

第一章 緒論

第一節 研究背景與動機

自 1980 年代起，國外的併購活動掀起一股浪潮，影響各產業的轉變和數以百萬人的工作。而國內在 91 年 2 月實施企業併購法後，併購的活動也轉為更加熱絡。根據經濟部表示，自 91 年至今八年，國內併購案件數超過 1300 件，併購金額達 6200 多億元，績效相當顯著。即使台灣這幾年受到金融海嘯衝擊，影響經濟成長。不過，去年台灣的併購活動依舊相當活躍，其中尤以電子業最為活絡。

由於併購活動的熱絡，國外許多學者對於這方面議題的研究相當多，但大多數研究侷限於某一部分觀點的探究，像是以策略管理、經濟學、財務管理、組織學及人力資源管理議題等為理論基礎(Larsson and Finkelstein,1999)；多數研究也大多聚焦在併購後的績效表現(財務績效)。但是 Haspeslagh and Jemison(1991)研究認為併購後的整合過程才是公司創造價值及併購成功與否的關鍵。國內學者近幾年對於併購議題的研究亦相當的多，多數研究聚焦在企業績效的評估，相對於併購後整合議題的研究相當缺乏。

原廠委託製造(OEM)是台灣過去幾十年來的產業型式，但隨著全球化的趨勢及台灣土地勞力成本的上升，多數工廠皆漸漸轉移至生產成本較低的國家，像是中國、越南等。除此之外，台灣工廠亦面臨附加價值不斷被品牌客戶壓縮，代工獲利相當有限(黃淑琴,2009)，台灣必須開創出另一條生存之路，近年來，許多企業開始走品牌這條路。雖有所發展，但要使品牌能有成效，須相當大的資源。

品牌的建立是需要長時間、不斷投入資金、資源才能有成效，許多廠商選擇以合資、策略聯盟及併購等的方式來建立或取得品牌以降低風險，這不為也是國內公司可選擇的一個方式，像是本身無品牌的公司透過併購可直接獲得具價值與權益的品牌；而對於已建立品牌的公司，可藉由併購來擴展不同之市場定位與產品，進一步取得公司之成長。

對於進行品牌併購之主併公司而言，品牌併購後該如何進一步處理被併公司品牌，有哪些因素及指標可作為主併公司在併購品牌後之品牌策略依據?目前在國內、外學者對於這方面之探討並不多，但是品牌策略選擇的正確與否將影響併購的成敗，錯誤的品牌策略無法清楚與顧客建立溝通而使其感到恐慌，品牌策略所代表的是訊息的傳達，也是併購後的整合工作的依據，而品牌策略的選擇及後續之整合工作代表著最後公司併購後的成效(Johne,2003、Lee Yohn,2010)。

國外研究對於品牌的併購研究多數聚焦在併購後品牌價值的評估，對於併購後品牌之管理及整合的研究及實證研究相當的少。在國內研究方面，對於品牌併購主要在品牌價值的評估與消費者觀點的評估，對於品牌併購後的整合研究這方面，值得更深入的探討與了解。



第二節 研究問題與目的

本研究擬探討企業在品牌併購過程中，哪些因素會影響併購後之品牌策略的選擇，而企業又有哪些品牌策略可進行運用及選擇併購後品牌策略後所如何進行整合活動，及最後整合後之績效如何?

針對此問題，本研究將以台灣企業進行品牌併購為對象，進行個案研究。本研究目的有三：

- 一、台灣企業進行品牌併購後，哪些因素影響企業併購後品牌策略之選擇?
- 二、併購後企業所選擇之品牌策略後，進行哪些整合活動?
- 三、台灣企業所選定之品牌策略與整合活動的配適下，併購後的績效如何?

第三節 研究流程

根據先前所述之研究動機與背景、研究問題與目的，本研究之研究流程如圖 1-1 所示。針對此進行相關文獻之探討，結合實務之觀察，提出本研究之觀念性架構。考量研究問題之類型及文獻理論探討後，採用個案研究方法來做為研究策略。

接著，尋找國內進行品牌併購之企業資料的整理，並擬定訪談問題，之後，針對訪談廠商進行一連串的資料蒐集與彙整，包括初級之訪談資料與次級之書面、電子資料，作為個案分析的基礎。在資料蒐集完成後，依據本研究架構開始進行個案分析並著手撰寫。接著，依據個案分析之結果進行個案間之跨個案分析，並於其中發現命題及推導。最後提出本研究之結論、研究建議及研究限制。

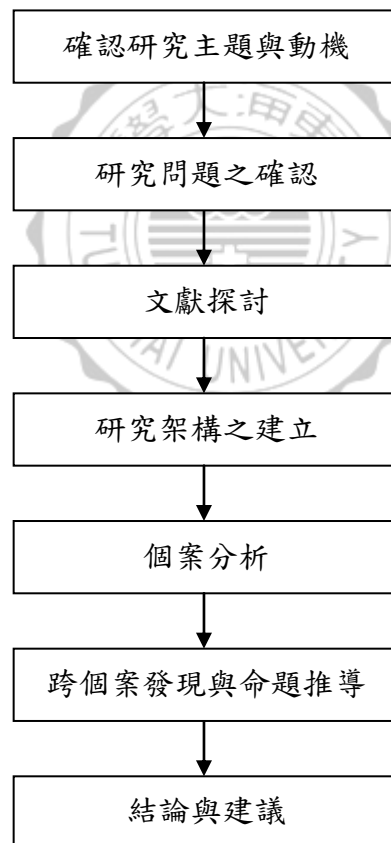


圖 1-1 本研究之研究流程圖

第二章 文獻探討與理論架構

本章藉由理論與文獻探討，針對本研究主題—台灣企業併購品牌後，品牌策略之選擇與整合，進行文獻之整理、探討，並進行研究架構的推導。

第一節 併購

一、定義

所謂的「併購」(Merger and Acquisition; M&A)，依照英文字面上的意思，可看出併購兩字是合併與收購之意。合併可以分成吸收合併與新設合併兩種型態；收購則可分為股權收購與資產收購兩種型態，其整理如下：

- (一) 吸收合併：兩家公司合併之後，被併公司成為消滅公司，主併公司則為存續公司。
- (二) 新設合併：兩家公司合併後，兩家皆為消滅公司，並另外成立登記一家新的公司。
- (三) 股權收購：即收購目標公司的部分或全部股權，使目標公司成為主收購公司的轉投資事業，主購公司對於目標公司有概括承受其權利、義務、資產和負債。
- (四) 資產收購：即收購目標公司的部分或全部資產，使目標公司成為主收購公司的轉投資事業，但此只屬一般資產買賣行為，故主收購公司對於目標公司無須負義務與負債之責。

在併購上，主併與被併者的名詞使用非常多元，為避免混淆，本研究將相關名詞整理如下：

表 2-1 併購相關名詞

對象 時間	買方	賣方
併購前	買方公司，購併者 Buyer	賣方公司，目標公司，被併購者 Seller，target company
併購中	投標者 bidder	
併購後	主併公司，母公司 acquiring(merging) company	併購後公司，子公司 acquired，merged company

資料來源：本研究整理

二、類型

若是以經濟學產業類別與業務性質的相關性來看，併購可以分成水平式合併、垂直式合併、同源式合併及複合式合併：

- (一) 水平式合併(Horizontal Merger)：透過合併同產業且業務性質相似的公司來擴大企業規模與範疇方式。此種合併方式的優點在於除了可形成規模經濟，也可藉此增加市場佔有率來增加競爭能力，亦有減少成本、提昇價值、增加管理產業競爭力與議價力等利益。
- (二) 垂直式合併(Vertical Merger)：只在同一產業中，上游和下游之間的合併。通常垂直式合併的目的是希望能藉此建立此產業的進入障礙、維繫產品品質及改善排程來快速反應市場。垂直式合併可分成下列兩種：
1. 向前整合(Forward Integration)：上游併購下游；上游公司的產品可因此取得固定的銷售管道，降低行銷風險。
 2. 向後整合(Backward Integration)：下游併購上游；下游的公司可因而掌握上游的原料，獲得穩定而便宜的供貨來源。

(三) 同源式合併(Congeneric Merger)：指同一產業中，兩家業務性質不大一樣，且沒有業務往來的公司之結合。有時企業為追求在某個領域的全面領導地位，可能會利用併購的方式來達到目標。同源式合併是企業尋求成長取得新的收益和利潤的最好途徑，比起內部發展及複合式合併的風險來得小。

(四) 複合式合併(Conglomerate Merger)：指兩家公司居於不同性質的產業，且雙方沒有什麼業務上的往來。由於目標公司之業務性質與主併公司完全不同，其經營風險會比同源式合併要大得多，此亦屬非相關多角化的一種擴張策略。

Napier(1989)根據合併的動機(價值極大化及非價值極大化)和合併公司的特徵，像是規模、各家公司目前及潛在的績效、文化相似度、事業相關性、各家公司在市場上的形象等，將併購型態分為：(一)延伸合併(extension mergers)：主併公司本質上會讓被併公司獨立營運，對於管理和營運方式的改變很低或甚至無任何改變，延伸合併通常是基於非價值極大化之動機；(二)協同合併(collaborative mergers)：此型態發生在當兩家公司結合，透過營運、資產或文化的融合或是透過技術或專業知識的交換來使雙方產生利益。而協同合併又可分為兩種類型：綜效(synergy)合併與交換(exchange)合併，綜效合併指的是兩家公司在主要營運和管理功能上的融合或妥協，其包含公司名字、總部位置和功能及幕僚的作業等，可以對主併與被併兩家公司同時產生產品面的優勢與財務效益；交換合併只雙方之間包括了知識、技術及人才的交換或轉移，其效益來自於一方的技能一轉至另一方時，技能接受的那一方產生產品面的優勢或財務效益；(三)重整合併(redesign mergers)：廣泛的採取一家公司的政策與例規於另一家公司上。

若以併購所想創造的利益來看，Haspeslagh and Jemison(1991)將能力移轉類型分成四個種類：

(一) 作業性資源分享：將併購雙方內部的某些作業性資產相互結合或合理化，這些合理化可能發生在一個或多個功能，而導致因規模經濟或範疇經濟所產生的

成本改善。

- (二) 功能性技能移轉：當一家公司藉由移入另一家的功能性技能來增加其競爭力所創造的價值，也就是說一家公司改善其競爭地位透過移轉功能性技能來學習另一家公司。
- (三) 一般管理技能移轉：一家公司藉由改善其一般管理技能的廣度或深度來增進公司的競爭力。這些技能包括公司方向的制定、更具分析導向的技能與系統的領導，例如策略規劃、財務規劃、控制或人力資源管理等。
- (四) 結合利益(combination benefits)：未有任何能力移轉的發生，只是純粹因規模的擴大而增加市場權力和採購議價力、財務資源的分享而造成財務成本降低或融資能力提升、多角化使公司營運更加穩定、公司聲譽提升等。

三、整合

所謂的整合，是指在這兩家公司的個別者在策略能力的轉移中，學習如何一起工作與合作的一個相互作用與漸進的過程(Haspeslagh and Jemison,1991)

。整合是併購成功與否關鍵的一環，只有到兩家公司能一起工作，並能朝向達成併購的目的前進，價值才能被創造。即使許多管理者承認整合的重要，但在併購過程中，整合卻仍是經常被忽略，因為整合是困難的、耗時、不確定性和充滿風險和挫折(Haspeslagh and Jemison,1991)。

整合的程度和方法，亦須視其整合的型態和能力移轉的類型而有所不同；Haspeslagh and Jemison(1991)將購併的類型分為保留收購(Preservation Acquisitions)、共生收購(Symbiosis Acquisitions)和吸收收購(Absorption Acquisitions);能力轉移類型亦可分為結合利益(Combination benefits)、資源共享(Resource sharing)、功能技能移轉(Functional skill transfer)和一般管理技能移轉(General management skill transfer)。舉例來說，在保留收購(Preservation Acquisition)的型態下，其策略的相依程度低；自主性的相依程度高。對於此種型態的併購，首要的管理任務是保留被收購公司，因為改變被收購公司的管理、營運的方式或甚至是動機，可能會危急

併購的成功。而由於這類併購的能力通常較不具相依，故並不適合做全面直接的轉移，須透過培育與學習的方式來取得能力以創造最終價值。

Schweizer(1995)透過五個製藥公司併購生物科技公司的個案做深入的個案研究，發現不同的整合策略，有其不同自主程度需求的運用；而不同的期間，其動機的不同亦影響其整合的方法。在短期的動機，通常希望能立即的吸收被購併的生物科技公司；在長期動機方面，則偏向以保留的方式。其研究結果顯示了當收購生物科技公司時，製藥公司對於非 R&D 相關的部分會做快速的整合；而在 R&D 相關的部分會保留其高度的自主性。而在能力移轉方面，其研究顯示當製藥公司併購生物科技公司，只有一般的生物科技知識至製藥公司；而特定的生物科技 know-how 仍保留在生物科技公司內。

由上述可知，不同的購併型態與能力移轉，其整合的方式與程度亦不同；而若以產業來看，不同的產業間或相同產業的併購，亦有不同的整合程度與方式的需求。顯而易見的，在整合上，很難有一致且最適的方法。

