



One M&A

精準交易推動深度轉型：
迎接未來併購挑戰

Creating value beyond the deal

目錄

前言	3
市場洞察	4
臺灣企業的挑戰與機遇	9
轉型契機	11
精準交易推動深度轉型	13
結論與建議	23
Contact	24
Endnotes	24

前言

歡迎閱讀《Transformational M&A - 精準交易推動深度轉型：迎接未來併購挑戰》

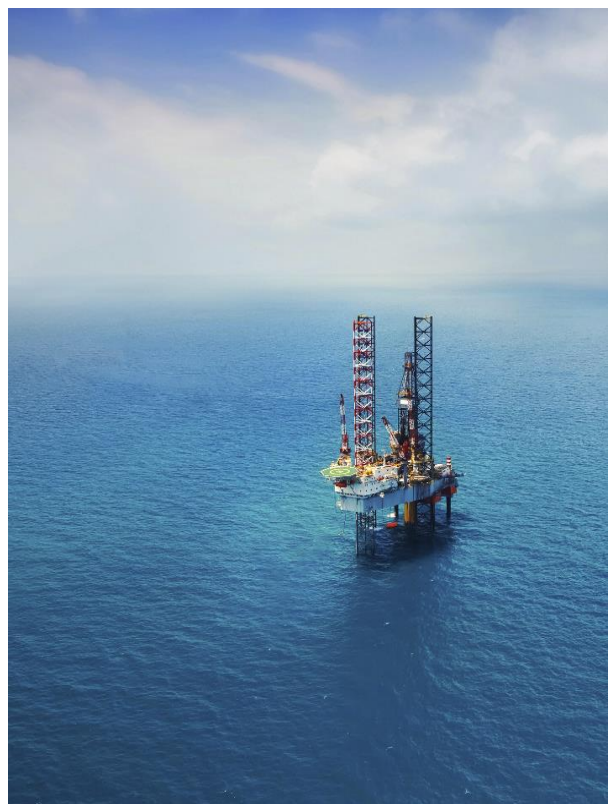
隨著全球地緣政治動盪、供應鏈重塑及 AI 技術的蓬勃發展，產業競局正在以前所未見的速度重組。企業如何在變局中保持競爭力，已成為決策者最關心的議題。其中，透過對外投資與併購來加速市場布局、掌握關鍵技術、優化資源配置，已成為全球企業強化競爭力的重要手段，臺灣企業亦不例外。

當前臺灣企業正面臨全球供應鏈重組、產業升級轉型與永續發展三大挑戰，而併購不僅是企業擴張的工具，更是企業在新市場環境中重塑競爭優勢的重要戰略手段。企業若能透過精準的併購策略，不僅能加速產業升級，還能有效因應能源轉型與資本市場波動，實現資產再平衡。以亞太市場為例，近年來跨境併購活躍，許多企業透過收購海外技術標的或策略合作，加強其全球競爭力。

然而，併購並非單純的資本交易，而是一場影響企業未來競爭優勢的策略佈局。如何在複雜的市場環境中識別合適標的、精準評估交易價值，並在併購後確保資源整合與協同效益，亦是企業應該關注的焦點。

在本報告中，我們將深入探討亞太地區及臺灣的併購趨勢，剖析臺灣企業當前面臨的關鍵挑戰與發展機會，並透過具體案例，觀察企業如何透過投資或併購，成功推動供應鏈轉移、產業升級、能源轉型及資產再平衡。

我們誠摯邀請各界專家與企業決策者交流您的觀點，無論是對市場趨勢的觀察、企業決策的考量，或是併購實務經驗，期待與您共同探討臺灣企業未來的成長動能與全球競爭策略。



市場洞察

Creating
value
beyond
the deal

市場洞察

亞太併購市場受地緣政治、監管與產業驅動影響，呈現區域分化。

亞太地區併購市場趨勢概覽

受總體環境影響，亞太各國併購趨勢各異

亞太併購市場在近年呈現顯著的區域分化，反映出不同經濟體在面對地緣政治、監管環境與產業發展上的差異。部分國家受到外資審查與國內政策的限制，併購交易規模和活躍度相對縮減；而部分國家因內部市場需求和技術驅動展現成長潛力。整體而言，科技及綠色能源產業仍是主要關注議題，並且各區域在併購策略上都逐漸聚焦於高價值領域。

印度市場以小型併購為主，並且轉向本地化的投資模式

2024年度印度的併購交易件數提升而交易金額縮小，更多中小型併購占據主導地位。此一趨勢反映出高利率環境和全球經濟壓力下，企業更傾向於分散資金並聚焦國內市場，同時外資監管的加強和地緣政治緊張也削弱了跨境併購的規模。

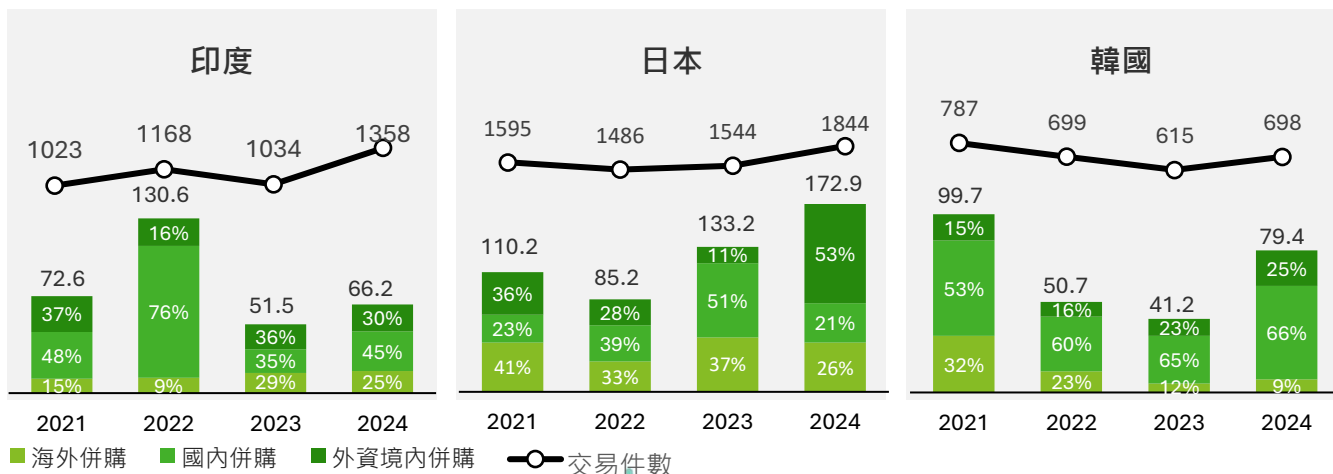
「中國+1」戰略的推進使印度在全球供應鏈中扮演更加重要的角色，吸引了來自日本、歐洲和美國的投資，特別是在製造業、科技和新能源等成長產業，數位經濟與金融科技也成為併購的熱門領域，未來有望成為印度併購市場的成長動能。

政府採取戰略聚焦及公司治理改革，日本及韓國的併購市場漸趨熱絡

日本受益於監管機關推動公司治理改革和日幣貶值，外資於日本境內的併購活動有顯著成長。監管新規對於股價淨值比的要求，使企業透過非核心業務分割、併購及私有化等方式提升股東價值。此外，日本半導體產業復甦的步調也使其成為外資的熱門投資選項，外資的積極參與進一步推動了日本併購市場的整體規模和價值提升。

