以液晶顯示器(LCD) TV 為營運主力； 中、小尺寸面板事業將以出售空玻璃(Cell)為主。</li> </ol>
華映	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 2007 年 10 月將旗下 3 代廠賣給凌巨，華映認為，小尺寸面板客製化特性，直接切入經營不易，因此透過成為凌巨最大股東方式，可以更快速地建置自有小尺寸模組產能。</li> <li>2. 凌巨原本即為華映 3 代廠的大客戶，雙方在產品開發上互動相當高，加上華映本身缺乏中小尺寸模組產能，凌巨則已有現成的龐大模組產能及客戶基礎，雙方合作等於結合上下游優勢，也為華映打通中小尺寸面板的新方向。</li> <li>3. 華映 4.5 代線亦可生產中小尺寸面板，未來也將提供凌巨作為產能後援，凌巨在獲得華映支援之下，也以挑戰全球前 3 大中小尺寸面板廠為目標。</li> <li>4. 產能規模：T1 (550x670 mm<sup>2</sup>) 40K/月</li> <li>5. 競爭策略：擴大手機面板出貨，平衡產品組合。</li> </ol>
統寶	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 2005 年 11 月合併 Philips-MDS 部門</li> <li>2. 台灣最早建立 LTPS-液晶顯示器(LCD)面板業者，主攻手持式電子產品。</li> <li>3. 產能規模：Fab1 (620x750 mm<sup>2</sup>) 90K/月</li> <li>4. 競爭策略：以手持式電子產品為主並加強手機出貨比重，併購 Philips-MDS 擴增國際客戶</li> </ol>
元太	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 元太為台灣最早建置 TFT 液晶顯示器(LCD)面板產線的業者，其擁有 1 條 2 代線，在液晶循環下 2007 年卻出現往年少見的長時間供不應求，從第 2 季開始持續到年底、甚至預期將延續到 2008 年，其中又以擴產可能性低的中小尺寸更缺，</li> <li>2. 與美國線上書店亞馬遜(Amazon)合作開發多年之後，終於於 2007 年 10 月推出電子紙顯示器，預期 2008 年電子紙顯示器出貨將呈現逐月攀升的態勢，因此若有更多自有產能挹注，也將穩定其未來發展。</li> <li>3. 元太於 2007/11 月宣布入主 BOE Hydix，入主 BOE Hydix 的資金團隊中，</li> </ol>

	<p>還包括了2家港資業者愛高(Alco)及精電(Varitronix),2業者主要是大陸廠商,分別是液晶模組廠及EMS廠,與客戶合作取得面板產能,亦是布局未來訂單的意義。</p> <p>4. 產能規模:Fab1 (370x470mm<sup>2</sup>) 48K/月</p> <p>5. 競爭策略:加強客製化產品及模組代工以增加利潤;擴增中國川奇光電產能;</p> <p>6. 與住友合作彩色濾光片,降低成本。</p>
群創	<p>1. 母集團為鴻海,全世界第一大的EMS廠</p> <p>2. 產能規模:(730x920 mm<sup>2</sup>) 32K/月;(1100x1300 mm<sup>2</sup>) 65K/月</p> <p>3. 鴻海對面板的需求量遠大於群創本身的產出量</p>

資料來源:Digital Time, 2007

由上述的資料來源看來,依建置成本與時間、生產與切割效率、生產技術與良率的考量下,友達、奇美、統寶、華映、彩晶皆適合與勝華結合;但如以各公司得經營策略與產品屬性看來,只剩奇美、華映、彩晶與勝華發展策略不抵觸,如能結合更可發揮倍數的經營效益;如依財務狀況來看時,只剩彩晶較適合為勝華的合作夥伴。如圖 5.2 所示,瀚宇彩晶 94 & 95 年度資產報酬率(ROA);股東權益報酬率(ROE);每股存益(EPS)出現負值,可見其營運已遭遇重大困境,如能減經營運包袱,對瀚宇彩晶提升獲利能力而言有其正面的幫助,且瀚宇彩晶主要以生產中、大尺寸的面板為主,舊生產線(Fab1 & Fab2)並不適合中、大尺寸面板的切割效率,較適合中、小尺寸面板的切割效率。對勝華科技而言,如能收購瀚宇彩晶兩條 3G 的薄膜式電晶體液晶顯示器(TFTLCD)生產線,不僅穩住薄膜式電晶體液晶顯示器(TFTLCD)面板來源,更能提升自己技術能力,開發新的產品組合,從扭向轉列液晶顯示器(TN LCD)/超扭向轉列液晶顯示器(STN LCD)的面板製造商轉型到薄膜式電晶體液晶顯示器(TFTLCD)面板製造商。綜合建置成本與時間、生產與切割效率、生產技術與良率經營策略與產品屬性、財務狀況而言勝華結合彩晶有相輔相成的功效。