雖然在不同條件、情況下，其整合的方式也不同。但是 Haspeslagh and Jemison(1991)發現不論在何種併購形態或整合需求，其整合過程中有一個共同元素的集合-氣氛(atmosphere)的創造，研究發現了氣氛的創造包含了五項關鍵要素：

- (一)相互了解雙方的組織與文化。
- (二)使得雙方人員在併購後願意一起工作。
- (三)能力的移轉與接收。
- (四)所採取的資源能夠幫助培養氣氛來支持能力的移轉。
- (五)期望從併購中獲得利益的因果關係的了解。

除此之外，Haspeslagh and Jemison(1991)研究發現，成功的收購者在前置階段(stage-setting phase)，必須從事五項關鍵任務：

- (一)建立介面管理(interface management)

- (二)使營運平穩
- (三)建立一個新的目標
- (四)清查股份和建立控制
- (五)強化被收購的公司
- (六)發展對彼此的了解
- (七)建立雙方的信任

四、小結

由上述併購文獻，本研究將品牌視為一種資源，除本身品牌所擁有無形之品牌權益與品牌價值，其品牌背後所支持的行銷資源亦是主併公司併購品牌的主要動機，根據Napier(1989)所分類之併購型態，品牌併購可歸為協同合併的併購型態，透過結合主併、被併公司所擁有之營運、市場能力、行銷能力或是產品能力之知識上的交換，使雙方或單方品牌產生利益。若根據 Haspeslagh and Jemison(1991)能力移轉類型分類，本研究個案廠商併購可視為功能性技能移轉的類型，藉由併購將其中一方或雙方在行銷或組織上的功能性技能的移轉或互動，來改善被併品牌或主併公司品牌的競爭地位。

第二節 品牌

一、定義

根據美國行銷協會(American Marketing Association,AMA)定義品牌為「一名稱、術語、符號、記號、設計或上述的綜合體，用以辨別賣方的產品或服務，並可與競爭者的產品或服務有所區別」(引自 Kotler,2005)。

而若將品牌進一步區分，以文字來表達的，稱為品牌名稱(Brand Name)；若

是由符號、圖文表示，須透過視覺傳達者，稱為品牌標誌(Brand Mark)；而當此標誌已向有關單位登記者，稱為註冊商標(Trademark)。

二、品牌建構

品牌建構策略(Branding Strategy)指行銷執行者如何將品牌名稱、標誌、符號等應用到新產品或現有產品組合。品牌建構策略描繪品牌的範疇及與各個品牌間的複雜關係，其扮演兩種角色：一是釐清品牌知曉，以改善消費者的理解，傳達各個產品的相似處與相異處；二為刺激品牌形象，轉化品牌權益至產品中，來提高試用與重複購買(引自 Keller,2008)。

每家公司以不同的品牌階層(Brand Hierarchy)來呈現公司不同的產品間，共享的與獨特的品牌元素數量與種類，來描繪出公司的品牌建構策略。最簡單的品牌階層成現是由上至下：

- (一) 企業品牌
- (二) 家族品牌
- (三) 個別品牌
- (四) 修飾詞



品牌階層有不同層級，而每家公司所採用的品牌建構策略，並沒有一致的看法。Gray and Smeltzer(1985)將企業及產品關係定義為公司溝通產品與產品之間的關係，及產品與公司間之關係的方法，而產品與公司間的關係可分成五種類型：

- (一) 單一個體(Single Entity)：企業只提供一組產品線或服務組合，企業與產品行為會傾向相同一致。
- (二) 品牌主導(Brand Dominance)：企業在策略上不讓企業名稱與品牌名稱間有關聯，只強調產品品牌。
- (三) 同等主導(Equal Dominance)：企業讓產品維持各自獨立的形象，並且讓每個產品與公司名稱有所連結。

(四) 混合主導(Mixed Dominance)：有時候是個別品牌為主導地位，有時則為公司品牌為主導地位，也有可能使兩者獲同等的顯著性。

(五) 企業主導(Corporate Dominance)：主要強調公司名稱，將公司名稱放在第一位，並且將公司名稱用在許多產品線上，增加公司形象。

LaForet and Saunders(1994)兩位學者研究銷售給英國兩大超市 Tesco 及 Sainsburys 的前二十大供應商的 brand 進行其品牌建構策略的內容分析，其分析結果如下表格整理：

表 2-2 品牌建構策略

品牌類型	產品(100%)	*公司 (100%)
企業支配		
公司品牌	5	20
家族品牌	11	35
混合品牌		
雙品牌	38.5	95
背書品牌	13.5	50
品牌支配		
單一品牌	19	75
隱藏品牌	13	65

註：*公司百分比比例加起來超過 100%，在於幾乎所有廠商同時採用不只一種品牌建構策略。

資料來源：LaForet and Saunders(1994)

即使相同市場內的不同公司，也可能採用完全不同的品牌建構策略，公司的目標、消費者行為或是競爭活動等都會影響公司品牌建構策略的運用產生差異。在實際個案研究中，可以發現公司在品牌策略上的運用是複雜的，有以公司品牌

為主導，也有一產品品牌為主導，或者公司品牌與產品品牌混合使用的方式。故在分析個案公司品牌策略的運用，本研究希望以較簡化明瞭地歸納品牌策略運用的類型，而不受限於公司內部因素、產業類型等的影響，以品牌本身作為出發點做探論，來提供一個廣用且一般化的結果。

第三節 品牌併購

一、品牌併購的意義

對於品牌併購的意義，過去研究並無給予明確的定義與說法。以廣義的觀點來看，所謂品牌併購，泛指所有併購中涉及到品牌這項資產的直接或間接處置，無論其是否為公司併購的主要目的，透過併購，主併者從目標公司取得品牌的主控權。若以狹隘的觀點來看，品牌是一項無形資產、獨特且有價值的資源，其包含本身背後的權益與價值，故所謂品牌併購，指公司以併購品牌為目的，透過併購目標公司的品牌，使之成為公司一項有用的資源與能力。

就本研究對於品牌併購的認定，無論主併公司本身是否擁有品牌，其認同目標公司品牌的價值與可利用性並以併購品牌為其主要目的，透過併購來取得目標公司的品牌，使之成為公司的資源與能力並為公司創造價值。

由上一節文獻探討來看，就本研究而言，根據併購品牌的意義來看，本研究並不限定在公司品牌或產品品牌策略，因為每家公司建構品牌、命名品牌的方式並不相同，故很難去區分當主併購公司進行併購時，會如何處置目標公司。就本研究所探討的個案，主要是希望單純以產品品牌的角度去檢視公司併購後的品牌策略。

二、影響併購後品牌策略之因素

Basu(2006)認為不同的併購目的將影響主併公司併購後的品牌策略，其將併購目的歸納有以下五種常見因素：產能過剩(Overcapacity)、地理區域擴張(Roll-up)、產品/市場擴張(Product/Market Extension)、研發(R&D)、產業聚合(Industry Convergence)。如圖 2-1 所示：

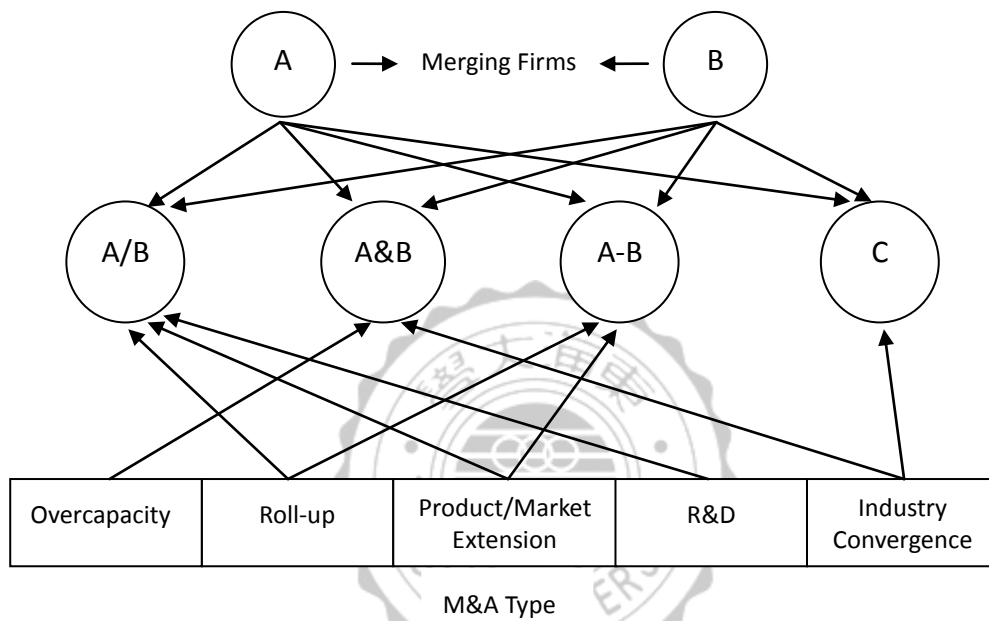


圖 2-1 併購類型

資料來源：Basu(2006)

由 Basu 研究中所舉之實例說明之，Cisco 透過購買小公司來取得被併公司之 R&D(目的)來取代公司透過內部研究的方式，而以取得 R&D 為目的之併購，最終通常會消滅其中一家公司品牌，如 Cisco 消滅被併公司，保留自身公司品牌。其他例子整理如下：

表 2-3 品牌策略實例

	產能過剩	地理區域擴張	產品/市場擴張	研發	產業聚合
A/B 存續		HSBC (HSBC & CCF)	GE	Cisco	
A-B 共同	Daimler-Chrysler				AOL Time Warner
A&B 彈性		HSBC & Household	Renault & Nissan		
C 新創					Aventis (Rhone-Poulenc & Hoechst)

資料來源：參考 Basu(2006)、本研究整理

黃愛倫(2008)將 Basu 五項併購目的根據企業營運面與策略面將其分類，營運面之併購目的為產能過剩(Overcapacity)與研發(R&D)；策略面之併購目的則為地域整合(Roll-up)、產品/市場延伸(Product/Market Extension)及產業聚合(Industry Convergence)。

不論是營運面或策略面之併購目的，都需要品牌資產的強化來增加市場上的競爭優勢，黃愛倫(2008)並進一步將品牌資產分為顯性與隱性收益，顯性收益指的是品牌資產能打開產品的銷售點和進行銷售帶來的收益，就是品牌所擁有的通路；隱性收益則為透過像是商標、專利、技術等品牌資產來間接建立或強化企業能力。黃愛倫(2008)認為，除了 Basu 所列之併購目的影響併購後品牌策略，須再加上品牌策略影響因素—歷史文化及企業結構，來說明企業併購後名稱結合在對外聲明及運用於產品上的品牌策略。

由研究者所示，併購後之品牌策略除了受到併購之目的因素影響，還受到本身企業歷史文化及企業結構兩大因素來影像企業併購後之品牌策略。

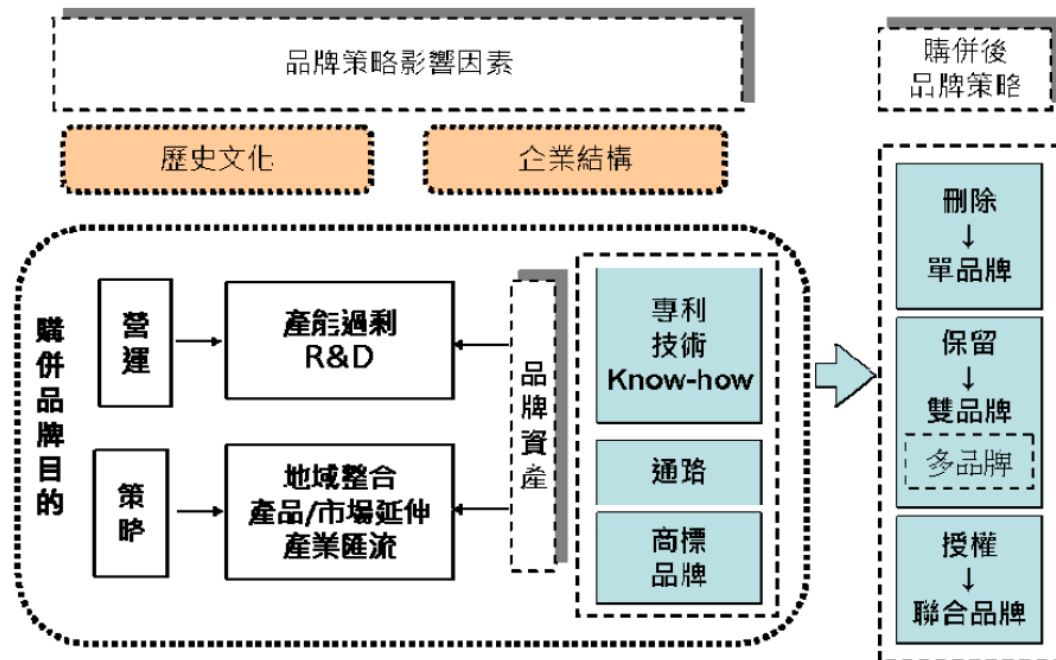


圖 2-2 品牌策略影響因素與品牌策略

資料來源：黃愛倫(2008)