韓國企業在面臨韓元貶值、出口顯著趨緩及政治不確定性下遭遇籌資困難，多數企業尤其是高槓桿的建築、造船等產業，正積極尋求資產出售以提高流動性。此外，政府於2024年推動的「企業價值提升計劃」成為了股東激進主義的催化劑，潛在推動了財閥改革，使企業為提高估值而推動併購交易。此外，我們也觀察到韓國企業加強在科技和高價值領域的投資。儘管交易件數有所減少，但交易金額的恢復表明市場對大型項目和核心技術的併購仍保持高度關注。

單位: 件數；金額: 美金十億元



資料來源：1)Bloomberg 2)勤業眾信整理

亞太地區併購市場趨勢概覽

東南亞市場雖受總體環境影響導致外資投資意願降低，但其快速發展前景仍具提振潛力

東南亞的併購活動在 2024 年交易金額降低，其中跨境交易顯著減少。這一下滑主要歸因於全球經濟壓力及對外資審查的加強導致交易流程延長，部分跨境交易甚至被取消。此外，東南亞市場結構分散，各國的法規、文化和經營環境差異較大，進一步抑制了跨境協同交易的可能性。另外，地緣政治風險也是一大挑戰，全球局勢的動盪使企業在海外投資時更加謹慎，以避免潛在的經濟和法律風險。在這些因素的共同作用下，導致東南亞企業的海外併購活動減少，企業更傾向於專注國內市場或尋求低風險投資機會。雖然總交易金額減少，但隨著未來中國+1 的策略影響和東南亞數位經濟和金融科技的快速發展，特定領域如軟體即服務(SaaS)、人工智慧(Artificial Intelligence) 和可再生能源(Renewable Energy)領域仍吸引大量資本流入。

中國市場受政策及戰略性產業支撐市場韌性

中國的併購市場顯著縮減。此一趨勢主要受到中美地緣政治緊張局勢加劇以及外資監管的緊縮政策。中國政府針對資本外流加強監管，限制非理性海外投資，特別是2024年發布的《外商投資准入特別管理措施負面清單》中，特別強調了對於敏感技術和數據相關行業的保護和審查，導致海外併購金額從1,041億美元降至367億美元。同時，國內併購金額也從1,880億美元減少至1,093億美元，反映出經濟增速放緩對市場活躍度的壓抑。此外，高利率、地緣政治、以及美國的壓力，進一步削弱了企業進行

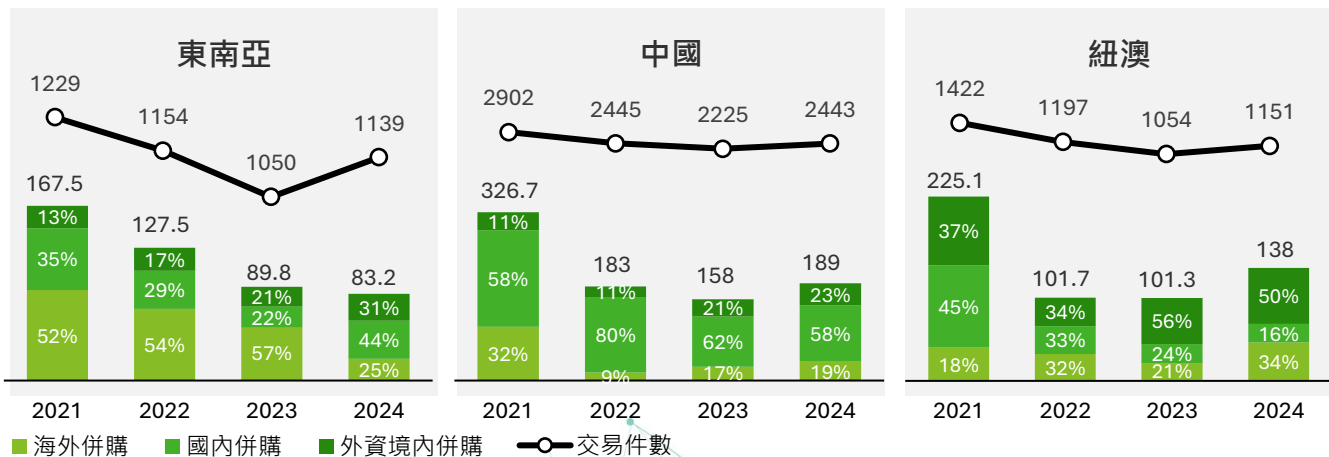
大型交易的意願。儘管如此，半導體、新能源車和綠色科技等政府支持的戰略性行業，仍吸引了資本流入，成為市場韌性的支柱，顯示中國併購活動正在向高技術含量和政策驅動的領域轉型。

紐澳受高利率影響，市場持續疲軟，但ESG相關產業有望成為未來市場動能

從 2021 年到 2024 年，紐澳的併購市場顯著縮減，交易件數從1,422 件下降至1,151 件，總交易金額從2,251 億美元降至 1,380 億美元。其中，國內併購金額從1,006 億美元減少至687 億美元，顯示本地交易活躍度下降。這一下滑主要受高利率環境的影響，澳大利亞儲備銀行多次升息促使融資成本上升，直接抑制了併購交易。此外，基礎設施和戰略行業的監管加強以及經濟放緩，導致部分交易被延遲或取消。儘管如此，能源轉型和綠色礦產等領域仍然是主要投資焦點，突顯紐澳在ESG發展中的戰略地位。

亞太地區部分國家憑藉獨特優勢及戰略定位，成為供應鏈重組的趨勢中的投資熱點。在趨勢延續下，這些國家將吸引更多資金與技術流入，推動產業轉型，並強化區域經濟的競爭力與韌性。

單位: 件數; 金額: 美金十億元



資料來源：1)Bloomberg 2)勤業眾信整理

臺灣併購市場趨勢概覽

併購市場呈現穩定成長趨勢

近五年臺灣併購市場呈現穩定增長，2024年交易件數達183件，創下近年來的新高，總交易金額顯著增長至20.2億美元。市場主要動能來自科技業轉型升級以及銀行與生技醫療產業整合。

東南亞及美國成為臺商發展方向

臺商2024年對外投資大幅提升，主要投資地區為東南亞及美國，並且以電子零組件產業最為活躍。對美的動能主要來自川普2.0政策帶來的關稅風險以及晶片補貼法案；對東南亞則是順應品牌商「中國 +1」的要求，使得臺灣企業積極於東南亞建立供應鏈聚落。在未來美中持續對抗的前提下，本地化、聚落式的短鏈生產將成為企業維持供應鏈韌性的方式，有望成為併購市場動能。