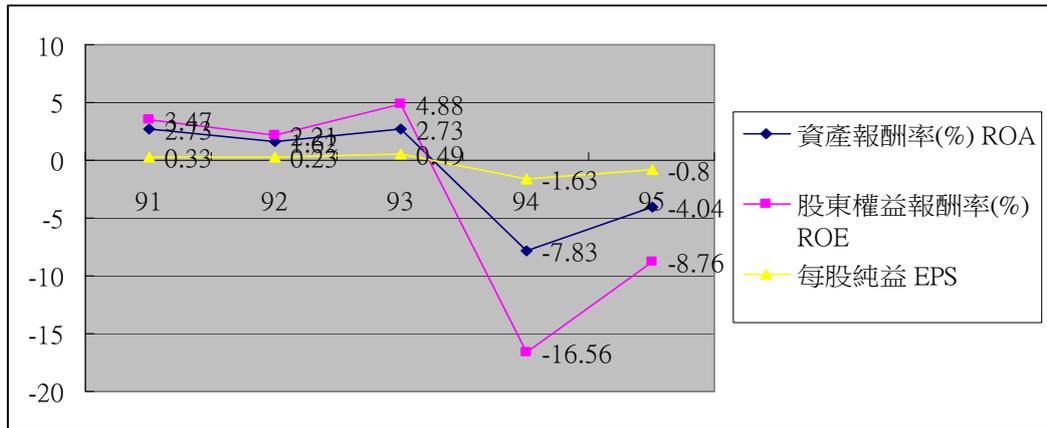


圖 5.2 瀚宇彩晶 91~95 年的 ROA & ROE & EPS

資料來源: 瀚宇彩晶 95 年報, 本研究整理



## 六、勝華轉型後的綜效分析

2005~2007 年台灣中、小尺寸面板廠歷經 3 大整併案，如 2005/11 統寶合併 Philips-MDS 部門；2007/11 月宣布入主 BOE Hydix；2007 年 10 月將旗下 3 代廠賣給凌巨。台灣中、小尺寸面板廠可說正式進入各擁江山、壁壘分明的狀態。勝華科技於 95/09/07 宣佈購買瀚宇彩晶的第 1 座薄膜式電晶體液晶顯示器(TFTLCD)三代廠。又於 96/08 宣布買下瀚宇彩晶第 2 座薄膜式電晶體液晶顯示器(TFTLCD)三代廠。如表 6.1 所示。勝華擁有了 2 座薄膜式電晶體液晶顯示器(TFTLCD) 面板廠後，薄膜式電晶體液晶顯示器(TFTLCD)面板產能已不再受市場短缺所影響，並可大量衝刺薄膜式電晶體液晶顯示器(TFTLCD)T 的液晶模組(LCM)生意。再加上勝華主要以手機液晶模組(LCM)為主要營業產品，三代廠的基板尺寸對中、小尺寸而言為最佳經濟切割效率，對勝華而言幫助更大。整體來說，勝華主要營收仍來自手機面板市場，勝華最大的優勢，就是龐大而充裕的模組產能，以及與國際手機大廠已建立相當緊密的合作關係，在獲得自有的薄膜式電晶體液晶顯示器(TFTLCD)產能後，穩定上游薄膜式電晶體液晶顯示器(TFTLCD)面板來源後，更有助於鞏固其在手機面板市場的地位。接下來將探討勝華購買瀚宇彩晶後的在營運面與財務面所帶來的綜效。

表 6.1 勝華買兩座第三代線的情況

購買時間	玻璃基板尺寸	產能(月)	投入金額
2006 年 9 月	550mm x 650 mm	5 萬	新台幣 60 億元
2007 年 8 月	550mm x 650 mm	5 萬	新台幣 90 億元

資料來源：科技政策研究與資訊中心 (STPI)，2007 年 8 月

### 6.1 營運面綜效分析

在已知超扭向轉列液晶顯示器(STN LCD)與薄膜式電晶體液晶顯示器(TFT LCD)的未來市場此消彼長後，勝華收購了瀚宇彩晶，除了穩固薄膜式電晶體液晶顯示器(TFT LCD)面板來源與手機大廠的關係外，又能提升生產技術能力，轉型成薄膜式電晶體液晶顯示器(TFT LCD)面板供應商。接下來將從其市場面與產品面來做收購後的營運面綜效分析。

## 6.1.1 市場面分析

勝華於94年時營運來到歷史高點，95年開始因市場狀況不佳及現有產品無法滿足市場所需，營業收入與營業毛利驟降。95與96年收購瀚宇彩晶後，勝華自行預估於98年時兩條生產線加入營運後，營業收入與營業毛利將如漸上升，回到94年時的巔峰狀況，如圖6.1所示，可預見在加入薄膜式電晶體液晶顯示器(TFT LCD)營運後，可彌補超扭向轉列液晶顯示器(STN LCD)的低毛利與低營收。