三、併購後之品牌策略

Basu(2006)提出兩家公司(A and B)在併購後有四種一般常見的公司品牌策略，分別是單一品牌(One Brand, A or B)、聯合品牌(Joint Brand, A-B)、彈性品牌(Flexible Brand, A & B)、新創品牌(New Brand, C)：

- (一) 單一品牌(One Brand, A or B)：單一品牌策略通常主併公司會較傾向的結果是將被併購公司的品牌消滅，適用於其中一方為強勢品牌。有三種併購目的通常會採用此品牌策略，包括第一種為地理區域的擴張；第二種為當主併者透過併購較小的公司來進入一特定的利基市場，通常被併購者擁有具有前景之產品，但缺乏資原來成長及擴展市場；最後一種則為主併者透過購買小公司來獲取其 R&D 以取代公司內部的 R&D。

- (二) 聯合品牌(Joint Brand, A-B): 聯合品牌策略經常在併購雙方為旗鼓相當之下所使用的品牌策略，兩家公司的合併目的是為了改善產能過剩的問題而非為了獲取新的顧客，通常這些個別品牌可能逐漸成為一個國家具代表性的品牌，消除任何一個品牌會導致內部或外部者的反抗；另一種併購目的，產業聚合也會導致此一種品牌策略，通常前期需要去重新建構整體品牌的定位。
- (三) 彈性品牌(Flexible Brand, A & B): 彈性品牌策略的運用在地理區域擴張及產品/市場擴展兩種併購目的中可看見，此策略通常是為了先保持現狀，尤其是當併購雙方在市場區隔、地理區隔和產品型態是截然不同時，無一個合理的理由和邏輯去消除其中一個品牌或將兩個品牌合併。但此品牌策略亦有可能只是一個階段性的運用，當被併購者的顧客與員工逐漸被吸收進去主併公司的品牌。
- (四) 新創品牌(New Brand, C): 新創品牌為創立一個迥然於併購雙方公司的新品牌，尤其是一家新公司希望所有內外部能夠有根本性的轉變，像是新的產品組合、顧客、公司文化及股東關係等。

Jaju and Reddy(2006)提及公司品牌重建策略的選擇，依其追求綜效與否而有不同之品牌重建策略：

- (一) 非綜效性的公司品牌重建(Nonsynergistic redeployment)：為新近合併的公司其建立完全新的識別及公司品牌名稱，通常此方式會使公司失去其原本與兩家公司名稱所聯繫之權益。
- (二) 純粹綜效性的公司品牌重建(Pure synergistic redeployment, nonconcatenated)：通常會保留被併公司之識別與品牌，並將被併公司之品牌作為次品牌或部門品牌，主併公司的品牌不做改變(以主併公司為主導之重建)，若以被併公司為主導之重建，則反之。
- (三) 綜效性的公司品牌重建(Synergistic redeployment, concatenated)：將兩家公司名稱合在一起成為新公司品牌，其研究認為兩家公司名稱前後之次序將影響新公司的評價。

Knudsen, Finskud, Törnblom & Hogna (1997) 對於併購後之品牌策略則提供了較完整的步驟，定義了公司處理細節的三個步驟：

(一) 以現狀為基礎來分析兩家公司的產品種類與品牌的定位，圖 2-3 提供一個架構來幫助公司了解產品範疇(種類)水準並選擇適當的方向。

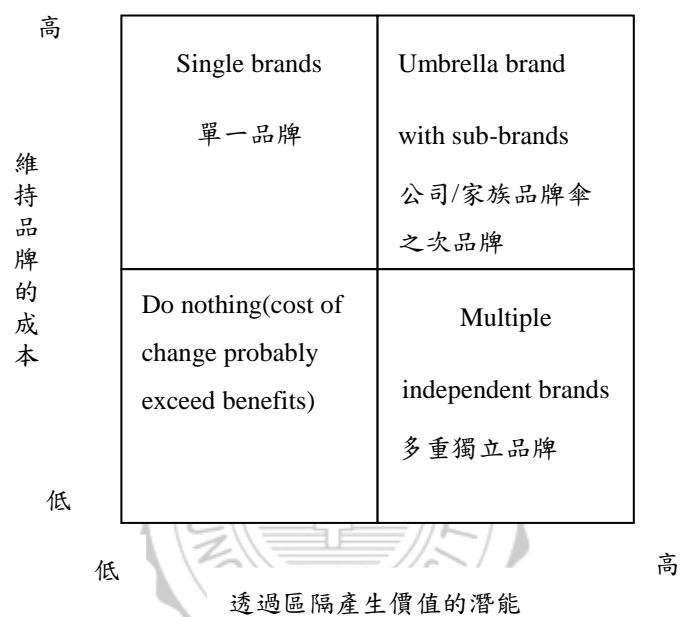


圖 2-3 品牌策略架構圖

資料來源：Knudsen, Finskud, Törnblom & Hogna (1997)

(二) 選擇所希望的品牌建立方式：公司應選擇最適合的品牌策略。

(三) 決定如何達成所選擇的品牌策略方式，此有三種基本的路徑：

- 淘汰一個品牌
- 快速的轉換為一個品牌名稱
- 合併品牌，像是聯合品牌或主傘下的一個品牌 (under one umbrella brand)

(四) 轉移的管理：可由三項關鍵步驟進行。1. 合理化、效率化其範疇與協調產品，取得兩者的平衡；2. 協調包裝設計及商標；3. 發展結合品牌的定位及廣告的協

調，來改變消費者心中品牌的定位。

Swystun(2001)亦提到了在併購後四種可用的公司品牌，第一為保留主併者之公司品牌；第二為採用被併購者之公司品牌；第三為將兩家公司品牌合併；最後則是創造一個品牌名稱。

Lee Yohn (2010)認為品牌策略時常被忽略，但是品牌策略選擇正確與否將影響併購的成敗，對的品牌策略不僅能使併購的目標正確的執行，並且能增加此交易中所創造的價值。品牌策略不只是名字決策，而是一個訊號的提供，傳遞所欲溝通之訊息及所要執行任務的次序。

Lee Yohn (2010)認為品牌策略的選擇有幾個基本上常見之選項：第一，創立一個新的品牌名稱；第二，採用併購雙方其中一方之品牌名稱；第三，將兩個品牌名稱合在一起；第四，同時保留兩家公司品牌但分開使用。不同品牌策略的選擇，將影響領導者整合雙方公司的程度，Lee Yohn (2010)將整合程度由最高、最緊密的整合至最低、最鬆散的整合比喻為一連續構面，不同的品牌策略的選擇將有不同程度的整合程度：

- (一) 新創品牌：為整合重度最高之品牌策略，新的名稱代表著兩家合併的公司表
是要創造新的未來，可包含新的目標、系統、文化等等。
- (二) 單一品牌：此一品牌策略即以其中一家公司之名稱作為併購後之公司品牌，
當此併購交易雙方有一方為明顯的勝利者時，常使用勝利者一方的公司名稱為
沿用；或者另一個方式則是依據品牌權益大小作為選擇基準。通常此一品牌策
略也會進行兩家公司之整合，並且以其中一方之標誌名稱為整合之目標。
- (三) 聯合品牌：運用此品牌策略通常認為併購雙方公司的品牌大小是相等的，但
雙方的品牌不同且其價值是緊繫著其品牌名稱。此種品牌策略需整合的程度比
起以上兩種還要低，使用此品牌決策也可透過品牌背書人來表示品牌的可信度
及其所保證之品質，品牌背書的方式通常在收購上較常見。聯合品牌策略有時

被視為一個過渡期的策略，在長期計畫下會傾向改為使用其中一品牌來取代原本的聯合品牌方式，主要是為了在併購初期希望能平息參與者不願劇烈之變動，直到漸漸得到他們的認同，最後接受雙方組織的合併。

(四) 雙品牌策略：此為整合程度最低的品牌策略，當公司擁有資源並偏向將兩個品牌分開管理，而兩個品牌間並無任何混淆或損害，像是雙方有不同的通路、顧客之市場區隔時，常傾向將兩個品牌同時保留。

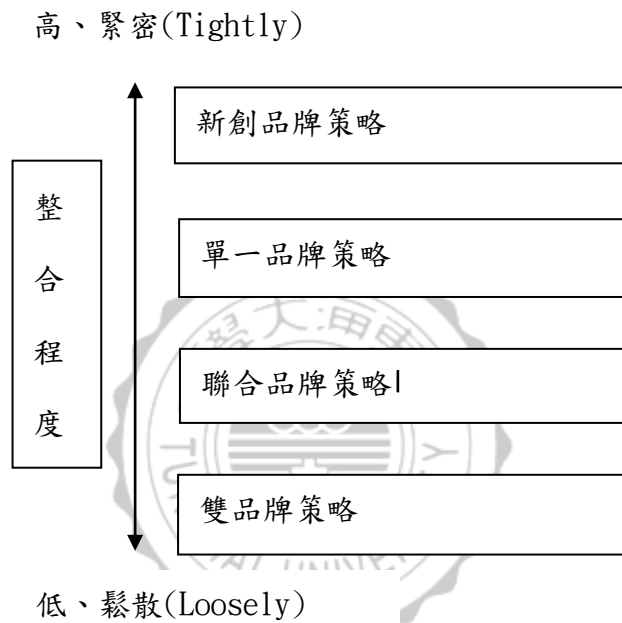


圖 2-4 品牌策略與整合程度

資料來源：Lee Yohn (2010)

四、品牌併購後整合

過去研究在併購品牌後之整合管理這方面的探討並不多，企業在併購過程中對於品牌也並未視其為主要的考量 (Kumar and Blomquist,2004；Joseph and Jack-M,2005；Jaju, Joiner and Reddy,2006；Lee Yohn,2010)。多數研究亦只在併購後之品牌策略上著墨，Jaju, Joiner and Reddy(2006)討論了企業品牌決策在併購過程中的重要性並呈現不同的品牌重塑策略的類型，並以探索性的研究來衡量顧客對於併購後不同的品牌策略的回應。

Kumar and Blomqvist(2004)認為品牌為一無形資產，其需要特別的方式來進行併購-目標(for targeting)、深入盡職的調查(due diligence)、評價 (valuation)、組合策略(portfolio strategy)和整合後的管理過程(post-merger management process)。其認為併購後品牌本身的傳達是最後一個階段，亦是最困難去管理的部分，而能成功的傳達其品牌權益，須要能整合所有顧客的接觸點(touchpoints)。在品牌併購後的整合，員工的行為關乎到信用的傳達。一個品牌併購案的成功與否，取決於能否將品牌銜接至公司策略中，品牌所代表的不只是一個名字、識別的標誌或圖像，它是關乎於一個組織、營運流程、系統和顧客的服務策略。

Johne(2003)指出缺乏一個良好的建構品牌策略，會為合併的公司及其利益關係者帶來災難，顧客對於公司無法清楚地建立溝通新的辨別標誌，而會對改變感到恐慌與困惑。除此之外，兩家即將合併的公司需要建立併購前與併購後的溝通策略，並且能明確指出哪些人需要知道為何進行併購?哪些人需要第一時間知道這個訊息?及何時他們該知道?舉例外部溝通來說，當併購雙方有上市的公司，其溝通策略第一個需要知道訊息的為公司的投資者，接下來是併購交易的新聞發佈，接著是消費者。而當併購為一消費者品牌，消費者則為第一優先應該知道的對象。內部溝通亦是非常重要的，內部的教育能讓員工知道如何與顧客溝通新品牌，而管理者於與員工支持的程度將決定是否能將公司優勢鉸鏈至品牌，而管理者與員工的支持程度則需視組織溝通策略的成效與否。

Basu(2002)提出合併後管理者通常會採用的四種以動詞來形容的方法來處理其品牌與品牌的投資組合，效率化與簡化(Streamline)、合理化(Rationalize)、合併、聯合(Consolidate)，及重建(Reconfigure)：

(一) 效率化與簡化(Streamline)：隱含合併後之組織反抗較少而能增加合併速度及減輕變動。品牌在這裡視為能夠擴大組織或市場的潛能，品牌的消除或改變決

策主要依據公司在供應端所欲追求之綜效為何，像是生產的規模經濟、採購效率、配銷權力及廣告相關的利益等。採用效率化的整合方式優點在於能在合理的時間內快速達成所欲追求的投資組合與成本的降低；缺點則是可能失去此品牌的顧客特許資產(customer franchise)，其可能嚴重的改變或消除合併後的投資組合，短期內也會因品牌的剝奪而影響營收。

(二) 合理化(Rationalize)：為效率化的極端形式，同時考量供應端與需求端之驅動，除了作業上及市場上的經濟效益，管理者須嚴厲的挑選其投資組合並將所有資源運用在這少數的優勢品牌，通常會創造一個廣泛的全球品牌(Global brand)，其能具體化全球區隔，超越文化及區域的限制，來滿足大部分的顧客並同時致力於降低成本。