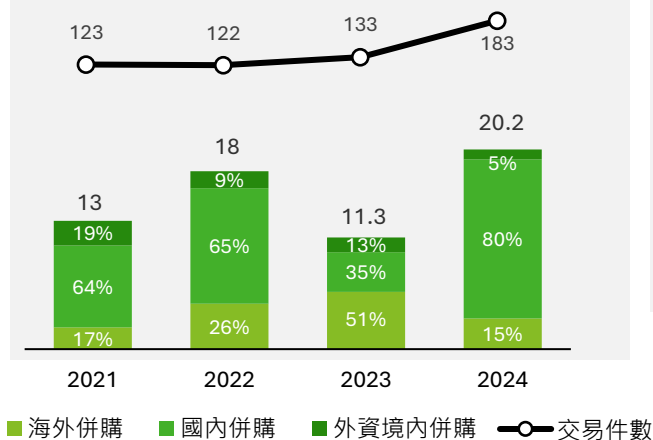
地緣政治影響外資意願

外資併購活動持續受到全球高利率與日益加劇的中台衝突影響，穩定性疑慮壓抑投資意願，近十年外資併購臺灣的金額與件數呈顯著下滑趨勢。

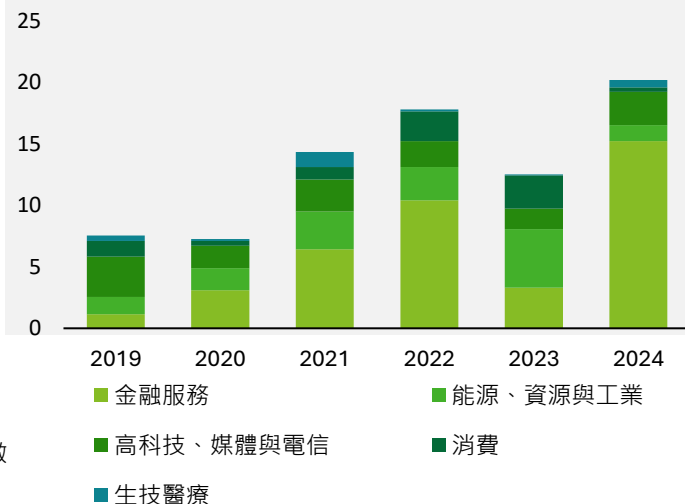
臺商近年併購動能主要來自金融及能源業的整合，以及供應鏈重組下科技業的對外投資。

單位：件數；金額：美金十億元

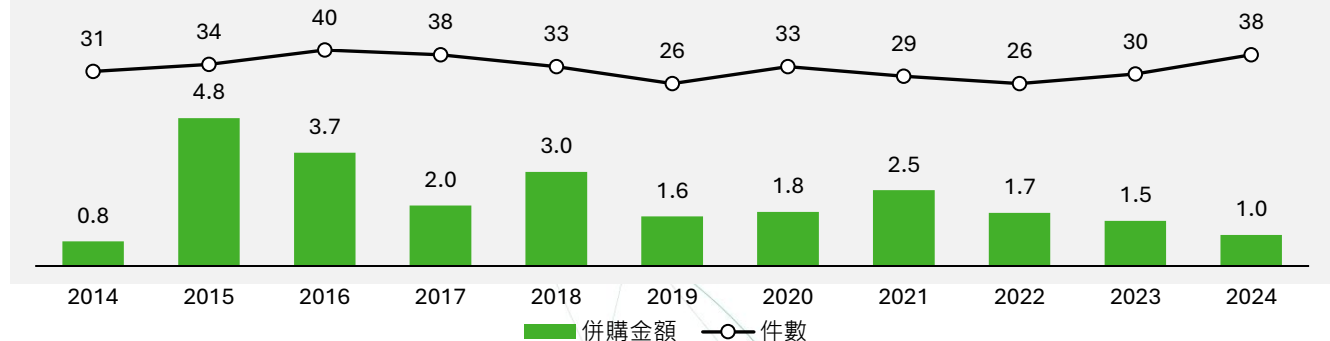
2021-2024年臺灣併購市場數據



2019-2024年臺灣各產業併購交易金額



近10年外資來台併購金額



資料來源：1) Bloomberg 2) 勤業眾信整理

臺灣近五年(2020-2024年)併購市場指標性案例

單位: 新台幣元

宣告日	目標公司	買方公司	公告總價值	產業	併購地區	併購目的
2024/8/22	新光金	台新金	2,413億	金融服務	國內併購	水平整合
2023/9/14	Future Electronics Inc	文晔科技	1,200億	製造業	海外併購	水平整合
2024/12/27	京城銀	永豐金	599億	金融服務	國內併購	水平整合
2022/7/19	家樂福	統一	311億	消費產業	國內併購	水平整合
2021/8/12	中壽	凱基金融控股	308億	金融服務	國內併購	水平整合
2021/6/30	奇力新	國巨	265億	製造業	國內併購	水平整合
2022/2/25	亞太電信	遠傳電信	247億	科技業	國內併購	水平整合
2024/9/25	Breeze Holdings Acquisition Corp	永鼎醫藥	232億	生技醫療	海外併購	水平整合
2022/10/27	施耐德	國巨	214億	製造業	海外併購	水平整合
2024/8/16	群創光電	台積電	171億	科技業	國內併購	垂直整合
2023/11/27	Cimpor Portugal, SGPS, S.A.	台泥	165億	能源業	海外併購	水平整合
2020/8/13	和碩	鎧勝-KY	145億	製造業	國內併購	垂直整合
2022/2/22	旭德科技	欣興電子	128億	科技業	國內併購	水平整合
2023/7/24	ZF Chassis Module GMBH	鴻海精密	116億	製造業	海外併購	跨領域併購
2021/10/22	大潤發	全聯	115億	消費產業	國內併購	水平整合
2024/9/19	NIL Technology	瑞儀光電	102億	科技業	海外併購	水平整合
2024/12/16	海能國際投資	台福宜號能源	86億	能源業	國內併購	水平整合
2023/3/6	明基醫院	佳世達	72億	生技醫療	海外併購	水平整合

資料來源：1)Bloomberg 2)Capital IQ 3)勤業眾信整理

臺灣企業 挑戰與機遇

Creating
value
beyond
the deal

臺灣企業的挑戰與機遇

臺商未來經營面臨各種挑戰，但同時也在全球供應鏈重組和產業轉型中尋求重大發展機遇。

臺灣企業未來挑戰

全球局勢多變，供應鏈穩定成為首要目標

地緣政治升溫與川普2.0政策推動下，各國貿易政策趨向保護主義，企業的供應鏈佈局需更加多元及彈性。然而，在赴外投資時，企業需考量當地文化、監管規範、基礎設施等多重因素。

ESG標準愈受全球資本重視

全球永續發展趨勢推動企業在營運中融入ESG標準，企業透過擬定永續發展藍圖，規劃具體行動方案例如發展綠色科技、落實永續供應鏈，並密切監控企業整體的綠色轉型進度，以降低企業營運風險、提升品牌價值及吸引永續資本。

AI潮流引發企業對於高階人才的需求

隨著AI技術快速發展，臺灣企業短期內面臨高階AI人才短缺的挑戰。企業需投入資源培育本土人才，同時網羅全球頂尖專業人士，以提升競爭力，確保在智慧製造、半導體及金融科技等領域保持領先。

臺灣企業未來機遇

數位科技引領臺灣企業積極拓展

數位科技正主導全球產業發展，臺灣憑藉卓越的科技實力，在GPU、NPU、ASIC、基礎建設、發電、能源效率抑或是散熱等市場，扮演著舉足輕重的角色。受益於AI帶來的龐大資金流，臺灣企業正積極拓展版圖，透過技術研發、產能升級與全球佈局，企圖從全球AI產業鏈尋找一席之地。

邁入高附加價值領域的關鍵時期

科技加速了時代發展，在疫後消費型態改變以及全球各行業正嘗試從巨量數據中淬煉價值的關鍵時期，臺灣企業營運策略應重新定位，從追求營收轉向提升獲利能力，邁入高附加價值領域，擺脫傳統代工的營運模式。

AI轉型與成長機遇

AI的發展為市場開啟全新賽局，但根據AIF人工智慧科技基金會(2024年)的調查報告指出，臺灣企業導入AI的比例僅約三成，仍有大幅的成長空間。企業應提前規劃，從營運流程中尋找數位融合點，並加強對AI的監管及重視人才培育與保留，最終利用AI主動創造顧客價值。