單位：新台幣仟元

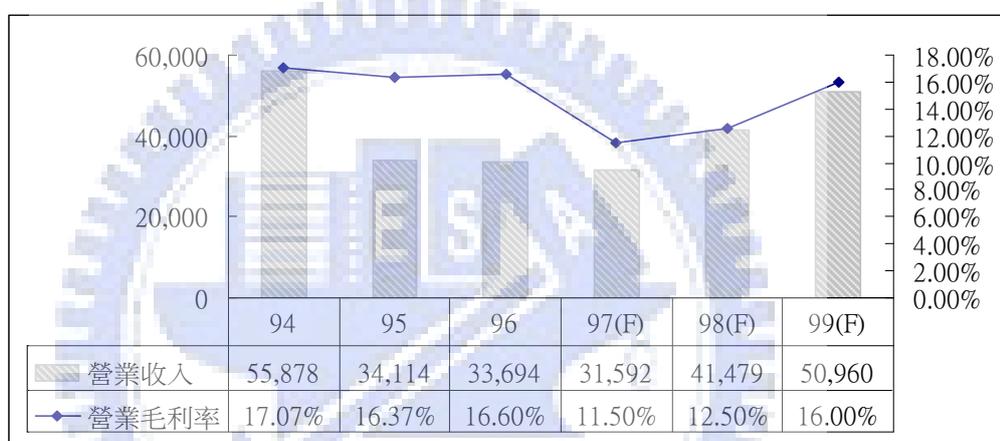


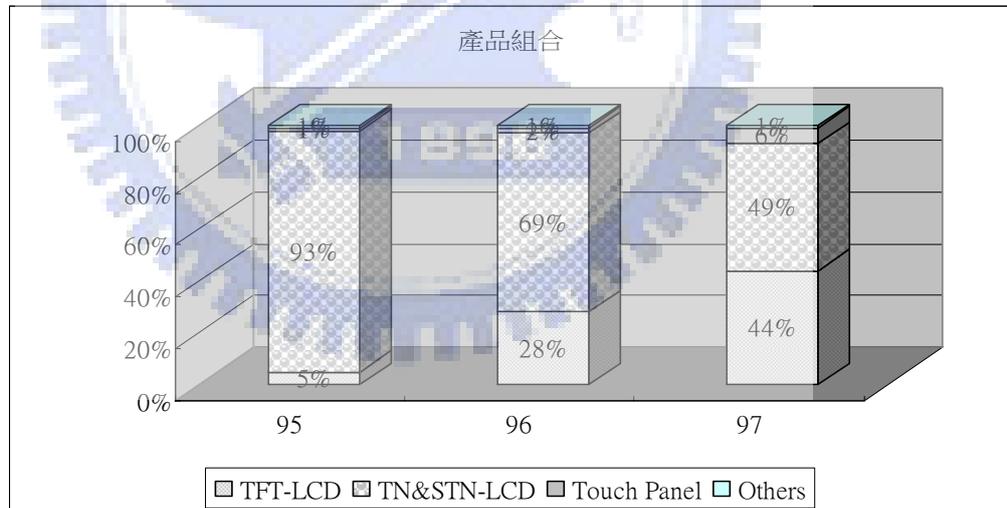
圖 6.1 91~99(f)年營業收入、營業毛利率

資料來源：勝華96年報

## 6.1.2 產品面分析

勝華一直以扭向轉列液晶顯示器(TN LCD)/超扭向轉列液晶顯示器(STN LCD)為主要營收項目，因察覺市場上手機面板需求已逐漸轉向為薄膜式液晶顯示器(TFT LCD)且扭向轉列液晶顯示器(TN LCD)/超扭向轉列液晶顯示器(STN LCD)的營業毛利亦逐下降，所以自96年開始調整產品組合，如圖6.2、所示，依產品比重而言，95年時扭向轉列液晶顯示器(TN LCD)/超扭向轉列液晶顯示器(STN LCD)佔其年度產品比重高達93%，反之薄膜式電晶體液晶顯示器(TFT LCD)只佔5%；因手機面板需求已轉向薄膜式液晶顯示器(TFT LCD)，所以勝華自96年開始扭向轉列液晶顯示器(TN LCD)/超扭

向轉列液晶顯示器(STN LCD)產品比重已降至 69%，薄膜式電晶體液晶顯示器(TFT LCD)已提升至 28%，相較於 95 年時薄膜式電晶體液晶顯示器(TFT LCD)產品比重年成長率高達 460%，超扭向轉列液晶顯示器(STN LCD)產品比重年成長率衰對-25.81%；而其 95 年所購買的瀚宇彩晶第一座薄膜式電晶體液晶顯示器(TFT LCD)三代生產線亦於 97 年起加入薄膜式電晶體液晶顯示器(TFT LCD)面板供應鏈，勝華在掌握薄膜式電晶體液晶顯示器(TFT LCD)面板來源後立刻調整產品比重，預計薄膜式電晶體液晶顯示器(TFT LCD)產品比重將提升至 44%；扭向轉列液晶顯示器(TN LCD) & 超扭向轉列液晶顯示器(STN LCD)降至 49%，相較於 96 年時薄膜式電晶體液晶顯示器(TFT LCD)產品比重年成長率高達 57.14%，超扭向轉列液晶顯示器(STN LCD)產品比重年成長率衰退-28.99%。由此可知勝華在未收購瀚宇彩晶時已將公司營運目標轉至薄膜式電晶體液晶顯示器(TFT LCD)，收購瀚宇彩晶後，擁有了自有的薄膜式電晶體液晶顯示器(TFT LCD)面板產能，整體的產品組合更加地以薄膜式電晶體液晶顯示器(TFT LCD)為主，相信 98 年瀚宇彩晶第二座薄膜式電晶體液晶顯示器(TFT LCD)三代生產線如能預期的加入營運時，勝華的營運產品中薄膜式電晶體液晶顯示器(TFT LCD)的產品比重必會超越超扭向轉列液晶顯示器(STN LCD)產品。