(三) 合併、聯合(Consolidate)：傾向關注需求、顧客驅動為主的品牌合併觀點，企業對於多重的流量來源，會試圖透過消除重複的部分來使其統一。但此不代表企業主專注於較小的一部分，在一個特定的能力或產品一流的專業知識，考量到合併後企業顧客之範圍，會傾向去擴張市場範疇的機會，及在區隔內或跨區隔去滿足顧客互補性需求。此整合形式的優點在於能夠維持保留原先顧客及合併前的配銷關係，並且能分化不同品牌及區域的經營風險；缺點則是難以提高市場佔有率、組織間不能充分的分享知識及資源的浪費。

(四) 重建(Reconfigure)：代表企業放棄先前所擁有的，而重先思考合併後的組織，包含其能耐和未來之願景。通常會導致組織在組織結構、強烈的變革、新科技的變動和不同於先前區隔之顧客，品牌在此通常會將其他方面做改變而不會改變其基本的特質。合併後新的團隊通常會採用與以往大不相同的價值主張、市場區隔及競爭機制。

第四節 本研究之觀念架構

總結上述對於併購品牌後之整合與管理的探討可發現，多數研究大多只侷限於某一部分進行討論，並無一個較完整品牌併購流程，對於公司內部的整合，亦無較詳細深入的探討。本研究針對上述之影響併購後品牌策略之因素、併購後之品牌策略及整合之文獻探討整理如下表：

表 2-4 文獻整理

影 響 併 購 後 品 牌 策 略 之 因 素	併購目的： 產能過剩(Overcapacity) 地理區域擴張(Roll-up) 產品/市場擴張(Product/Market Extension) 研發(R&D) 產業聚合(Industry Convergence)	Basu(2006)
	歷史文化 企業結構 併購目的：產能過剩、地理區域擴張、產品/市場擴張、 研發、產業聚合	黃愛倫(2008)
	非綜效性的公司品牌重建(Nonsynergistic redeployment) 純粹綜效性的公司品牌重建 (Pure synergistic redeployment, nonconcatenated) 綜效性的公司品牌重建 (Synergistic redeployment, concatenated)	Jaju and Reddy(2006)
併 購 後	單一品牌(Single brands) 公司/家族品牌傘之次品牌 (Umbrella brand with sub-brands)	Knudsen, Finsku d, T ö rnblo m & Hogna (1997)

之 品 牌 策 略 類 型	多重獨立品牌(Multiple independent brands)	
	保留主併者之公司品牌	Swystun(2001)
	採用被併購者之公司品牌	
	兩家公司品牌合併	
	創造一個品牌名稱	
單一品牌(One Brand, A or B)	Basu(2006)	
聯合品牌(Joint Brand, A-B)		
彈性品牌(Flexible Brand, A & B)		
新創品牌(New Brand, C)		
類 型	建立新的識別及公司品牌名稱	Jaju and Reddy(2006)
	被併(主併)公司之品牌成為次品牌或部門品牌	
	兩家公司名稱合在一起	
類 型	新創品牌策略	Lee Yohn (2010)
	單一品牌策略	
	聯合品牌策略	
	雙品牌策略	
品 牌 併 購 後 之 整 合	1.合理化，效率化其範疇與協調產品，取得兩者的平衡。 2.協調包裝設計及商標。 3.發展結合品牌的定位及廣告的協調，來改變消費者心中品牌的定位。	Knudsen, Finsku d, T ö rnblo m & Hogna (1997)
	效率化、簡化(Streamline) 合理化(Rationalize) 合併、聯合(Consolidate) 重建(Reconfigure)	Basu(2002)
	內部溝通	Johne(2003)

外部溝通	
整合所有顧客的接觸點(touchpoints) 員工的行為影響信用的傳達 品牌銜接至公司策略中	Kumar and Blomqvist(2004)
不同品牌策略影響整合程度：高→低	Lee Yohn (2010)

資料來源：本研究整理

根據上述品牌併購之文獻回顧與整理，本研究加入品牌併購後整合後之績效，探討影響併購後品牌策略的因素、品牌策略的選定、品牌策略選定後之整合、以及併購後績效之間的關係。圖 2-5 為本研究的觀念架構，以下分別說明研究架構中各組成概念之定義：

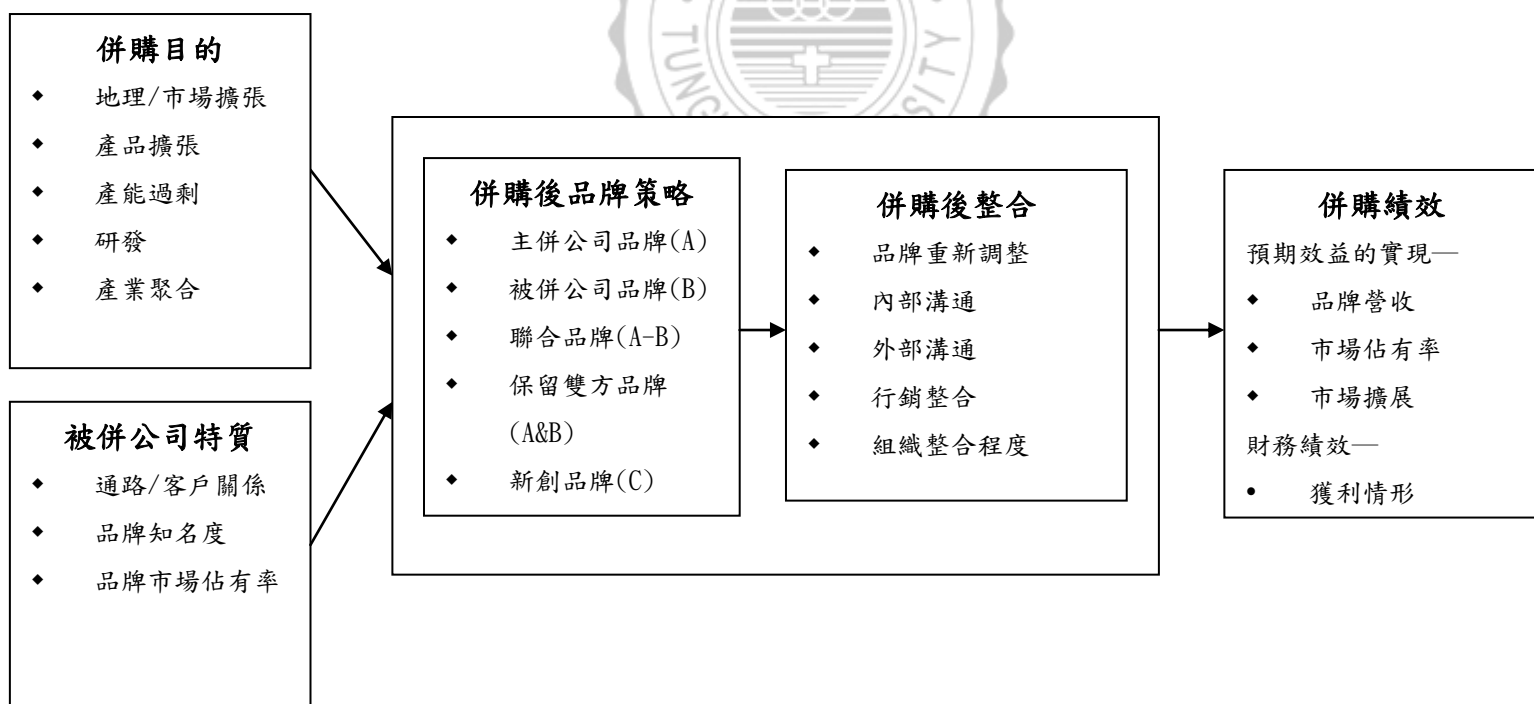


圖 2-5 本研究之觀念架構

一、影響併購後品牌策略因素

Basu(2006)以併購一般性策略目的來探討企業併購後之品牌策略，為國外企業進行品牌併購時常見的併購目的，分成五種類型，地理區域擴張、產品/市場擴張、產能過剩、研發與產業聚合；本研究認為 Basu(2006)所分類的五種一般性併購目的/動機，地理區域擴張與產品/市場擴張相似之併購目的，故本研究針對這兩種一般性併購目的加以重新劃分、定義，將地理區域擴張與市場擴張之併購目的視為同一種，另外，將產品擴張視為另一種併購目的。由以上，本研究將併購目的分類為地理/市場擴張、產品擴張、產能過剩、研發與產業聚合。

除了以一般性併購目的來探討影響併購後品牌策略之因素外，本研究認為，被併公司之特質、資源，包括品牌本身的特性，亦會影響主併公司併購後之品牌策略的運用，故經由本研究個案分析的發展與探論，歸納三項被併公司之特徵會影響主併公司在併購後之品牌策略，分別為通路/客戶關係、品牌知名度與品牌市場佔有率。

二、併購後品牌策略

主併公司(A)與被併公司(B)雙方進行併購時，常見的一般性策略大約可分為以下幾種(Knudsen,Finskud,T ö rnblo m & Hogn a ,1997、Basu,2006、Jaju and Reddy,2006、Lee Yohn,2010)：

- (一) 主併公司品牌：保留主併公司品牌；消滅被併公司品牌(A)。
- (二) 被併公司品牌：保留被併公司品牌；消滅主併公司品牌(B)。
- (三) 聯合品牌：將雙方公司品牌名稱聯合在一起(A-B or B-A)。
- (四) 保留雙方品牌：同時保留主併公司與被併公司品牌，其中一方之品牌成為司
旗之下家族品牌、部門品牌或產品品牌(A & B)。
- (五) 新創品牌：將雙方品牌名稱消滅，重新創立一個新品牌名稱(C)。

三、併購後整合

(一) 品牌重新調整

當品牌併購發生後，公司將進行轉移管理，其三個關鍵步驟包含：1. 合理化，效率化其範疇與協調產品，取得兩者的平衡；2. 協調包裝設計及商標；3. 發展結合品牌的定位及廣告的協調，來改變消費者心中品牌的定位 (Knudsen, Finskud, Törnblom & Hogna, 1997)。

本研究認為，當公司併購後，會進行雙方公司資源的重新檢視與配置，並將品牌進行重新調整，其可能的調整包括品牌定位、品牌識別、行銷策略 4P 等。但主併公司調整雙方品牌與否也可能受品牌本身經營情況好壞及與雙方公司是否為同一產業影響而定。

(二) 內外部溝通

一個公司的品牌會有需多的擁護者，以外部觀點來看，包含所有的顧客，其影響公司形象和期望的構成；同樣的，公司品牌提供其形象與期望給公司的夥伴、股東和員工等。就內部觀點來看，公司品牌是所有員工一致的反應並藉由推廣一持續和一致的集合的價值來建立信任和忠誠 (Basu, 2006)。

當雙方進行品牌併購後，主併公司應該在併購後對於品牌建立新的溝通策略，對於外部顧客、投資者與利益關係人及內部員工進行溝通，其主要是希望藉由溝通來降低不安與困惑，甚至透過溝通來宣告公司擁有新品牌資產，藉此提升公司知名度與聲譽。

(三) 行銷整合

除了上述在併購後品牌的重新調整外，與品牌有關之實體資源，包含行銷團隊、銷售團隊或售後服務團隊等，皆是執行品牌的相關部門。在併購後，行銷團隊相關部門或許不一定是企業特別重視之整合活動項目，但行銷部門通常與品牌績效的成果有密切關聯，故本研究針對行銷活動與資源的整合，將其獨立做探討，來瞭解行銷整合與品牌策略之間的關聯。

(四) 組織整合程度

本研究採用 Lee Yohn (2010)之觀點，認為不同之品牌策略，將有不同之組織整合程度，整合程度由最高之新創品牌策略，整合程度次高之單一公司品牌，至低度整合之聯合品牌，及最低整合程度之保留雙品牌策略。透過個案分析來論證公司採用之併購後品牌策略與應進行之整合程度高低的配合，其績效表現是否能證實品牌策略與組織整合程度之間的關聯。

四、併購績效

本研究之績效評估主要是針對個案公司在併購前預期之績效是否實現與財務績效來探討品牌併購的成效。預期效益主要是以品牌相關的市場/產品面績效來看，包含品牌營收、市場佔有率與市場擴展等三項評估；財務績效則主要是以公司獲利與否來評估併購效益。



第三章 研究方法

本章節首先說明為何採用個案研究法作為研究方法；其次，解釋為何以成霖、雷虎、晶華與凌華四家公司作為研究對象；第三，闡述本研究的資料蒐集與整理；第四，介紹本研究的資料分析方法；最後，探討本研究在研究設計之品質的信度與效度。