資料來源：1)AIF人工智慧科技基金會(2024年)報告 2)勤業眾信整理

轉型契機

Creating
value
beyond
the deal

轉型契機

全球局勢演變下，臺灣正處於轉型的風口浪尖，企業應善用趨勢加速轉型以擴大優勢。

尋求優勢聚落，提升供應鏈管理效率

全球供應鏈重組考驗企業的應變能力，若能快速掌握各國的優勢產業聚落，透過併購當地產業或提前佔地設廠，建立市場通路，能迅速擴大企業的市場佔有率。

貿易保護主義下的短鏈型態，則考驗企業重整供應鏈的效率，透過垂直整合能夠確保當地關鍵原物料的供應，併購具備當地生產與銷售能力的企業，亦能降低文化差異與監管適應成本。

企業可透過棕地及綠地投資把握轉型契機

臺灣企業在拓展事業版圖時，應留意產業轉型及AI浪潮的機會，積極突破傳統代工模式，並同時透過智能製造提高企業品牌與產品附加價值。

隨著全球智慧化引領技術進步，市場競爭模式已經改變，企業須主動尋求產業轉型以掌握良機，而轉型方式不僅限於內部升級，策略性投資或併購也是企業轉型的催化劑。

追求數位轉型的企業可透過收購技術型新創公司，縮短內部研發時程，加快數位轉型步伐；傳統製造業亦可透過併購取得高階技術和人才，轉往高附加價值領域。此外，為迎合ESG趨勢，投資或併購擁有綠能技術、環保材料或碳管理能力的企業，能加強ESG標準並加快企業能源轉型步調，吸引全球永續資本。

資料來源：1)AIF 2) 各公司年報 3)勤業眾信整理



精準交易 推動深度轉型

Creating
value
beyond
the deal

精準交易推動深度轉型

併購加速供應鏈重組、產業升級與能源轉型，實現企業資源最佳配置。

供應鏈移轉

順應供應鏈重組趨勢，臺商積極投資海外

臺灣企業順應供應鏈重組趨勢，積極對外投資以分散風險，2024年截至11月對美投資達140億美元，對東南亞投資達84億美元。從產業面向看起，電子零組件製造業、金融保險業、批發零售業及電腦電子製品製造業為對外投資主力。其中，電子零組件業受國外政策及終端品牌商的供應鏈移轉要求，有望在海外形成完整聚落。

美國透過法案及川普2.0政策，吸引半導體產業加速赴美投資

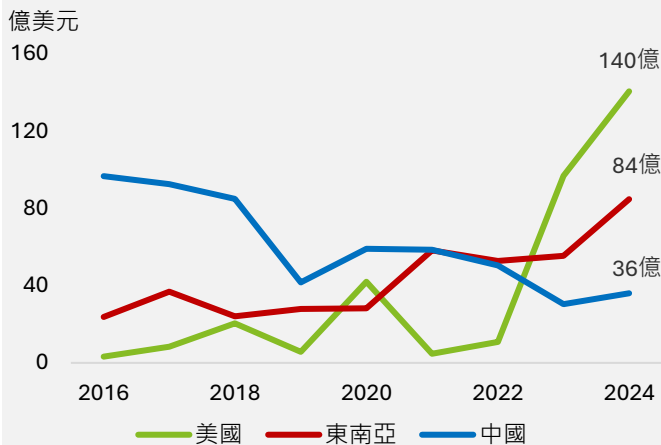
美國雖具有先進的IC設計優勢，但其半導體生態系統不若台灣完整。在全球供應鏈重組下，臺灣受晶片法案及美國本土供應鏈政策驅動，加速對美投資，未來有望在美國形成完整半導體供應鏈。

東南亞具備多項優勢，成為海外投資熱點

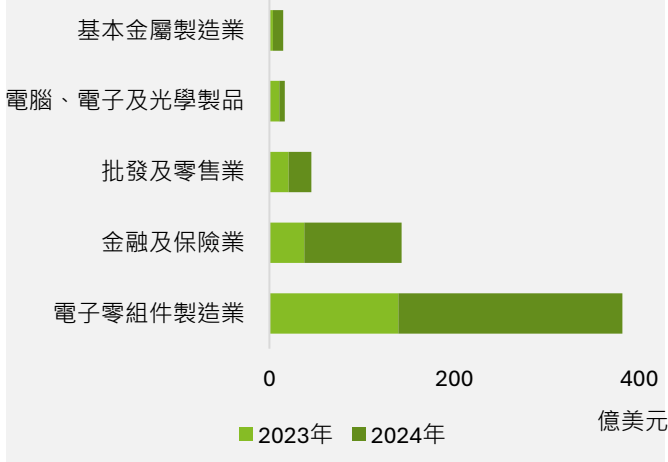
東南亞憑藉快速成長潛力、低成本勞動力及租稅優惠，吸引臺灣電子零組件業積極布局，布局產業以通訊設備、電腦及周邊設備業為主，成為「中國/臺灣+1」策略下的供應鏈新落點。

臺灣半導體產業因晶片法案補助與關稅規避，積極投資美國；東南亞由於品牌商分散供應鏈的需求，成為臺灣資通產業的投資重心，其中印度偏重通訊設備，而泰國與越南聚焦於電腦周邊設備；日本則因公司治理改革及半導體復興計畫獲得臺灣相關產業青睞。

臺商對外投資金額趨勢



近兩年臺灣對外投資最活躍的五大產業



資料來源：1)經濟部投審會 2)各公司年報 3)動業眾信整理

鴻海以BOL模式，於東南亞展開營運本土化

自2000年以來，鴻海穩居臺商投資東南亞領先地位。2024年底，鴻海收購越南相機零件製造商Saigon STEC 100%股權，強化其全球供應鏈能力及東南亞電子製造服務(EMS)市場影響力，同時降低地緣政治風險；除了越南外，鴻海也在印度進行併購與投資，2023年以5,530萬美元取得印度子公司Foxconn Precision Engineering Pvt Ltd 100%股權，2024年再投資3,600萬美元，與印度IT與半導體公司HCL合資並取得40%股權。這些行動不僅鞏固鴻海在東南亞和印度的市場地位，更彰顯臺商分散供應鏈與提升製造能力的積極策略。

台積電海外擴廠，帶動臺灣半導體供應鏈佈局，有望於海外形成當地半導體聚落

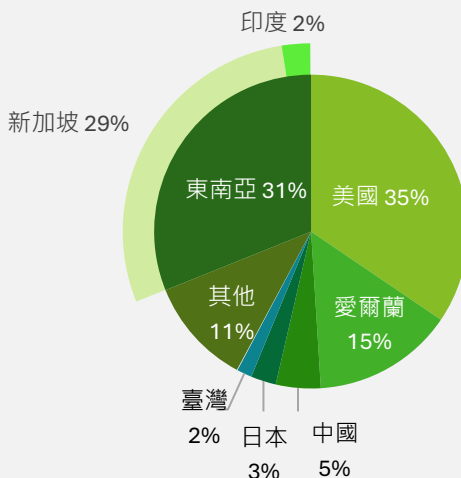
為因應AI熱潮帶來的晶片需求及各國在疫情後亟欲發展晶片自主供應鏈的趨勢，台積電展開全球佈局，近年來先後於美、日、德興建廠房，策動半導體相關之臺灣企業跟隨其腳步於海外設立營運據點。