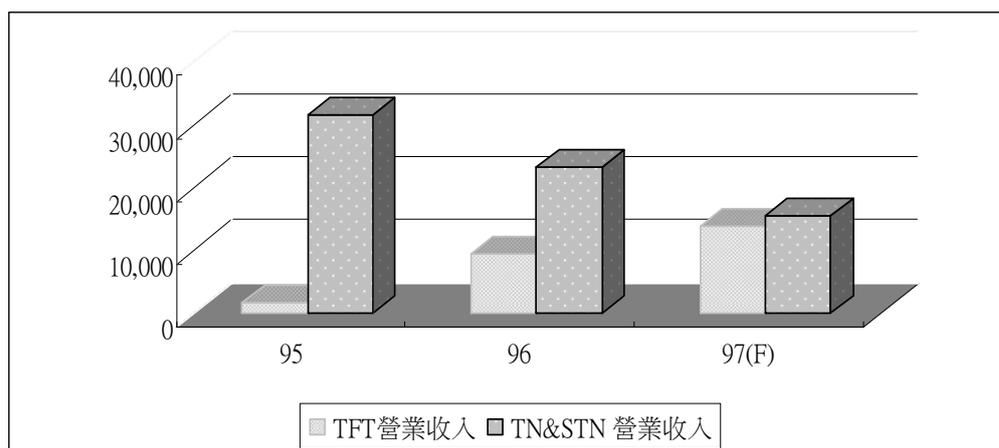


產品總類	95	96	97
薄膜電晶體液晶顯示器(TFT LCD)	5%	28%	44%
扭向轉列液晶顯示器(TN LCD)/ 超扭向轉列液晶顯示器(STN LCD)	93%	69%	49%
觸控式面板(Touch Panel)	1%	2%	6%
其他(Others)	1%	1%	1%
薄膜電晶體液晶顯示器(TFT LCD)年度成長率		460.00%	57.14%
扭向轉列(TN LCD)/ 超扭向轉列液晶顯示器(STN LCD) 年度成長率		-25.81%	-28.99%

圖 6.2 勝華 95~97 產品組合

資料來源：Macquaire Research April 2008

依產品比重營收來看，如圖 6.3 所示，95 年時扭向轉列液晶顯示器(TN LCD)/超扭向轉列液晶顯示器(STN LCD)的營收是薄膜式電晶體液晶顯示器(TFT LCD)的 18 倍；96 年時隨著產品比重的調整，扭向轉列液晶顯示器(TN LCD)/超扭向轉列液晶顯示器(STN LCD)的營收是薄膜式電晶體液晶顯示器(TFT LCD)的 3 倍，相較於 95 年時，薄膜式電晶體液晶顯示器(TFT LCD)產品營業收入成長 453.11%，超扭向轉列液晶顯示器(STN LCD)產品營業收入衰退-26.72%；97 年時薄膜式電晶體液晶顯示器(TFT LCD)與超扭向轉列液晶顯示器(STN LCD)的營業收入只相差 10%，相較於 96 年時，薄膜式電晶體液晶顯示器(TFT LCD)產品營業收入成長 47.34%，超扭向轉列液晶顯示器(STN LCD)產品營業收入衰退-33.42%。相信於 98 年時薄膜式電晶體液晶顯示器(TFT LCD)營業收入會高於超扭向轉列液晶顯示器(STN LCD)。



產品總類	95	96	97
薄膜電晶體液晶顯示器(TFT LCD)	1,706	9,434	13,900
扭向轉列液晶顯示器(TN LCD)/ 超扭向轉列液晶顯示器(STN LCD)	31,726	23,249	15,480
薄膜電晶體液晶顯示器(TFT LCD) 年度成長率		453.11%	47.34%
扭向轉列(TN LCD)/ 超扭向轉列液晶顯示器(STN LCD)年度成長率		-26.72%	-33.42%

圖 6.3 勝華 95~97 產品組合營收

資料來源：Macquaire Research April 2008

整體而言，勝華在預知未來既有的超扭向轉列液晶顯示器(STN LCD)產品在未來性無法增加營收與毛利，為了讓公司持續營運成長，在未收購瀚宇彩晶時已開始調整產品比重，加重薄膜式電晶體液晶顯示器(TFT LCD)的比重。在收購瀚宇彩晶後，整體產品組合中，薄膜式電晶體液晶顯示器(TFT LCD)產品的營業收入亦漸漸發揮成效，為勝華帶來新營收成長，可看見到此次收購案為勝華帶來營業收入的成長，彌補了超扭向轉列液晶顯示器(STN LCD)產品營業收入的衰退，且未來的營業收入將會以薄膜式電晶體液晶顯示器(TFT LCD)為主軸。勝華此次透過收購瀚宇彩晶，轉型成薄膜式電晶體液晶顯示器(TFT LCD)產品來符合市場所需，以延續未來公司營運狀況並擴展新產品組合。由上述的市場面與產品面的資料分析看來，此收購案成功地讓勝華轉型並改變其產品組合，有利於公司未來長久經營與營運績效提升。

## 6.2 財務面綜效分析

在財務面的綜效分析中以財務比率分析，來探討勝華收購瀚宇彩晶後的財務狀況與投資人對此收購案的股價反應。

證管會的財務報表中對財務分析的公告分式可分類為：財務結構、償債能力、經營能力、獲利能力。我們亦可以用五力分析（安定力、活動力、獲利力、成長力、生產力）來探討其財務狀況，本文將從獲利力與安定力來探討，分述如下：

### 獲利力

獲利性中主要以資產報酬率、股東權益報酬率、每股純益，來分析，如圖 6.4 所示，91 年開始~93 年時，可看出勝華營運狀況逐年成長，資產報酬率、股東權益報酬率、每股純益，節節高升，94 年已呈現緩降現象，95 年時因市場狀況不佳及現有產品無法及時跟隨市場主流所需，導致整體營運狀況欠佳，獲利性驟降。且又於 95Q3 & 96Q3 以現金分別購入瀚宇彩晶生產線，獲利性來到歷年最低。但勝華自我預估 97 年開始，所收購的第一條生產線加入營運後，獲利性便會逐漸上升；98 年第二條生產線亦開始加入營運後，獲利性又較 97 年好。