第一節 研究設計

一、個案研究法

個案研究方法是眾多研究社會科學的研究方法之一，其他如實驗法(experiment)、調查法(survey)、歷史法(history)、檔案資料分析法(archival analysis)等，每一種研究策略皆有其適用的情境及優缺點。一般而言，上述五種研究策略皆可以研究探索性(exploratory)的問題（即 what 之問題），其中個案研究較適合研究如何(how)及為何(why)等之研究問題，此外從研究策略應用的情境亦可以區分出個案研究的適用問題，尤其當研究本身不需要對研究對象之行為採取控制時，及分析焦點在於現實所發生的事件時，適合使用個案研究方法(Yin,1984)。Larsson(1990)認為個案研究方法特別適合應用在 M&A 整合過程的研究上，因為其需要詳細、非常敏感資料的脈絡描述；本研究問題探討台灣企業進行品牌併購後，其品牌策略之選擇及依據為何？選定品牌策略後雙方公司如何進行整合？品牌策略之選擇及其後之整合所得到的效益如何？本研究的研究問題即為如何(How)及為什麼(Why)之形式，因此適合個案研究法來進行探討(Yin,1984)。

二、個案的選擇

Yin (1984) 認為個案研究的設計可以採單一或多重個案設計，採用單一個案研究的原因是該個案乃測試一個成熟理論的關鍵性個案、個案代表一種極端或獨特的個案、個案是揭露式個案；多重個案研究的根本邏輯與單一個案研究是一樣

的，主要目的不是預測類似的結果(一種原樣複現, a little replication)，就是由可預測的理由，產生不同的結果(一種理論複現, a theoretical replication)。

Eisenhardt (1989) 則指出，透過個案研究來建立理論時，應該利用理論抽樣邏輯來選取個案，非統計抽樣邏輯，而母體中所選取的樣本也應具有獨特性，所選取的個案可以用來複製先前的個案、或延伸出現的理論或是滿足理論的範疇，並且提供極端型態的案例。Yin (1984) 所提出的複現邏輯與 Eisenhardt (1989) 指出建立理論的程序有著相同的道理。

本研究所選取的個案廠商分別是成霖、雷虎、晶華與凌華四家公司，公司基本資料如表 3-1 所示。選擇這四家企業的原因在於(1)這些企業皆為上市公司，其資訊較公開並有次級資料可作為佐證；(2)這些企業皆從事併購活動，其併購對象為擁有品牌之公司，併購後之品牌策略不相同；(3)四家企業、六個併購個案有其不同整合活動，所造成的效益亦不同，有探討之價值。



表 3-1 個案公司之基本資料

	成霖企業 (GLOBE UNION)		雷虎科技 (THUNDER TIGER)	晶華酒店 (Regent Taipei)		凌華科技 (ADLINK)
成 立 日期	1979 年 10 月		1979 年 10 月	1976 年 7 月		1995 年 8 月
產 業	衛浴		遙控模型	觀光事業		電腦及週邊設備業
資 本 額	新台幣 29.9 億元		新台幣 8.6 億元	新台幣 8.7 億元		新台幣 13.7 億元
上 市 日期	2000 年 9 月		2007 年 6 月	1998 年 3 月		2004 年 11 月
主 要 產 品 / 買 賣 項 目	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 水龍頭 ◆ 衛浴配件 ◆ 蓮蓬頭 ◆ 電子水龍頭及配件 ◆ 陶瓷潔具 		<ul style="list-style-type: none"> ◆ 各種科學模型飛機、車、船、直升機及其零配件如引擎等製造與買賣衛浴配件 ◆ 無線電相關電子產品製造與買賣 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 國際觀光旅館 ◆ 附設經營中西餐廳咖啡廳夜總會酒吧會議廳健身房三溫暖商店等 ◆ 停車場經營 ◆ 旅館管理 ◆ 休閒育樂產業設施諮詢顧問 		<ul style="list-style-type: none"> ◆ 高速量測／自動化控制卡無線電相關電子產品製造與買賣 ◆ 工業級專業電腦 ◆ 寬頻通訊網路平台
併 購 時間	2003 年	2004 年	2005 年	2006 年	2010 年	2008 年
目 標 公 司	Gerber 公 司	Lenz 公司	Associated 公司	達美樂	Regent 品牌	Ampro 公司
所 屬 國 別	美國	德國	美國	台灣、 大陸	美國	美國

資料來源：本研究整理

第二節 資料蒐集與整理

本研究參考 Yin (1984) 所提出的蒐集證據方法，個案研究的證據有六項來源：文件、檔案紀錄、訪談、直接觀察、參與觀察，以及實體的人造物。而有三項蒐集資料的原則跟六種證據來源都有關係，如果能夠適當的加以應用，有助於建立個案研究構念效度和信度的問題。

一、原則一：使用多重的證據來源

在個案研究中使用多重證據來源，使研究者可以探討一些在歷史上、態度上或行為上範圍更廣的關鍵主題，而多重證據來源最重要的優點，是能發展收斂的探究線索。本研究對於個案廠商如何進行品牌併購與整合採用多重資料來源方式，包括初級資料與次級資料來對各案廠商進行深入探討與瞭解；初級資料來源，本研究透過實地深度訪談(in-depth)，與四家個案企業的總經理或財務長進行開放性訪談(見表 3-2)，針對四家企業併購品牌的過程與結果設計特定問題作為訪談大綱；每家公司第一次訪談時間約為一個小時半至兩個小時，第二次訪談則針對不清楚的問題來特定回答，大約訪談時間為半小時至一小時，並且於正式訪問前會事先徵求受訪者的允許進行訪談錄音，訪談完成後則將錄音檔轉為逐字稿，以利後續對於個案進行資料分析。次級資料來源，本研究蒐集多方資料，包括各家公司的企業網站、公開資訊觀測站資料、聯合知識庫及相關報章雜誌的公開報導，以及探討四家公司的博碩士論文等，盡可能蒐集可利用之次級資料，來作為分析各案的參考依據與證據鏈。最後，透過三角檢定法(Triangulation)來判定資料的收斂性，進行訪談資料的整理與撰寫。

表 3-2 受訪者目錄

個案公司	受訪者職務名稱	
成霖企業	集團財務長	2011 年 08 月 22 日
		2012 年 03 月 15 日
雷虎科技	董事長	2011 年 10 月 21 日
雷虎科技	經理	2012 年 05 月 11 日
晶華酒店	集團財務長	2012 年 01 月 04 日
		2012 年 05 月 31 日
凌華科技	總經理	2011 年 11 月 30 日
		2012 年 06 年 28 日

資料來源：本研究整理

二、原則二：建立個案研究資料庫

為有關組織和記錄個案研究所收集到之資料的方式。此可包含兩個分離的部分：1.資料或是證據的集合，以及 2.調查者的報告，不論是以文章、報告或是書本的形式。透過發展一個正式、可以呈現的資料庫，可使其他研究者原則上可以直接查閱這些證據，而不會侷限於該計畫所寫的報告，靠著這個方法，個案研究的資料庫可以顯著地增加整個研究的信度。本研究所建立之個案研究資料目錄，如表 3-3 所示。

表 3-3 本研究之個案研究資料庫

資料類型	資料內容	資料紀錄方式與存放位置
初級資料	實地訪談紀錄	錄音檔與電子化逐字稿
次級資料	企業網站	www.globeunion.com www.gerberonline.com www.lenz-badkultur.de www.tiger.com.tw/ www.grandformosa.com.tw/CH/ www.dominos.com.tw/ www.adlinktech.com/big5/
	公開資訊觀測站	newmops.tse.com.tw
	聯合知識庫-新聞資料庫	東大圖書館及電子化分類建檔
	其他網路電子化新聞報導	電子化之分類建檔
	各式報章雜誌之公開報導	書面資料及電子化之分類建檔
	四家企業給予之公司介紹資料	書面資料
	探討四家企業的博碩士論文	國家圖書館及電子化之分類建檔

資料來源：本研究整理

三、原則三：發展一連串的證據鏈(A Chain of Evidence)

在個案研究中，要增加資訊的信度，另一個要遵循的原則就是要發展一連串的證據鏈。此原則是要將研究問題、蒐集的資料、至研究結論間之一連串的研究歷程，經由證據鏈的建立，予以詳細清楚的連結；讓個案研究的外部觀察者，能夠從一開始的研究問題，跟隨相關證據的引導，一直追蹤到最後的研究結論。此外，還應該能從不同的方向來追蹤(從結論返回一開始研究的問題，或是從問題到

結論)。

在證據鏈的建立上，本研究針對四家個案公司，將其所蒐集的初級、次級資料，整理至各研究構念與觀察點中，將整理後的初級、次級資料視為研究構念的證據，並予以分類編號。編號方式以各家個案公司的英文名稱作為編號，像是雷虎公司以 T 為開頭命名所有與雷虎相關的資料；因應不同的初級、次級資料來源再予以數字編號，如訪談逐字稿命名為 T1、公司網站為 T2 等，以此類推其他個案公司。

第三節 資料分析方法

一、資料蒐集工具的發展

根據本研究架構(請見圖 2-5)，深入探討企業併購品牌後如何選擇品牌策略及整合，包括：(1)併購前：企業併購品牌後品牌策略受哪些因素影響及預期之市場面績效；(2)併購後：品牌策略的選擇與整合；(3)績效：併購後之市場績效與財務績效。本研究依據各階段中的研究架構進行資料蒐集工具的發展，並參考相關文獻對於研究架構找出分析的觀察點，發展出觀察分析表(請見表 3-4)。

(一) 影響併購後品牌策略因素

本研究參考 Basu(2006)一般性併購策略目的之影響因素並做部分修正，及由個案所發展的公司特質之影響因素，其可歸納兩大部分共八個觀察指標：(1)地理/市場擴張：除了原先主併公司所擁有之地理區域市場，主併公司藉由併購來進一步擴展在其他國家或本國之地理區域/市場。(2)產品擴張：指主併公司藉由併購來擴展其現有之產品線，增加產品銷售的項目。(3)產能過剩：指主併公司企業內部有產能過剩問題，藉由併購來進行重整，以期能強化產能利用率。(4)研發：指主併公司為了提升或獲得研發能量，透過併購來獲取被併公

司之研發/技術，以減少研發成本或時間。(5)產業聚合：只透過併購將兩個不相關的產業形成聚集，來吸引消費大眾(黃愛倫, 2008)。(6)通路/客戶關係：被併公司品牌所擁有之通路與客戶關係的緊密程度。(7)品牌知名度：對於消費者而言，消費者在已知產品類別中優先考量的依據。在 B2B 方面，指品牌在其產業中，下游廠商對於其品牌熟知的程度與在眾多品牌選擇中，優先考量合作的依據。(8)品牌市場佔有率：指品牌在目前其市場或通路所擁有的佔有率。

(二) 預期效益

併購前主併公司預期想要達成之效益，本研究針對與品牌相關的市場/產品面績效來作為觀察指標，其包括(1)品牌營收：指主併公司併購目標品牌後，預估目標品牌在銷售上帶來的營收。(2)市場佔有率：指主併公司併購目標品牌後，預估除了目標品牌原有之市場佔有率外，可能增加的幅度。(3)市場擴展綜效：指主併公司併購目標品牌後，預估除了目標品牌原有之市場外，所可能增加的其他市場/通路、地理區域等。

(三) 併購後品牌策略

在參考多位學者(Knudsen, Finskud, Törnblom & Hogna, 1997、Swystun, 2001、Basu, 2006、Jaju and Reddy, 2006、Lee Yohn, 2010)對於併購後品牌策略的探討後，本研究在品牌層級上不做分別的探討，不論雙方公司在品牌策略的運用方式，即不論雙方公司主導、產品品牌主導或混合使用，只要被併購標的物為品牌，無論品牌屬於哪個層級，皆以產品的角度做思考，故本研究歸納五種品牌策略：(1)主併公司品牌：併購後，保留主併公司品牌，消滅被併公司品牌。(2)被併公司品牌：併購後，保留被併公司品牌，消滅主併公司品牌。(3)聯合品牌：併購後，將雙方公司品牌名稱聯合在一起。(4)保留雙方品牌：併購後，同時保留主併公司與被併公司品牌，其中一方之品牌成為公司旗下之家族品牌、部門品牌或產品品牌。(5)新創品牌：併購後，將雙方品牌名稱消滅，重新創立一個新品牌名稱。

(四) 併購後整合

在併購後整合方面，學者們(Knudsen, Finsrud, Törnblom & Hogna, 1997、John, 2003、Kumar and Blomqvist, 2004、Lee Yohn, 2010)多集中於探討品牌重新調整、內外部溝通、組織整合程度等。本研究考量眾多學者，決定以(1)品牌重新調整：主併、被併公司在併購後品牌識別、品牌定位、行銷策略 4P 方面的調整(由其以目標品牌為主要探討)。(2)內部溝通：併購後，以主併公司主導與本身公司與被併公司內部員工溝通的過程，以得到員工認同與支持的內容與做法。(3)外部溝通：併購後，以主併公司為主導，與本身公司與被併公司之顧客、客戶溝通，降低其不安或認知品牌的移轉的內容與做法。(4)行銷整合：併購後，主併、被併公司在行銷部門、行銷團隊、銷售團隊雙方的整合情形與程度。(5)組織整合程度：併購後，主併、被併公司雙方組織的整合程度(各價值鏈/功能部門整合範疇)。