在美國晶片補貼法案與川普2.0關稅推動下，台積電自2020年起於美國亞利桑那州投資建廠，至2024年總投資規模達650億美元，2025年更宣布有意增加1,000億美元，奠定未來臺灣半導體業與美國合作了基礎。

日本政府為確保國內半導體供應穩定及增強國內製造能力，於2021年發布《半導體與數位產業戰略》，並根據日本經濟安全保障推進法，將對設備投資規模達300億日圓以上者進行補助，補助政策助力台積電赴日投資，於2024年啟用熊本一廠，並計畫於2025興建熊本二廠。台積電設廠除了帶動日本科技公司及公部門投資以外，亦吸引臺灣相關產業進駐日本。

2024年，台積電與博世、英飛凌、恩智浦共同宣布於德國合資成立歐洲半導體製造公司(ESMC)，預計於2027年第四季量產，有望帶動半導體供應鏈、智慧製造、車用電子等相關產業赴德建立營運據點。

鴻海2024第三季銷售地區



台積電於全球的廠房數量

國家	2020	2024	建置中
美國	1	3	1
日本	0	1	1
歐洲	0	0	1
中國	2	2	0
臺灣	11	11	2
新加坡	1	1	0

資料來源：1)經濟部投審會 2) 各公司年報及法說會 3) 勤業眾信整理

鴻海善用區域優勢，透過併購強化核心佈局策略；台積電看準晶片需求，展開全球佈局，帶動臺灣相關供應鏈赴外投資。

產業轉型

政策助力下，臺灣企業應勇於邁出轉型步伐

臺灣早期的產業發展以出口導向與勞力密集的製造業為主，伴隨經濟成長與全球市場需求變遷，從1980年代開始出現結構轉型。在《促進產業升級條例》頒布後，政府積極鼓勵企業進行轉型與升級，透過強化科技研發與培養人才，奠定臺灣高科技產業於國際市場中的重要地位。

進入2000年後，為了降低生產成本並擴大規模，許多臺灣企業陸續於中國大陸及東南亞地區設廠，正式展開全球佈局，也逐漸朝高價值產業發展。2002年提出的「兩兆雙星」計畫，將半導體與顯示器視為核心主軸，結合數位產業與生物科技，再次推動臺灣產業的升級與轉型。而後於2010年，政府推動《產業創新條例》，進一步鼓勵企業擴大研發投入。

近年來，政府推動「5+2產業創新計畫」，鎖定智慧機械、亞洲矽谷（物聯網）、生醫、綠能及航太等領域，加上新農業與循環經濟，積極推動AI、物聯網等數位科技的應用與落地。而後，為促進區域平衡與打造地方創新能量，政府於2025年初推出六大區域旗艦計畫，其中的「大南方新矽谷政策」，強化南部地區科學園區及在地產業群聚的研發能量，結合在地特色優勢，期望將南臺灣打造為高科技與創新研發的新基地；人力資源方面，政府也推動《國家人才競爭力躍升方案》，培養國內數位創新人才，並以合法移工、僑外生補足中階技術所需之勞動力。

目前，臺灣在產業基礎、硬體製造及半導體領域擁有全球領先的優勢，透過政府政策、產業與研發資源整合、創新生態系培育及大規模人才培育，期能加速AI在各產業的廣泛應用與價值躍升，形成「AI+產業」的雙贏模式，持續開拓產業轉型與成長動能。

在政策助力下，我們觀察到許多臺灣企業透過併購歐美市場標的，跨足高階應用領域，例如半導體、電動車、工業 4.0、智慧醫療等，這些成功案例不僅提升企業競爭力，也重塑了臺灣在全球供應鏈中的新角色。

臺灣產業轉型相關政策歷史

- 1980年 「十年經濟建設計劃」轉向技術密集型產業
- 1990年 「促進產業升級條例」發展通訊、資訊等十大新興產業
- 2002年 「兩兆雙星」扶植半導體及面板產業
- 2010年 「產業創新條例」鼓勵企業加大研發，促進產業創新
- 2016年 「5+2產業創新計畫」推動智慧機械產業及循環經濟
- 2020年 「六大核心戰略產業」推動資訊及再生能源等產業
- 2024年 「產業創新條例修正案」將AI及節能減碳納入投資抵減範圍
- 2025年 「大南方新矽谷」打造南部AI產業生態系，推動全產業轉型

資料來源：1)行政院 2)國發會 3)勤業眾信整理

鴻海以「3+3」為發展主軸積極推動轉型

近年來，鴻海集團積極發展 3+3 新事業，以智慧製造、智慧電動車及智慧城市三大平台為發展主軸，結合人工智慧、半導體、新世代通訊的三大核心技術，積極從勞力密集的代工大廠轉型為「腦」力密集的智慧化產業，並奉行獨創的「BOL」模式，展開全球佈局。

BOL強調營運在地化，因此鴻海積極透過併購全球的關鍵零組件供應商及策略合作夥伴，整合上下游資源，快速切入當地市場並掌握核心技術。知名案例如鴻海旗下鴻騰精密科技於2023年初併購德商PRETTL SWH汽車代工廠，PRETTL SWH專注於製造高階車用傳感線束、連接器與提供車用電源解決方案，其專注於高毛利的競爭策略可望推動鴻海在歐洲的智慧電車事業版圖。

在收購PRETTL SWH後，鴻海乘勝追擊，於2024年完成與德國汽車零組件供應商ZF Friedrichshafen AG的合資交易，以3.32億歐元收購ZF集團旗下製造與組裝乘用車車軸系統子公司50%股份。其策略為結合雙方在硬體製造及軟體工程領域的專長，加速智慧汽車科技技術，推動新一代車聯網技術的落地。

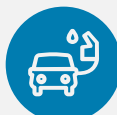
國巨拓展海外高階應用市場實現產業轉型

全球被動電子元件大廠國巨，近年來為因應在AI應用浪潮驅動下，客戶對高性能元件的需求日趨增加，積極透過併購拓展海外高階應用市場。2018年與2019年，國巨先後併購美國的普思電子及基美，這兩家公司專注於車用電子、工業、航太及醫療等高階領域，此收購擴大了國巨在美國的營業規模，並強化其在利基型市場的佈局。

此外，國巨亦鎖定歐洲高階應用市場，其於2023年併購法國施耐德和德國賀利氏感測器事業部，前者深耕IoT電子量測、工業自動化與基礎設施等領域，後者則專注於高階工業及汽車領域，這兩筆交易強化國巨在歐盟的通路佈局，並強化了集團的高階感測器事業。

鴻海3+3策略 (轉型升級)

未來產業



電動車
EV



數位醫療
Digital Health



機器人
Robotics

核心技術



人工智慧
AI

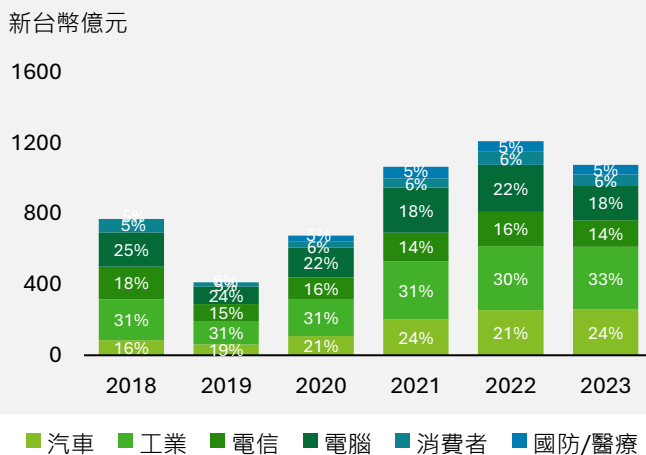


半導體
Semiconductor



第五/六代行動通訊技術
5G/6G

2019-2023國巨銷售金額 (依產業別)