### 安定力

安定性分別以負債比率、現金流量比率、速動比率、流動比率、利息保障倍數，來分析，如圖 6.5、圖 6.6 所示，勝華於 95Q3 & 96Q3 以現金分別購入瀚宇彩晶生產線。負債比率、現金流量比率上升起因於向銀行融資以現金購買生產線所致；速動比率、流動比率降低起因於因應新產線加入營運，購料成本增加，應負帳管提高所引起；利息保障倍數降低起因於營收降低、產品單價下降、產品組合變動。

可見經營者有其前瞻性的看法，早預知現行產品已無競爭性，藉由收購瀚宇彩晶生產線來讓公司轉型，產品符合市場所需。即使造成公司短暫的獲利性與安定性不佳，但為了企業永續經營，不得不以短暫的犧牲，換取長期的利益。

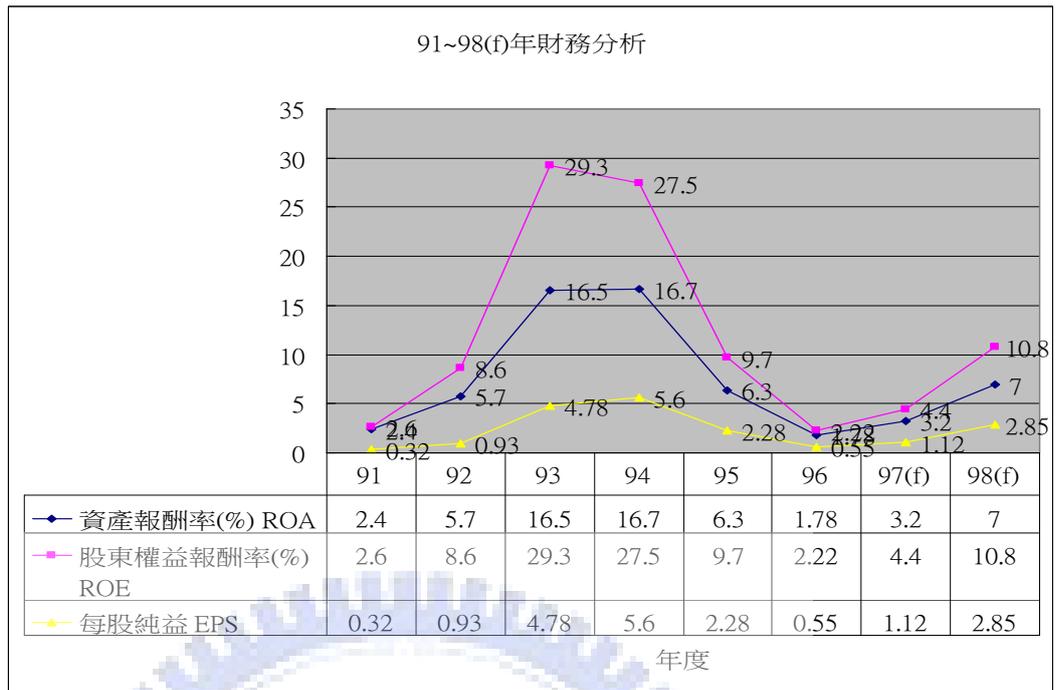


圖 6.4 勝華 91~96 年度 ROA & ROE & EPS

資料來源: 勝華 91~96 年報, 本研究整理

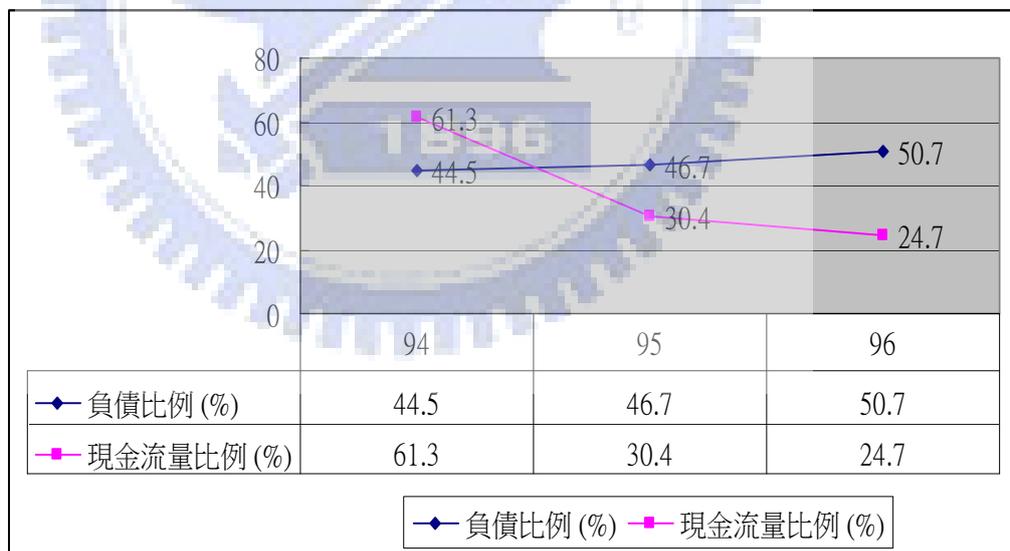


圖 6.5 勝華 94~96 年度負債比率、現金流量比率

資料來源: 勝華 96 年報, 本研究整理

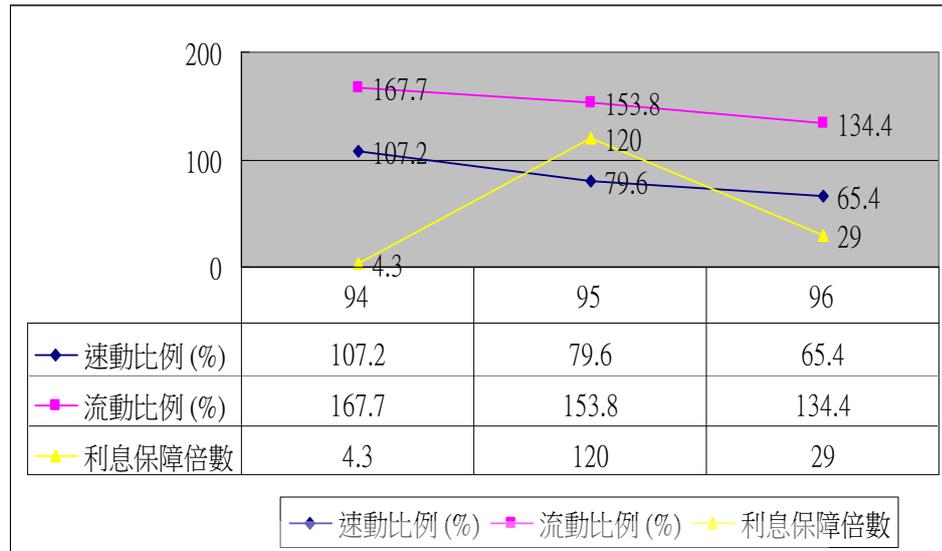


圖 6.6 勝華 94~96 年度速動比率、流動比率、利息保障倍數

資料來源: 勝華 96 年報, 本研究整理