(五) 併購後績效

主要評估上述第二點，個案公司在併購後經過品牌策略的使用與整合後，在預期效益上實際成果的情形，以次判定績效實現的程度。除此之外，本研究也以財務上的獲利數據做為評判公司併購後績效的另一個參考依據，主要是為了避免公司在併購後雖然在品牌營收、市場佔有率與市場擴展綜效上雖然得到顯著的成長，但公司可能處於巨額虧損的情形，而表現出公司併購後績效良好的假象。

表 3-4 本研究之觀察分析表

構面	研究構念	概念性定義	觀察點或指標	參考文獻
併購前	影響併購後品牌策略因素	探討企業併購品牌後，哪些因素影響企業併購後的品牌策略。	併購目的 <ul style="list-style-type: none"> ● 地理/市場擴張 ● 產品擴張 ● 產能過剩 ● 研發 ● 產業聚合 被併公司特質 <ul style="list-style-type: none"> ● 通路/客戶關係 ● 品牌知名度 ● 品牌市場佔有率 	Basu(2006)、個案發展
	預期效益	併購前主併公司預期想要達成之效益	<ul style="list-style-type: none"> ● 品牌營收 ● 市場佔有率 ● 市場擴展綜效 	個案發展
併購後	品牌策略	主併公司(A)與被併公司(B)併購後所選定之品牌策略為何? *註：晶華併購麗晶(Regent)個案，雖然併購後主併公司在中文名稱未做改變，晶華在英文名稱上改為被併公司之品牌名稱，而以晶華併購 Regent 品牌來擴展國際市場來看，本研究以英文名稱作為主併公司併購後品牌策略之判斷依據。	<ul style="list-style-type: none"> ● 主併公司品牌(A) ● 被併公司品牌(B) ● 聯合品牌(A-B) ● 保留雙方品牌(A & B) ● 新創品牌(C) 	Swystun(2001)、Jaju and Reddy(2006)、Basu(2006)、Lee Yohn (2010)、
	整合	兩家公司併購後在以下項目進	(1) 是否進行品牌重新調整?	Knudsen, Finskud, Törnblom &

		行哪些整合活動及如何進行整合：	進行哪些調整？ (2) 是否進行內部溝通(員工)? 方式為何? (3) 是否進行外部溝通(顧客)? 方式為何? (4) 雙方行銷部門、行銷團隊、銷售團隊是否進行整合?整合內容為何? (5) 雙方整體的整合程度為何? 高(合併) ← → 低(獨立)	Hogna (1997)、 Johne(2003)、 Kumar and Blomqvist(2004)、 Lee Yohn (2010)
績效	併購後之財務績效	主併公司是否達成併購前所訂定之目標	併購前三年及後三年的財務績效指標的差異 ● 獲利情形	
	預期效益的實現	指前述分析中所界定出的預期效益實現與否		

二、分析方法

在上一節發展出本研究架構之觀察分析表後，透過本研究先前所蒐集到的初級與次級資料，根據研究構念之觀察分析的各項觀察點或指標，進行資料的彙整與分析，來確認個案公司在這些研究構念中的表現與實際情況。本研究所採用的是「依賴理論的命題 (Relying on theoretical propositions)」的資料分析策略，根據研究一開始的目標和研究設計，擬定後續的資料蒐集與分析策略，命題是希望最後來反應一組研究問題、新的觀點，和文獻回顧的結果 (Yin, 1984)。

接下來，本研究根據各個案公司在研究構念的表現及各構念間的關係，以建立解釋 (explanation-building) 的作法來闡述各個個案公司併購品牌與整合的過程；並

且建立解釋的反覆本質，此意義在於最後的解釋可能並不是在研究一開始就已經確定好，故需要檢視個案研究的證據，以此反覆模式進行來產生解釋性的結果(Yin, 1984)。

最後，本研究再依據六個個案分析結果進行六個個案間的跨個案比較與分析，以型態比對（pattern-matching）的邏輯來分析實證結果是否具有原樣複現（literal replication）（Yin, 1984），以此提出結論與命題。

第四節 信度與效度分析

本研究採用 Yin(1984)判斷研究品質的準則，來建立研究之構念效度(construct validity)、內在效度(internal validity)、外在效度(external validity)，及信度(reliability)等四個測試來評估本研究、研究設計品質。

一、構念效度

本研究欲發展一組正確的操作性衡量，利用多重證據來源之三角檢定法(Triangulation)、建立證據鏈及請關鍵性的資料提供者檢視個案等三個方法來增加構念效度。多重證據來源之三角檢定法目的是透過不同資料來源作相互的交叉驗證(cross-checking)，確認所蒐集的資料是否能正確反應本研究所需瞭解的個案資訊及觀察的現象，能發展收斂的探究線索。在建立證據鏈方面，將本研究的研究問題予以展開，釐清連結研究問題、蒐集資料與研究結論的關係，藉由多重證據支持研究問題，提升本研究的構念效度。在請關鍵性的資料提供者檢視個案方面，本研究將各個併購案做第一階段的個案描述後，將併購案之個案描述寄給訪談者，確認個案描述內容與資訊是否正確，提升本研究之構念效度。

二、內在效度

用於建立一個明確真實的因果或解釋性關係，本研究於資料分析階段採用「類型比對」與「建立解釋」的分析作法來增加本研究的內在效度。在類型比對分析模式，比較理論所預測之類型與實際個案為基礎的類型，來判對品牌策略的選擇與併購後的整合，透過兩類型的結果相符，來增加本研究的內在效度。在建立解釋方面，Yin(1984)主張研究者必須在理論敘述與命題不斷與個案資料相比較，並且重覆修正理論敘述或命題，讓本研究最後得出的解是能真正反映出個案的情形，降低可能的效度威脅，讓研究內容更具一定程度的內在效度。

三、外在效度

用於建立一個研究的結果可以被概化的範圍，在多重個案研究中使用「複現邏輯」之作法，來增加本研究的外在效度。本研究透過六個個案研究進行分析式概化，試圖藉由一組特定的研究結果能夠推論至研究個案以外來使用。此方式在研究設計階段來進行。本研究透過六個個案進行分析式概化(analytic generalization)，由跨個案的比較分析，觀察出某一現象在多個個案中出現重複的結果，藉此發展出一組特定的結果，將其推論至可能的觀念性架構，出現所謂的「原樣複現(a literal replication)」結果，來顯示本研究具有一定程度的外在效度。

四、信度

指的是研究可被重複操作而得到相同結果的程度。為提高信度的作法本研究在資料蒐集階段建立「個案研究資料庫」與發展「證據鏈」的方式來提高研究信度。在個案研究資料庫方面，是指有關組織和紀錄個案研究所蒐集到之資料，發展一個正式、可以呈現的資料庫，並且其他的研究者可以直接查閱這些證據，不會受限於該計畫所寫的報告本研究將多重初級及次級資料來源，依據不同個案分別建立個別個案研究資料庫，初級資料主要是訪談內容以錄音檔及逐字稿以電子化方式紀錄；次級資料則包括網路、書面與電子檔等形式紀錄，本研究將資料予

以分類、彙整，並且詳細記載資料的紀錄方式與存放位置，以利後續研究者回溯這些資料證據。在證據鏈方面，將研究過程予以操作化方式進行，針對研究架構發展構念之觀察表，並且在各個觀察表上標註相關證據的支持，確認個案廠商在這些研究構念的表現，清楚鏈結研究問題、資料來源研究結果，讓後續研究者可依此證據鏈進行重覆研究的程序，並得到相同之研究結果，以提升本研究之信度。

表 3-5 本研究之研究品質分析

檢定指標	評估指標意義	個案研究作法	應用的研究階段
構念效度	建立研究概念的正確操作性衡量	<ul style="list-style-type: none"> ● 使用多重證據來源之三角檢定法 ● 建立證據鏈 ● 請關鍵性的資料提供者檢視個案研究報告的草稿 	<ul style="list-style-type: none"> ● 資料蒐集 ● 資料蒐集 ● 寫作
內在效度	建立明確真實的因果關係	<ul style="list-style-type: none"> ● 進行類型比對 ● 建立解釋 	<ul style="list-style-type: none"> ● 資料分析 ● 資料分析
外在效度	建立研究可一般化的範圍	<ul style="list-style-type: none"> ● 在多重個案研究中使用複現邏輯—原樣複現 	<ul style="list-style-type: none"> ● 研究設計
信度	只研究可被重覆性操作而得到相同結果的程度	<ul style="list-style-type: none"> ● 發展個案研究資料庫 ● 發展證據鏈 	<ul style="list-style-type: none"> ● 資料蒐集 ● 資料蒐集

資料來源：參考 Yin(1994)、本研究整理

第四章 個案分析

在本章進行四家台灣企業的六個品牌併購個案之分析。每個品牌併購個案分析區分為三個部分：第一部分併購個案描述分別是個案介紹與個案併購的過程。第二部分則是依據本研究架構與構念觀察表將第一部分的併購過程描述整理至表格中予以整合與分析。最後第三部分，將個案發現在研究架構中呈現，並分析其各個構念間所呈現的關聯。

第一節 成霖企業併購美國 Gerber 公司個案分析

壹、併購個案描述

一、主併公司簡介

成霖企業創立於 1979 年，早期主要從事各項貿易工作，後來有感於從事貿易的項目過多，歐陽明董事長決定專注於水龍頭的貿易工作。在貿易工作從事幾年後，董事長歐陽明認為從事貿易只是一個買空賣空的工作，並非長久之道，必須要有製造背景才能長久經營¹。另一方面，歐陽明看到單把手水龍頭將全面取代冷熱分離水龍頭的龐大市場商機²，於是到台中建立起工廠，全力投入水龍頭的製造與貿易³。爾後，隨著環境變遷，持續的調整經營模式，從 OEM 轉為 ODM。在 1985 年，歐陽明董事長體認到代工業務亦並非公司永續經營的最好模式，唯有擁有自己的品牌，公司才能永續發展與經營。因此，創立了自有品牌 GOBO，主打大陸中低價市場，自有品牌 GOBO 的發展成效平平，在 1994 年成霖創立了第二個自有品牌 Danze 可謂成霖真正成功走進品牌經營奠下基礎，Danze 為主打北美的中高價品牌，銷售水龍頭與衛浴配件。

2003 年，成霖在策略併購下，併購了北美品牌 Gerber，擴展北美市場，

¹ G1-01-16

² G7-04

³ G1-01-17

在透過不斷吸收併購經驗下，成霖的併購之路持續不斷，至 2007 年，成霖併購案件超過七例，也納入了多個品牌，形成現今擁有 12 個旗下品牌的水龍頭王國。至目前為止，成霖製造廠遍佈三大洲九個國家，產品暢銷超過 30 個國家⁴。

二、併購發生背景

內部環境：

成霖早期所創立自有品牌 GOBO 與 Danze 因考量到成霖本身為水龍頭製造出身，故品牌之設立主要也是以水龍頭為主的品牌。如同上述，GOBO 主要以大陸市場為主；Danze 則為北美品牌。以北美市場來論，當時創立的 Danze 品牌，初期也發展得很快速，營業額之成長亦可觀。但漸漸成霖面臨了成長受限的問題，Danze 雖賣的不錯，但只是利基市場產品，成霖想進入更大市場的全衛浴產品，並且希望能更進一步攻佔北美市場⁵。

成霖想進入更大市場的全衛浴產品，也以北美市場為主要目標，但是成霖認為要熟悉衛浴的陶瓷技術到掌握其技術，從頭做起是不太可能的，故考量到併購的可能性⁶。

外部環境：

成霖在啟動併購的計畫下，開始注意市場上其他公司的動態，故 2002 年當時就發現其北美分公司的下游客戶衛浴馬桶大廠 Gerber 經營不善，主要為當時美國許多廠商漸漸將生產外包或將生產據點由美國移轉至大陸地區，此情形不可避免的使得許多公司難以轉移生產或外包等其他方式而面臨生產成本過高、競爭力式微的問題⁷。故成霖認為，若能再併購一座中國製造廠，並將製造拉到中國，再回北美由北美做銷售，將可大幅降低生產成本⁸。

⁴ G2

⁵ G1-01-01、G6

⁶ G6

⁷ G7-03、G1-01、G6

⁸ G6

三、購案的動機

1. **通路與市場的擴展：**如同上述，成霖過去在美國市場主要採取 OEM 代工的策略，成霖希望藉由併購一家佔有傳統與類似聯盟的強大通路來快速進入此一批發通路市場內，藉此能夠擴大其通路與市場⁹。
2. **品牌：**Gerber 品牌在地深耕已久，其與所擁有的批發通路之大客戶合作達 25 年以上¹⁰，Gerber 品牌在新屋批發通路市場已具客戶高度認同，Gerber 品牌與其通路關係密不可分，Gerber 品牌有其不可抹滅之價值¹¹。若能併購並保留其品牌，有成霖在背後之支持，將可望能使 Gerber 由原本漸漸衰退重新成長，並且能夠帶動成霖北美自有品牌 Danze 之知名度與形象。
3. **陶瓷技術：**如上述，成霖在發展水龍頭市場後，想進入更大市場的全衛浴產品，Gerber 主要深耕於陶瓷市場。於同一年，成霖亦併購了大陸山東美林陶瓷廠，藉由雙方陶瓷技術的整合，將可提高陶瓷製造技術與能力¹²。