鴻海及國巨將營運策略轉向高階應用市場，透過併購歐美企業，逐步擴大全球布局及集團的高階事業群。

資料來源：1)經濟部投審會 2)各公司年報及法說會 3)勤業眾信整理

瑞儀光電透過併購強化技術，完成跨領域轉型

背光模組廠瑞儀光電原先專注於顯示器產業，於2011年加入蘋果供應鏈，供應iPad、Macbook、iMac之背光模組。但隨著OLED全面導入iPhone後，可能進一步侵蝕到蘋果其他LCD顯示技術產品。有鑑於此，瑞儀近年來啟動多項新製程研發，並透過併購加速構築新核心技術能力，以跨足顯示器以外的領域。

2023年5月，瑞儀重訊宣布收購芬蘭導光板公司Nanocomp Oy Ltd 100%股權，以提供前光板與光學膜應用於電子紙、車用、AR、VR等市場；而後於2024年9月重訊宣布斥資約3億歐元收購丹麥奈米級微結構模具開發公司NIL Technology ApS (NILT) 100%股權，跨入AR模具製造與超穎光學元件領域，此交易使瑞儀能提供微米到奈米等級之設計、模具、與量產一站式光學解決方案給客戶。



佳世達以「大艦隊」模式擴大高附加價值事業

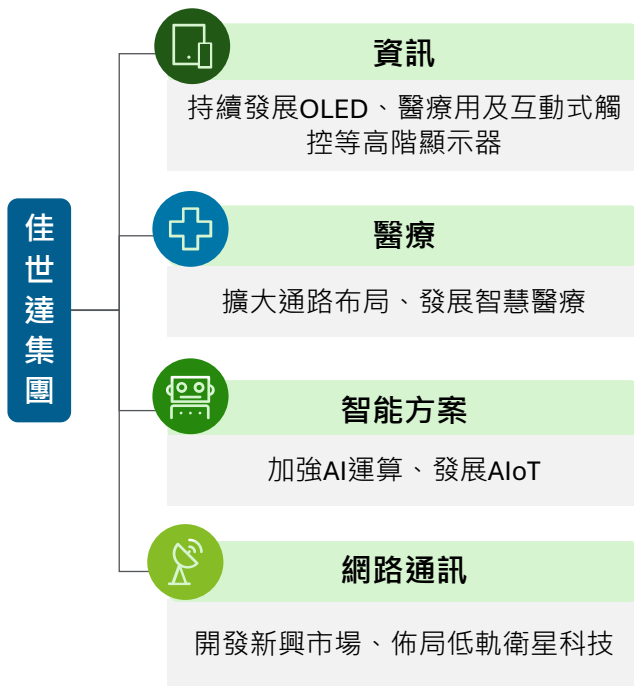
2014年，佳世達集團啟動轉型，從顯示器產業跨足醫療、智能解決方案與網通領域，並透過「併購加法」策略擴展業務版圖。近十年來透過積極併購，佳世達集團的高附加價值事業群營收佔比從2013年的12%提升至將近50%，成為集團核心成長動能。

在智能方案領域，佳世達除了2017年併購拍檔、友通資訊以外，更於2021年完成公開收購系統整合與軟體服務商邁達特(原: 聚碩)，進一步強化在智能解決方案的布局。佳世達藉由併購實現「高度軟硬整合」、「一站購足」、「創新營運」的訴求，也為未來AI智能方案轉型奠定重要里程碑。

近年來在醫療事業上，佳世達奉行「通路先行」策略，透過併購醫療零售，掌握市場通路，並進一步推動上游醫材設備與數位醫療的整合。

佳世達為加速轉型，於2023年以新台幣約3億增資明基醫院，並推動後者於2024年香港證交所申請上市。同樣於2023年，佳世達收購諾貝兒股權，將丁丁藥局納入事業版圖，2024年進一步提高持股至四成以上，擴大集團的醫療零售通路佈局。透過這些收購，佳世達不僅優化零售通路，更強化醫材、藥品與智慧醫療的協同效應，得以建立完整的醫療生態系。

佳世達各事業群未來策略方向



瑞儀光電洞悉市場變化，提前作出因應措施，化危機為轉機；佳世達積極透過併購完成大艦隊智慧化轉型。

資料來源：1)經濟部投審會 2) 各公司年報及法說會 3) 勤業眾信整理

能源轉型

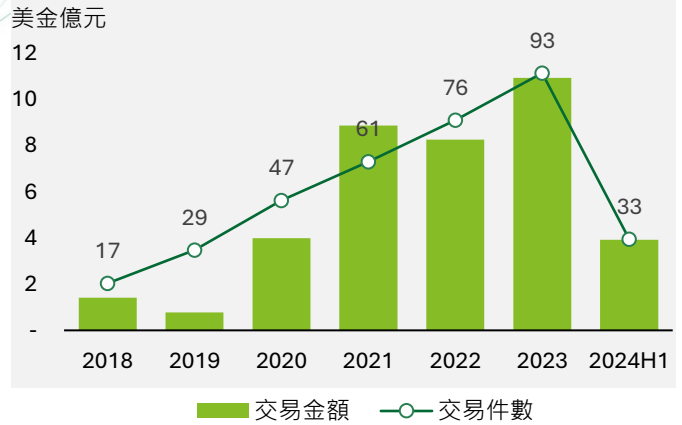
在政策帶動下，再生能源產業具有蓬勃商機

全球能源轉型趨勢下，臺灣政府亦於「臺灣2050淨零排放路徑及策略總說明」明確表明將提升再生能源的自產占比，並透過四大策略、兩大基礎推動產業能源轉型，2023年更宣布開放再生能源自用發電設備商得以將所發電能銷售予再生能源售電業。

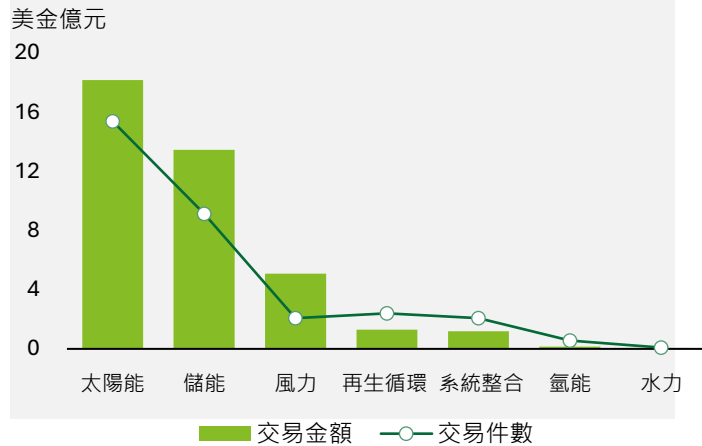
除了政策開放改革外，企業RE100與AI潮流，亦推動臺灣綠能投資，根據經研院統計，2023年臺灣綠能早期投資獲投件數為93件，較2022年成長22.4%，獲投金額較2022年成長32.4%，在綠能投資中，受到最多投資的領域為太陽能，次之為儲能及風力發電。

在淨零碳排及政策方向明確下，臺灣能源產業透過併購進行資源整合，除了能源產業外，臺灣科技業、金融業及傳統產業亦積極投入於能源領域，透過併購再生能源項目、投資現成綠電廠以符合碳排監管，近年知名案例於下頁進一步說明。