## 6.3 股價表現

勝華是公開發行的上市公司, 遇有重大營運策略變動時, 相對會影響其股價的波動, 投資人對其營運策略的看法會立即表現在股價上, 因此我們可以觀察股價的變動性來了解投資人對此重大策略的認同度。本文將分成兩階段來觀察期股價變化(宣告收購 Fab1 時; Fab1 量產及宣告收購 Fab2 時), 來檢視其發佈重大策略前後一個月的股價表現, 觀看投資人對勝華收購瀚宇彩晶於股票市場的認同度。

### 宣告收購 Fab1 時

勝華於 95 年 9 月發布收購瀚宇彩晶 Fab1 前一個月時, 如圖 6.7 所示, 股價表現落後電子股指數, 股價維持於 26 元附近; 再宣告收購瀚宇彩晶後, 股價攀升至 30 元附近, 上升幅度約 20%, 上升幅度優於電子股指數。可見投資人對此重大營運策略於股價表現上給予正面的肯定。

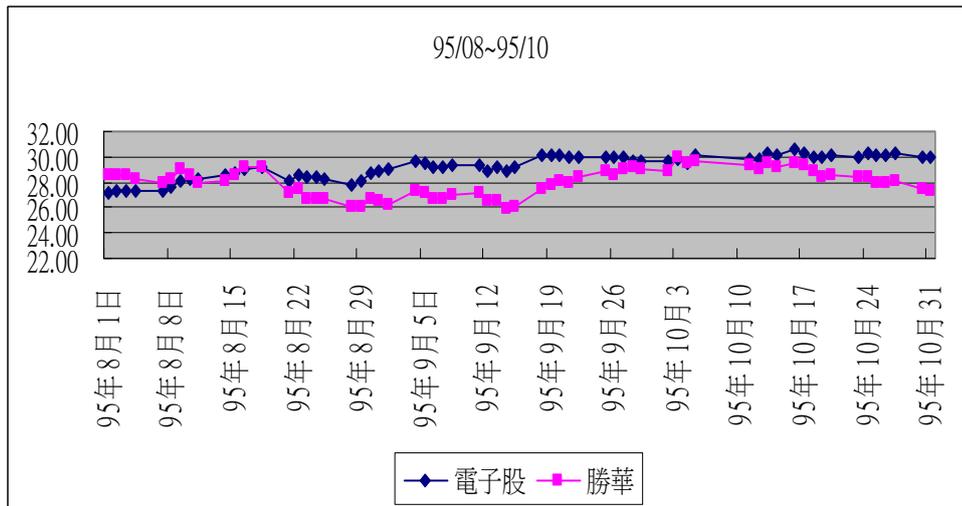


圖 6.7 95/08~95/10 勝華與電子股股價

資料來源：經濟新報

#### Fab1 量產及宣告收購Fab2 時

勝華又於 96 年 9 月發布收購瀚宇彩晶 Fab2，其 95 年度所收購之 Fab1 亦加入營運行列，如圖 6.8 所示，此期間其股價表現於一直優於光電類股指數，股價直逼歷史高點 50 元。

從不同階段的股價而言，投資人對此轉型策略於股價上給予正面反應，尤其在 Fab1 量產及宣告收購 Fab2 時，股價來到歷史高點，可見勝華在轉型成薄膜式電晶體液晶顯示器 (TFTLCD) 製造商後，投資人對此營運轉變抱持樂觀態度。