四、併購對象簡介

Gerber 創立於 1932 年，由波蘭移民者 Max Gerber 所創立，座落在伊利諾伊州的芝加哥城外，是一生產高性能的陶瓷、水龍頭和浴缸等的領導廠商，旗下擁有位於美國的三座陶瓷廠，員工人數超過 800 人，透過自有的 1300 個批發通路將產品銷售至美國與加拿大。Gerber 致力於產品的品質、款式、性能和耐久性而自此受到了家用者、衛浴承包商、建築商和設計師的愛戴。Gerber 家族經過三代 75 年的經營，在家庭、員工和顧客關係有極高的評價¹³。

⁹ G1-01-01、G1-01-02

¹⁰ G4

¹¹ G1-02-02

¹² G1-02-16

¹³ G3

Gerber 因經營者過世，公司發展停滯，加上當時美國面臨製造商移轉至亞洲生產成本較低之國家，Gerber 因其經營上的歷史包袱，難以去解決，造成生產成本過高的問題而漸喪失競爭力。2002 年虧損了 3 百萬美元¹⁴(2002 年 63% 營收來自陶瓷；北美市佔約 9%)，但幾年下來平均每年虧損達 800 萬美元，且連續四、五年未推出新產品，在公司經營艱困面臨破產下，因此打算出售 Gerber 尋找符合條件的買家¹⁵。

表 4-1 Gerber2002 年財務資訊(單位：千美元)¹⁶

流動資產	22,554
固定資產	23,679
資產總額	46,223
流動負債	34,383
長期負債	2,840
負債總額	37,223
普通股股本	9,010
負債與普通股股本合計	46,233
營業收入淨額	101,677
營業成本	89,014
營業毛利	12,663
營業費用	12,503
稅前息前營業利益	160
折舊費用	3,252
稅前息前淨利	-3,092

¹⁴ G4

¹⁵ G7-02

¹⁶ G4

其他費用	2,519
利息費用	1,151
稅前淨利	-6,762

資料來源：G4-見附錄證據鏈編號

五、併購預期效益

1. 因 Gerber 在生產上有成本較高之問題，加入成霖後，透過成霖在大陸部
署之生產線來搭配 Gerber 於美國工廠的部分優勢，將可降低生產成本¹⁷。
2. Gerber 加入成霖後，透過雙品牌 Gerber 與 Danze 各自在批發與零售通路
銷售，將可提升成霖在北美自有品牌營收。另一方面，在未併購 Gerber
前，成霖在北美自有品牌 Danze 營收不到一成¹⁸，併購後擁有雙品牌將可
提升在北美自有品牌之市佔率。
3. 將 Gerber 所擁有之陶瓷技術與成霖之水龍頭技術相結合，有助於發展更
全面廣泛的產品線及新產品¹⁹。

六、併購方式與合併型式

成霖透過投資設立新公司 Gerber Plumbing Fixtures LCC 來購買美國 Gerber Plumbing Fixtures Corp.，取得部份營運資產且約定負擔部分特定負債²⁰。總計以 1200 萬美元取得 Gerber 80% 股權，成為主控權的一方²¹，剩下的 20% 股權則仍由 Gerber 原家族所持有。另外，成霖支付 300 萬美元來做為整頓 Gerber 之營運資金²²。

根據此併購案，成霖將取得 Gerber 三座陶瓷廠與一家衛浴五金廠(水龍頭

¹⁷ G7-01、G1-02-15

¹⁸ G7-03、G4

¹⁹ G1-02-16、G4

²⁰ G5

²¹ G8

²² G4

廠)及 1300 個建材五金批發通路。而原 Gerber 公司所擁有的九項商標，其中六項將轉移至成霖手中²³。

成霖於 2003 年 3 月完成併購 Gerber 事宜²⁴。此次併購 Gerber 公司實質上還是存在的，成為成霖集團的子孫公司之一，並將新 Gerber 公司納入北美營運區，由北美 CEO 帶領。

七、併購後之品牌策略與影響因素

保留雙方品牌策略：

成霖併購 Gerber 後所採取之品牌策略為保留 Gerber 之品牌，成為成霖集團下多品牌之一，而保留 Gerber 品牌之主因有兩點，一是成霖併購北美品牌 Gerber 之主要動機即為取得該品牌及其所擁有之通路關係；二是 Gerber 品牌在其通路經營已久，有其強大的顧客關係且 Gerber 品牌在其通路上有很高的顧客認同²⁵。成霖期望在北美能夠打入新的通路(批發商通路)，而新的通路若是以一個新的自有品牌進入並不容易，批發商通路具有很強固聯盟的特質，一個新的進入者要進入是非常困難的，故成霖以併購該通路品牌並保留其品牌來經營此塊市場，相對而言是比較可行的方式²⁶。

八、併購後的整合

(一)併購後是否進行品牌之重新調整?(品牌定位、行銷策略、產品)?調整重點為何?

保留雙方品牌—被併公司品牌調整

併購後成霖針對 Gerber 品牌在品牌定位、行銷上、產品方面都進行了調整：

1. **品牌定位**：將 Gerber 品牌由原先的中、中低定位漸漸調整為中、中高定

²³ G5

²⁴ G4

²⁵ G1-02-01、G1-02-02

²⁶ G1-01-01

位之品牌²⁷。

2. **行銷費用**：在併購前 Gerber 是一家已經漸漸衰退且瀕臨經營困難的公司，故在品牌、產品行銷上已經較無投入，成霖在接手後也著手對於品牌及產品之行銷、廣告費用上重新評估與投資²⁸。
3. **產品組合**：除了將 Gerber 原先產品漸漸汰舊換新外，亦加入了成霖自己原先所擅長的產品-水龍頭等加入 Gerber 品牌內，其他像是成霖與 Gerber 共同合作研發生產的北美產品 HET 省水馬桶等皆持續在調整 Gerber 品牌之產品組合²⁹。

保留雙方品牌—主併公司品牌調整

雙方在併購後，主要是將同位於北美的 Danze 公司與 Gerber 公司做整合，而 Danze 品牌在併購後，因為與 Gerber 品牌分屬不同通路，成霖在行銷策略上又採「通路共用、品牌各自經營」的方式³⁰，Danze 在 Gerber 被併進來後，並未受到影響，仍保持其原先品牌經營，故未做任何因應之調整。

(二)因應品牌策略之調整，雙方在行銷部門與團隊上做哪些整合與調整？

併購 Gerber 公司後，成霖主要是將同位於北美的 Danze 公司做一些整合，因成霖在行銷整合因採取「通路共用、品牌各自經營」的方式³¹，故雙方在行銷人員上因品牌為各自經營故未整合在一起，而 Gerber 的行銷人員仍由原先 Gerber 之員工來擔任；在銷售人員上，雖然 Gerber 與 Danze 品牌通路不同，但也是將雙方的銷售人員進行整合，除節省人力外，也能增加兩個品牌在銷售上交叉推銷、銷售之效益。

除了 Gerber 行銷與銷售團隊人員皆續任於原來之工作，亦有招募新的行銷、業務人員進來。而人員的配置根據個人能力做調整，像是原本 Gerber 行

²⁷ G1-02-03

²⁸ G1-02-04

²⁹ G1-02-05

³⁰ G4

³¹ G4

銷總監升遷為北美之行銷副總³²。

(三)除了行銷上之整合，併購後雙方在其他方面進行哪些整合?合併之後，主併公司與被併公司的文化、人員、制度、資訊系統等保留多少?

被併公司—Gerber

1. **組織**：成霖承接了 Gerber 三座位於美國陶瓷廠與一家衛浴五金廠及 1300 個建材五金批發通路後，在考量分工效益、運費等成本後，將兩間陶瓷廠及衛浴五金廠關閉，僅留下印第安那州的工廠³³，而 Gerber 公司則與原先北美自有品牌 Danze 公司兩個整合為一，成為北美營運區。
2. **管理團隊及員工**：除了成霖在併購後所關掉的兩間陶瓷廠及一間衛浴五金的部分，員工因此算是不存在了，其他保留下來的部分，員工多數都移轉為北美區公司的一份子。管理團隊也大多配置於北美區經營團隊裡，像是目前美國公司的人力資源副總、現今 Gerber 的品牌經理及多數的配銷通路管理經理多由原本 Gerber 公司的管理團隊擔任³⁴，而原任 Gerber 行銷總監則在去年升任為北美區行銷總監³⁵。以整體員工留任比例來計算，算是高的。
3. **生產與流程**：如上述，成霖承接了 Gerber 三座位於美國陶瓷廠與一家衛浴五金廠及 1300 個建材五金批發通路後，將兩間陶瓷廠及衛浴五金廠關閉，僅留下印第安那州的工廠，而大多數 Gerber 訂單轉由大陸成霖潔具及山東美林來製造。成霖主要整合目標是把美國 Gerber 公司漸漸成為銷售中心與配銷中心；而將製造、研發轉移至亞洲³⁶，藉由印第安納州工廠當地的優勢來生產部分組件，並與成霖潔具及山東美林的半成品搭配組

³² G1-02-08

³³ G7-01

³⁴ G1-01-10

³⁵ G1-02-08

³⁶ G1-01-04

裝再出售，形成全球鏈結的合作模式³⁷。

4. **技術：**成霖本身是以製造水龍頭出身，對於陶瓷製造無相關經驗，但在併購 Gerber 後，在分工與成本等考量下，將多數製造移往大陸，而在當時也剛好在併購山東美林製造陶瓷廠下³⁸，將生產重心轉移至亞洲。成霖也委派原 Gerber 的技術人員協助山東美林導入 Gerber 的陶瓷技術，希望能將美林的生產技術與品質能夠提升至 Gerber 的標準。

技術整合的過程中並不如預期的順利，因為陶瓷製造不像水龍頭，可用化驗的方式來確認材料與設備的準確度而快速的將產品製造移植。陶瓷的製造是用當地的土壤來做成，故當地土壤品質會影響到模具燒成所需的時間與其他參數，故並不如成霖所預期的，只要將 Gerber 的模具與技術移到山東美林再做修正即可，在技術移轉過程中，美林一直無法做到 Gerber 配方之標準。Gerber、成霖與山東美林三方的技術人員再花費了將近一年的交流與互動，才將 Gerber 的陶瓷技術成功的轉移至美林生產³⁹。

5. **資訊系統：**在併購後剛開始，Gerber 公司仍使用其原本的資訊系統，直到去年才完全將成霖⁴⁰的 Oracle 資訊系統、ASP 及 BDS 等流程機制導入 Gerber，讓 Gerber 完整的融入成霖全球運籌系統中⁴¹。
6. **通路：**成霖併購 Gerber 後，接收了 Gerber 在美國 1300 個銷售通路點，藉由 Gerber 在美國所擁有的優良品牌形象與客戶關係，讓過去成霖難以打進的 Wholesale 通路能順利藉此進入，讓成霖正式邁入美國市場。但由於北美 Gerber 與 Danze 兩品牌因價位、品牌特色不同及所擁有的通路不同，故兩品牌在通路的整合程度並不高，主要是採取各品牌於各自通路

³⁷ G7-01

³⁸ G1-01-04

³⁹ G4

⁴⁰ G1-02-09

⁴¹ G4

上獨自經營⁴²。

7. **文化：**在文化上雙方是有不同的，成霖為製造代工起家，後來才自創了品牌，而 Gerber 則為自有品牌產品的至早與銷售，故雙方文化的形成是有差距的。舉例來說，在銷售上，製造代工的銷售方式是取得大公司訂單來銷售產品；而品牌銷售則是需要鋪上幾千個、幾百個的通路來銷售產品。成霖認為，這樣的差距是因為不同的事業而產生的文化不同，但是對於 CEO、高層來講，文化不是一個問題⁴³。

另一方面，成霖在併購 Gerber 之前，已於北美成霖自有品牌 Danze，故在北美已有一個頗具規模的經營體系，而在併購 Gerber 後，主要即是將同為北美的兩個品牌經營體系合而為一，對於成霖來說，成霖本來在北美就有一塊北美的文化，在併購後，將 Gerber 遷入北美總部，雙方相對而言，Gerber 仍是屬於較龐大的一群，故在文化融合上，主要還是以成霖北美文化為主將 Gerber 吸收進來⁴⁴。

主併公司—成霖

1. **組織：**至於成霖總部方面，在併購 Gerber 後，總部在制度、管理團隊等並未有所調整。因為此併購案為成霖第一次的國際併購案，也是第一次接觸併購案。在併購後，成霖希望能加強總部、北美與亞洲三區的聯繫，故於 2003 年委託國際知名的顧問公司—麥肯錫來協助成霖進行國際佈局與組織架構之重整。透過麥肯錫顧問公司的協助，成霖依其建議，整合功能重疊之部分，在改組組織架構下，將董事長之下新設立管理委員會，並且將重心放在供應鏈、市場通路與後勤支援三大體系。在供應鏈方面，由營運長負責，統合集團內研發與生產事宜來避免資源的重複浪費；市場通路方面，將重心放在北美、大中華區與歐洲(2004 年併購德國公司