臺灣再生能源產業併購及投資交易統計



2015-2024H1臺灣綠能產業投資(依領域)



資料來源：1)臺灣經濟研究院產經資料庫 2)各公司年報及法說會 3)勤業眾信整理

國內的能源產業正透過併購進行資源整合

全球知名再生能源系統解決方案供應商NEFIN控股的項目公司雲台電業於2022年簽署收購洸熙能源，取得50MW項目，而後於2023年7月進一步完成了對福展綠能的收購，未來立盈計畫2028年在臺灣持有超過1000MW太陽能項目，並致力於研究輸電級規模電池儲能系統，以發展大型光儲項目。

日盛全能源公司於2023年11月收購恆曜能源旗下的晶輝綠能與曜綠電能100%股權，晶輝綠能以政府標案為主，目前共有7處太陽能電廠，而曜綠電能以民間屋頂案廠為主，擁有4處太陽能電廠，此投資案預計使日盛全得到參與公有標案的資格，未來亦將結合雙方集團優勢，開發綠能案場。此外，日盛台駿與大將作工業合作建置的太陽能光電案場也已於2023年運轉發電，整體臺灣能源產業正積極進行整合。

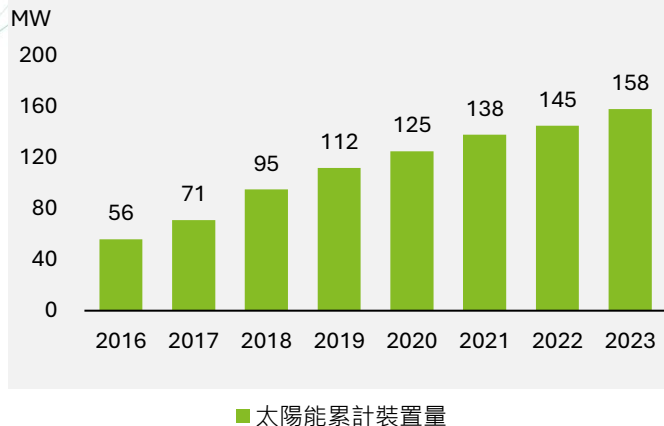
臺灣科技業、金融業及傳統產業亦積極投入於再生能源項目

除了能源產業整合外，部分產業亦積極投入於能源領域。國泰人壽子公司國泰風能控股，於2024年投資新台幣533億元，取得沃旭能源建置的大彰化西北離岸風場50%股權，投資規模創下臺灣壽險投資離岸風場新高。

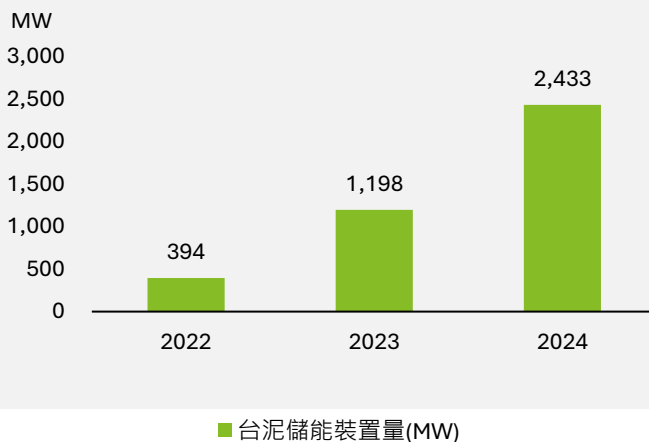
中美晶除了半導體業務外，近年佈局再生能源事業，其2024年11月與子公司續興向颯妙離岸風力發電簽訂30年購電合約，以離岸風電及太陽光電提升企業的再生能源供給穩定性。同期間亦與艾涅爾電力簽署認股協議，以持有45%股份成為最大法人股東，其策略在於電業法政策放寬售電限制後，瞄準未來淨零及綠電需求。

水泥大廠台泥集團積極轉型為綠色企業，除了投入研發低碳建材外，亦於2024年收購葡萄牙Cimpor低碳水泥公司，向外擴大低碳水泥市場；儲能方面，台泥於2021年併購義大利儲能公司ENGIE EPS，旗下能元科技也積極佈局全球高鎳電池市場。

中美晶太陽能累計裝置量



台泥儲能裝置量趨勢



在淨零碳排趨勢下，國內能源業者透過併購整合，提升產業凝聚力。各產業也積極投資再生能源與儲能項目，提升能源自主性，響應能源轉型目標。

資料來源：1)臺灣經濟研究院產經資料庫 2)各公司年報及法說會 3)勤業眾信整理

資產組合再平衡

積極資產管理思維，有助於企業抵禦市場不可控因素

隨著近年地緣政治風險升溫及各國陸續出台監管新規，國際企業應透過資產管理靈活調整投資組合，除了能迅速辨識表現不佳及風險較高之業務以創造股東價值外，亦能採取積極策略迎接技術變革，取得先行優勢。此外，企業亦應檢視投資組合中關於能源轉型的程度，以符合各國對於ESG的相關規範，除可提升企業競爭力，也降低企業經營風險。

私募基金是資產組合管理的理想合作夥伴

私募基金具有靈活的交易結構及特定專長領域，無論是尋求新資金來源或是出售資產，與私募機構合作都能為公司帶來轉機，且能透過少數股權投資方式提供資本、專業知識和市場資源，支持企業的成长和轉型。臺灣企業與私募基金合作的案例將於下一頁進一步說明。

透過資產再平衡優化布局，強化競爭韌性

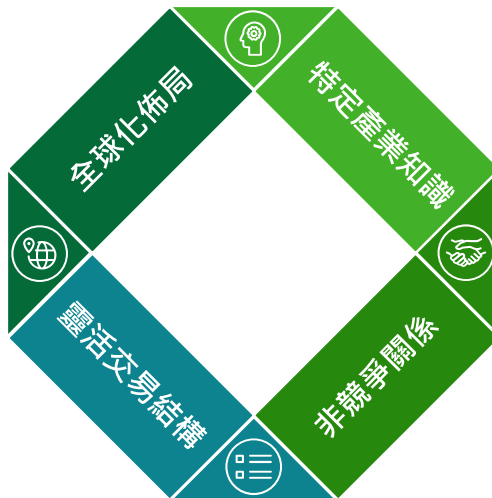
資產組合再平衡主要是為達成以下目標：

1. 強化資產布局：資產組合應契合並能推進企業總體經營策略。
2. 保持營運韌性：企業應保留具有競爭優勢的資產，分割不適配的資產。
3. 降低經營風險：業務多元化能降低對單一市場過度依賴。

此外，在企業採取行動進行投資組合優化前，須掌握有效的出場原則，以避免交易標的於分割過程中流失價值。有效的原則包含確保利害關係人充分知情、確保欲分割標的的獨立營運能力，以增強對於買方的吸引力並減輕整合風險以及為被分割標的打造具說服力的價值故事及過往業績，充分展現資產潛力。

近期臺灣企業執行資產再平衡的案例將在下頁進一步說明。

私募基金特色



資產再平衡三大目標

- 1. 確保資產策略一致性 (Ensure consistency of asset strategy) with a checkmark icon.
- 2. 保持營運韌性 (Maintain operational resilience) with a gears icon.
- 3. 風險控制與合規 (Risk control and compliance) with a shield icon.