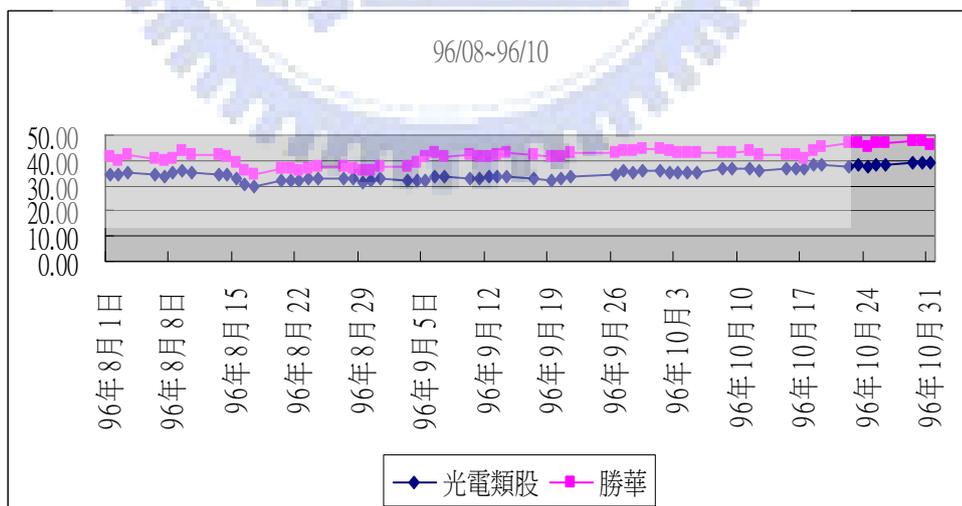


圖 6.8 96/08~96/10 勝華與光電類股股價

資料來源：經濟新報

## 七、結論

創造企業的競爭優勢是企業永續經營的必要條件，如何來讓公司價值極大化，創造股東價值，一直是鞭策企業持續成長的動力。企業經營者在面臨外部環境嚴厲挑戰下，為求成長就必須提升企業本身的競爭力，企業轉型成長就是一種積極的態度。

企業生命週期與企業產品週期息息相關，如何在企業邁入衰退期之前，找到下一個成長產品，得以使企業繼續成長，是企業策略思維所必須構思的。一般而言，企業成長方式可為內部成長與外部成長。其中內部成長以內部生產擴大與內部創業為主；外部成長以長期契約協議、策略聯盟、併購為主。企業轉型策略可分為事業轉型、產品轉型、技術轉型、市場轉型、水平垂直轉型、多角化轉型與經營型態轉型

企業經營者必須考慮到企業內、外部的競爭環境，在企業轉型策略中挑選最終策略，得以讓公司繼續成長。如本研究的案例，勝華選擇外部成長的方式來收購瀚宇彩晶，得以讓本業借此收購案達到產品轉型、技術轉型與水平垂直轉型。

本文採用個案研究方法，針對勝華收購瀚宇彩晶舊生產線的案例來做研究。在中、小尺寸液晶顯示器(LCD)的產業分析中，可以得知手機產品為中、小尺寸市場中營收與佔有率最大的產品；中、小尺寸市場中薄膜式電晶體液晶顯示器(TFT LCD)的產值超越超扭向轉列液晶顯示器(STN LCD)的產值，且在未來逐年拉大差距幅度；依手機的出貨量而言薄膜式電晶體液晶顯示器(TFT LCD)面板逐年增加其市場佔有率，侵蝕到超扭向轉列液晶顯示器(STN LCD)面板既有的市場，導致超扭向轉列液晶顯示器(STN LCD)面板在手機產品的佔有率漸漸萎縮；依手機產品成本而言，薄膜式電晶體液晶顯示器(TFT LCD)生產線因期初投資額龐大，以至於面板單價總是高於超扭向轉列液晶顯示器(STN LCD)，隨著需求增加，大量製造下成本得以降低再加上生產線攤體完成，薄膜式電晶體液晶顯示器(TFT LCD)的成本已與超扭向轉列液晶顯示器(STN LCD)相差不遠，因而產生取代效應，手機廠商逐漸用薄膜式液晶顯示器(TFT LCD)來取代超扭向轉列液晶顯示器(STN LCD)；依手機產品技術而言，市場消費者對手機技術的要求不在只有簡單的通話功能而已，影像與多媒體的需求已漸漸成為市場主流。相對於手機面板的解析度、色彩度、對比度及反應速度的技術門檻已非超扭向轉列液晶顯示器(STN LCD)所能達到的，只有薄膜式電晶體液晶顯示器(TFT LCD)才能符合此技術規格

的要求。整體性而言薄膜式電晶體液晶顯示器(TFTLCD)已是手機面板的趨勢，勝華未了因應此市場需求，進而透過收購方式跨入薄膜式電晶體液晶顯示器(TFTLCD)生產行列。