資料來源：勤業眾信《資產組合再平衡 啟動成長新動能》

環旭電子與詮欣引入卓毅資本，強化企業整體競爭力

私募基金在亞太地區採用合資或策略聯盟，發揮深耕特定產業的知識及聯繫網路，成為企業拓展業務的一大助力。

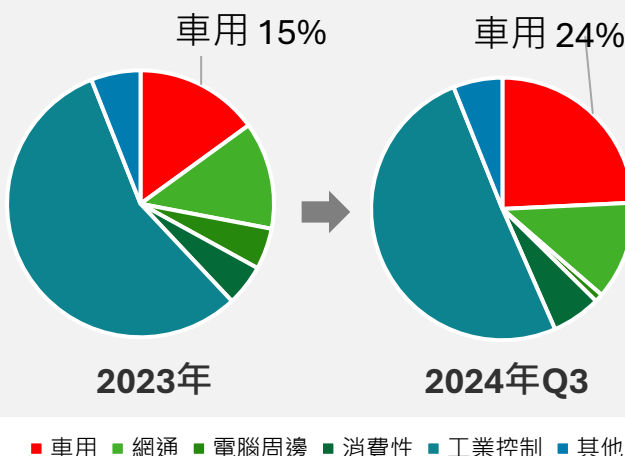
電子設計製造商環旭電子於2023年3月與卓毅資本以5,300萬美元共同設立合資公司環強電子，於同年10月，雙方共同收購泰科電子有限公司於德國的車聯網解決方案業務「赫思曼」；隨後於2023年底，卓毅資本參與詮欣的可轉債私募案，協助其打造汽車供應鏈體系，並建立策略聯盟促成詮欣與赫斯曼的合作。此一合作案中，三方均發揮各自產業優勢，提升臺灣企業於全球汽車供應鏈的地位。

企業分割不適配資產以創造股東價值

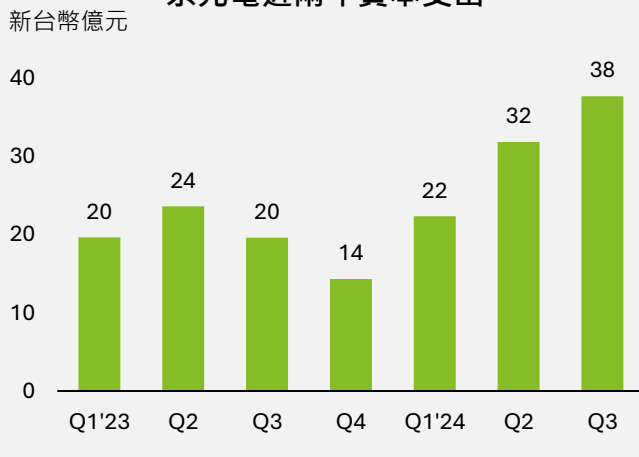
受到中美貿易戰及石化產業終端需求保守的影響，台泥集團旗下子公司信昌化工2020年第一季稅後虧損3.43億元，台泥先於2020年7月16日以6.78億元取得信昌化工剩餘57.5%股權，並終止其上市，以調整其業務經營模式及財務結構；而後於2021年8月以新台幣24億出售信昌化工予長春樹脂，為子公司尋找合適著陸點。

受到美國對中國半導體產業限制及中國發展在地供應鏈的壓力下，半導體外商在中國處境日趨嚴峻，因此封測大廠京元電子於2024年4月決議以217億元出售中國子公司京隆科技全數股權，退出中國市場，將營運發展策略上將集中資源投入臺灣半導體製造供應鏈，此交易所得資金匯入臺灣，加速建置廠房設備、投資高階技術、設備，滿足AI、HPC的市場需求。此項交易一方面規避了美中科技戰的地緣政治風險，另一方面亦藉由臺灣半導體市場優勢，提升企業競爭力。

詮欣產品應用營收佔比變化



京元電近兩年資本支出



持續接洽私募資本，為企業永續發展創造全新契機，此外，積極資產組合管理思維能幫助企業創造股東價值及規避風險。

結論

儘管局勢變革快速，企業也能鎖定營運策略並進行精準交易以提升長期企業價值。

面對全球供應鏈重組與AI爆發式成長，臺灣企業正處於關鍵轉型階段。透過策略性投資與併購，企業不僅能強化供應鏈韌性，降低地緣政治風險，更能推動技術升級與能源轉型，在市場建立長期競爭優勢。

成功的企業轉型關鍵在於明確的目標、完善的規劃、高效地執行以及良好的整合管理。例如，供應鏈移轉能提高生產彈性，產業轉型能加快技術創新，能源轉型則有助於達成永續發展目標。此外，併購不僅是規模擴張的手段，更是優化企業資源配置的策略工具，企業應積極進行資產組合管理，謹慎評估現有資源，依據不同發展階段擬定適當策略，提升資源應用效率。

本報告強調，在全球產業變局下，臺灣企業應以長遠視角審視自身定位，主動採取行動應對變革，並善用併購策略揚長補短，才能在轉型潮流中掌握機會，實現永續經營與價值成長。



Contact



潘家涓 Maggie Pan

德勤財務顧問股份有限公司

總經理

mpan@deloitte.com.tw



陳盈蕓 Ingrid Chen

德勤商務法律事務所

所長 / 主持律師

ingridchen@deloitte.com.tw



許嘉銘 Andrew Hsu

勤業眾信聯合會計師事務所

資深會計師

andrewchsu@deloitte.com.tw

Endnotes

- ① Asia Pacific Private Equity 2025 Almanac
- ② Head of M&A Survey Summary
- ③ CB Insight-Artificial intelligence report
- ④ CB Insight-Tech Trends 2025
- ⑤ BCG - M&A The Regional Perspective
- ⑥ 台灣企業AI準備度調查報告
- ⑦ 勤業眾信《2024/10通訊》
- ⑧ 《2024臺灣私募股權基金白皮書》
- ⑨ 《啟動成長動能：資產組合再平衡》報告及問卷調查

Deloitte泛指Deloitte Touche Tohmatsu Limited (簡稱"DTTL")，以及其一家或多家會員所網絡及其相關實體(統稱為"Deloitte 組織")。DTTL(也稱為"Deloitte 全球")每一個會員所及其相關實體均為具有獨立法律地位之個別法律實體，彼此之間不能就第三方承擔義務或進行約束。DTTL每一個會員所及其相關實體僅對其自身的作為和疏失負責，而不對其他行為承擔責任。DTTL並不向客戶提供服務。更多相關資訊www.deloitte.com/about了解更多。

Deloitte 亞太(Deloitte AP)是一家私人擔保有限公司，也是DTTL的一家會員所。Deloitte 亞太及其相關實體的成員，皆為具有獨立法律地位之個別法律實體，提供來自100多個城市的服務，包括：奧克蘭、曼谷、北京、邦加羅爾、河內、香港、雅加達、吉隆坡、馬尼拉、墨爾本、孟買、新德里、大阪、首爾、上海、新加坡、雪梨、台北和東京。

本出版物係依一般性資訊編寫而成，僅供讀者參考之用。Deloitte及其會員所與關聯機構不因本出版物而被視為對任何人提供專業意見或服務。在做成任何決定或採取任何有可能影響企業財務或企業本身的行動前，請先諮詢專業顧問。對於本出版物中資料之正確性及完整性，不作任何(明示或暗示)陳述、保證或承諾。DTTL、會員所、關聯機構、雇員或代理人均不對任何直接或間接因任何人依賴本通訊而產生的任何損失或損害承擔責任或保證(明示或暗示)。DTTL和每一個會員所及相關實體是法律上獨立的實體。