勝華收購瀚宇彩晶後的轉型綜效分析，可歸納出下列要點：

1. 營運面：勝華意識到未來中、小尺寸液晶顯示器(LCD)市場中手機面板將以薄膜式電晶體液晶顯示器(TFTLCD)為主，於95年與96年相繼購入瀚宇彩晶Fab1 & Fab2的薄膜式電晶體液晶顯示器(TFTLCD)面板生產線。不僅穩固上游薄膜式電晶體液晶顯示器(TFTLCD)面板來源，亦能緊扣住原有國際手機面板客戶的關係，進行垂直整合的策略，整合上、下游的資源；原有超扭向轉列液晶顯示器(STN LCD)生產技術也藉此提升至薄膜式電晶體液晶顯示器(TFTLCD)生產技術，亦達到了技術轉型升級的策略；再加上產品組合中也降低了低營收、低毛利的超扭向轉列液晶顯示器(STN LCD)，轉向於增加市場潮流所需的薄膜式電晶體液晶顯示器(TFTLCD)為主，以讓公司營業收入與營業毛利相對地提昇，達到了產品轉型的策略。因此，98年起2條薄膜式電晶體液晶顯示器(TFT LCD)生產線加入營運後，勝華的營運績效反轉直上立即擺脫谷底，回復到往日營業收入和營業毛利的水準；產品組合中薄膜式電晶體液晶顯示器(TFTLCD)比重亦超越超扭向轉列液晶顯示器(STN LCD)。可看出此次勝華收購瀚宇彩晶舊生產線，是佈局未來手機市場中薄膜式電晶體液晶顯示器(TFTLCD)成長的力道，冀於手機的成長亦帶動公司的成長。
2. 財務面：本研究以財務的獲利性與安定來做綜效分析。以資產報酬率、股東權益報酬率和每股純益來分析其獲利性，自98年起2條薄膜式電晶體液晶顯示器(TFTLCD)生產線加入營運後，整體獲利性以逐漸回復到以往的水平；以負債比例、現金流量比率、速動比率與利息保障倍數來分析其安定性，勝華以融資借貸現金方式來購買瀚宇彩晶生產線，導致95年開始到96年財務獲利性變差，可看出勝華著眼於未來公司成長性的發展，以短時間財務績效來換取未來營收成長的策略。
3. 股價表現：勝華是一股票公開發行的公司，任何公司重大決策皆會影響其股價的波動，投資人對公司重大決策的看法會立即表現在股價上，因此我們可以來觀察期股價變化而得知投資人對此策略的看法。在未公布收購瀚宇彩晶生產線前，勝華股價表現一直落後於電子股的平均股價，自公布收購Fab1生產線後股價幅度在2星期內立即攀升20%來到\$30左右，股價波動幅度優於電子股指數；在公布收購Fab2生產線時95年所收購的Fab1產線亦加入營運行列，此時股價表現優於光電類股指數，接近歷史高點\$50。由此可知投資人對勝華的收購策略給予正面的肯定。

## 參考文獻

- 伍忠賢，2000，企業轉型的策略方案抉擇，管理雜誌，314，106~110
- 呂安序，2006，台灣 TFT 液晶顯示器(LCD)面板廠合併之綜效預估分析，交通大學科技管理所論文。
- 林溫正，2000，台灣傳統集團企業轉型策略之研究，台灣大學國際企業系碩士論文
- 林維林，2003，台灣 TFT-液晶顯示器(LCD)產業購併前後之綜效分析研究-以「聯友光電」與「達基科技」合併為例，交通大學管理科學所。
- 陳明璋，1995，《企業轉型的經營策略與作法，扭轉乾坤—台灣企業完突變局的成功實例》，中華民國管理科學學會
- 徐聯恩，1996，“完全變革架構”，世界經理文摘，121，94-101
- 周佳欣，1997，台灣中小型企業策略性轉型之研究，東吳大學企業管理所碩士論文
- 周佩萱，1993，試析我國中小企業轉型困境，台灣經濟研究月刊，1993年8月，41-47
- 游常山，1999，企業轉型迎戰變遷、開創新局，天下雜誌，180期，64-66
- 鄭榮郎，2001，傳統產業向上提升的轉型策略，能力雜誌，第540期，77~80
- 袁素萍，2003，企業轉型成功關鍵因素之研究，成功大學EMBA碩士論文
- 孫自揆，2003，台灣永光化學企業轉型之策略研究，台灣科技大學管理研究所論文
- 黃崇恆，2003，台灣傳統製藥產業廠商之轉型成長策略研究，臺灣大學國際企業學研究所論文
- 張正錫，2004，我國傳統製造業轉型觀光工廠之經營策略探索性研究，中原大學企管所
- 張錦村，2005，台灣中小尺寸液晶顯示器產業的經營策略分析，交通大學EMBA碩士論文。
- 徐成科，2005，台灣中部光學元件產業群聚與個案企業轉型策略的研究，中興大學/EMBA

Adams, J. D. (1984), "Transforming Work", VA: Miles Review pres

Davidson W. H. (1993), "Beyond re-engineering: the three phases of business Transformation", IBM systems Journal, Vol.32, No.1, pp. 65-79.

David S Hoyte(2007), "JOURNEY TO THE NORTH FACE: A GUIDE TO BUSINESS TRANSFORMATION", Academy of Strategic Management Journal.

David W-S Tai, C-E Huang(2006), "A Study on Relations between Industrial Transformation and Performance of Taiwan's Small and Medium Enterprises". Journal of American Academy of Business, Cambridge

Hamel, G, and Prahalad, C. K. (1996), "Competing for the Future", Harvard Business School Press.

Kilmann, R. H., and Covin, T. J. (1988), "Corporate Transformation : Revitalizing organizations for a Competitive World", Jossey- Bass Inc.

Shaheen, G T. (1944), "Approach to Transformation", Chief Executive, pp2-5.

Turgut Ozkan(2007), "The Effects of the 2001 Economic Crisis on the Insurance Industry in Turkey : Increasing the Share of Foreign Capital", The Business Review, Cambridge

Wu R. S. (2000).A Study on strategic Planning ,Journal of Business Management ,Vol(47), 27-58

Wall Street Journal(2005), Thomson SA: Aiding Transformation Strategy

Ferguson, Dale L., *Ph.D*(2008), "The United States Postal Service: A case study of large scale government transformation", Indiana University of Pennsylvania