⁴² G1-02-10

⁴³ G1-01-12

⁴⁴ G1-02-11

LenZ)等三大市場，著重在當地自有品牌與市場的擴展；在後勤支援方面，透過設置財務長來負責資訊系統與稽核等相關流程事宜，並且將市場情報、國際人力資源管理、品牌部門與稽核部門獨立劃分出來⁴⁵。新組織架構調整如下圖 4-1 及圖 4-2：

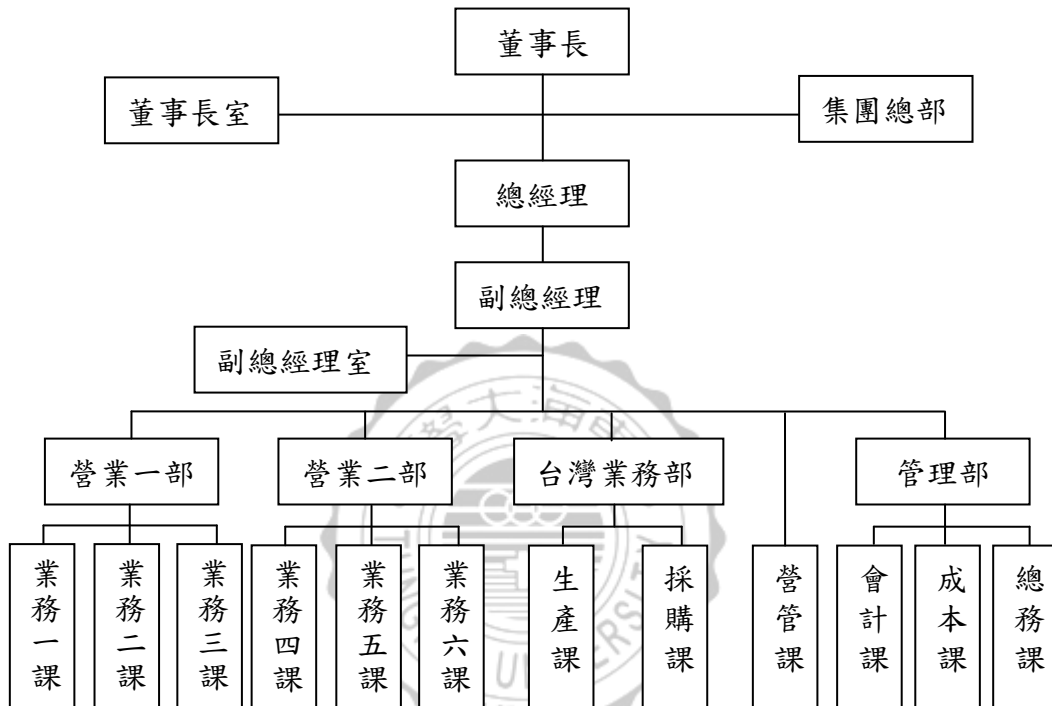


圖 4-1 成霖 2002 年組織架構圖⁴⁶

資料來源：G4-見附錄證據鏈編號

⁴⁵ G4

⁴⁶ G4

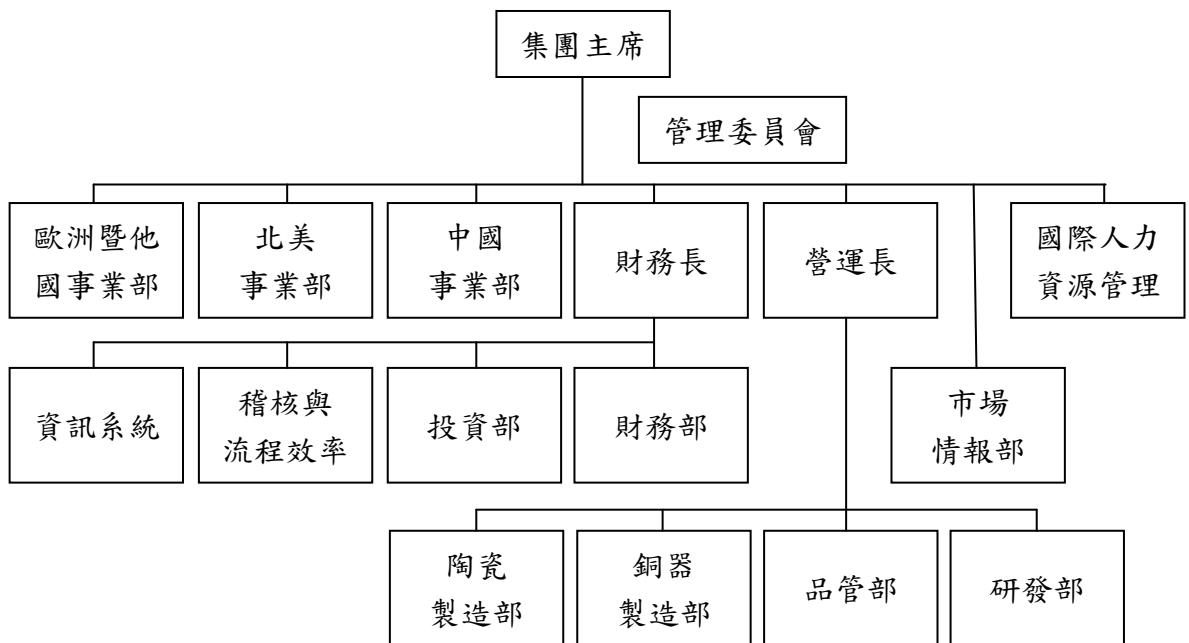


圖 4-2 成霖 2004 年組織架構圖⁴⁷

資料來源：G4-見附錄證據鏈編號

(四)雙方公司是否與公司內部員工進行溝通？與外部顧客進行溝通？

成霖在內外部溝通皆是有進行的，對於內部員工而言，Gerber 的加入對於員工有一定的激勵效果，尤其是對於加入成霖集團的 Gerber 員工而言，因為有更強大的母公司在背後的支持，更是相當大的激勵⁴⁸。在外部客戶及顧客上，Gerber 原先所擁有之客戶及顧客因為 Gerber 經營上的困難而產生不確定與缺乏信心，成霖在接手後，積極與外部客戶及顧客溝通，讓他們了解到 Gerber 擁有成霖集團在背後的支持，來加強客戶與顧客的信心⁴⁹。

(五)雙方是否已經整合完成？整合(重整)完成的時間為何？此次併購的整合程度為何？

成霖與 Gerber 於 2008 年完成整合，主要的整合工作大致上完成，北美

⁴⁷ G4

⁴⁸ G1-02-06

⁴⁹ G1-02-07

Gerber 與 Danze 公司在名目上仍為各自獨立之公司，但是在實體上，雙方公司是整併在同一辦公區域，員工亦是在同一地點工作。

整體整合程度來看，Gerber 仍為獨立公司，只有在生產活動與銷售部門上做整合，整合程度不算高。

九、併購後的成效

(一)整合之後，產生什麼效益？是否有具體數字？

1. 財務效益：

表 4-2 Gerber 品牌 2003 年~2005 年營收與損益狀況⁵⁰：

	2003	2004	2005
營收	2,468,535	2,798,595	2,659,758
損益	-277,561	-132,498	-48,198
單位：新台幣千元			

資料來源：G4-見附錄證據鏈編號

表 4-3 Gerber 品牌 2008 年~2010 年營收與損益狀況⁵¹：

	2008(整合完成)	2009	2010
營收	93,000	98,000	107,000
損益	1,600	7,000	8,150
2008 年至 2010 年，成霖自有品牌通路約佔營收的 38%，其中 Gerber 約佔 13%，為自有品牌中營收最高。			
單位:千美元			

資料來源：G7-05-見附錄證據鏈編號

⁵⁰ G4

⁵¹ G7-05

成霖在併購 Gerber 後，由於在整合改善期間，包括陸續關閉美國工廠員工遣散費等付出的巨資，前三年明顯呈現虧損的狀況，但由於整合效果的顯現，前三年虧損是逐年減少的。在 2006 年後，Gerber 品牌營運漸漸步上軌道，開始逐年有獲利現象，並且每年都處於成長狀態，2008 年，成霖整合 Gerber 完成，Gerber 也開始轉虧為盈。

即使 Gerber 在 2008 年遇上美國次及房貸及引發的金融海嘯，使得美國房地產新屋開工率一度從兩百萬多戶跌至 30、40 萬戶，但是以批發市場為主的 Gerber，在整個批發市場跌損了 40% 的狀況下，Gerber 的營收仍呈現 10% 的小幅成長⁵²，顯示 Gerber 在併購後，其經過整合與體質的改善，在美國批發市場已經獲得成效，表示成霖在併購後的整合是成功的。

2. 通路：

成霖併購 Gerber 並整合 Gerber 所與有的一千多個銷售通路，成霖透過這些難以打進的傳統批發通路也使得成霖的其他產品(如 Danze)也能融入當地被消費者接受。目前成霖在北美已擁有超過一千三百個客戶，通路擴展至一萬個多個據點，使得 Gerber 品牌在北美市場有大幅度的提升⁵³。

3. 研發投資新產品：

成霖在美國持續加大研發投資，結合成霖與 Gerber 雙方技術，每年固定推出新產品⁵⁴，像是 Super Toilet 及 High Performance Toilet⁵⁵。2006 年，Gerber 品牌馬桶在 Plumbing Engineer 雜誌沖水檢驗評鑑中，眾大品牌環伺下，拿下功能第一⁵⁶。2008、2009 連續兩年，Gerber 普獲美國 Home Builder Executives 雜誌評選為馬桶類創新獎第一名⁵⁷。

⁵² G7-05、G1-01-07

⁵³ G6

⁵⁴ G6

⁵⁵ G7-07

⁵⁶ G6

⁵⁷ G7-06

4. 市佔率：

根據成霖 2011 年內部調查，以中價位為定位的 Gerber，在北美市場消費力及房市未明顯復甦的情況下，Gerber 市佔率仍一直在提升，目前 Gerber 拿下北美新屋市場 20% 的市佔率⁵⁸。

(二)此併購案是否達成當初預期效益？若有，則整合成功的原因為何？若沒有，失敗原因為何？

成霖 2003 年併購 Gerber 後，花了三年的時間讓 Gerber 整合進成霖，走上正軌後，各項效益都可明顯看到其成功。成霖成功併購併整合 Gerber 有幾項因素：

1. 明確策略、方向：

對於併購 Gerber，成霖有明確的策略方向，且能夠充分了解對方的缺點，而成霖也有清楚的方向知道如何來彌補這些缺點，並且朝明確的方向去做。成霖表示一開始併購的策略和御其綜效都已事先能夠分析、了解清楚，雖然事後並未如同成霖所想的預期效果這麼快發生，而延後了兩三年，但是從一開始到最後整個策略和綜效是明確而清楚的⁵⁹。

2. 財務健全：

成霖當時在亞洲的財務健全，而 Gerber 根據了解，成霖評估是有足夠能力與時間去改善他，此次併購案，對於成霖來說是可負擔且有能力去做整合與調整⁶⁰。

3. 緊密協商與交流：

在整合過程，成霖與北美 Gerber 方面聯繫是非常密切的，因為 Gerber 與大陸方面是非常強烈的供應鏈關係，其百分之七十、八十的產品都是由大陸所製造，也因此，Gerber 與大陸建立完善的溝通管道，無形中也增強雙方的

⁵⁸ G1-02-15、G7-07

⁵⁹ G1-01-15

⁶⁰ G1-01-16

關係與了解。此外，成霖與北美 CEO 每個禮拜都會做視訊會議，溝通是即為頻繁的，雙方在溝通上並未有太大的問題。

除了這些例行性的溝通，成霖也成立了一個七人團隊的小組，由董事長、財務長、各地營運長與 IT 副總及歐、美的 CEO 所組成，團隊小組每一季都有固定的聚會，或在每一季中有一到兩次的會議，在加上集團每一年舉辦的一次中長期策略性會議，此年度會議參與了四、五十位管理者，故成霖與各分部的溝通與聯繫是非常頻繁，雙方協商溝通的機會次數算是高的⁶¹。


貳、成霖企業併購美國 Gerber 品牌與整合個案分析

表 4-4 成霖企業併購美國 Gerber 品牌與整合個案分析表

構面	研究構念	概念性定義	觀察點或指標	個案分析結果	個案中的證據
併購前	影響併購後品牌策略因素	探討企業併購品牌後，哪些因素影響企業併購後的品牌策略	併購目的 <ul style="list-style-type: none"> ● 地理/市場擴張 ● 產品擴張 ● 產能過剩 ● 研發 ● 產業聚合 被併公司特質 <ul style="list-style-type: none"> ● 通路/客戶關係 ● 品牌知名度 ● 品牌市場佔有率 	(1) 地理/市場擴張：成霖原先在美國自有品牌 Danze 主要經營零售通路市場，併購 Gerber 將可進入傳統批發市場。 (2) 通路與客戶關係：Gerber 品牌擁有 1500 個傳統批發銷售通路關係，並且其前十大客戶合作關係長達 25 年以上，客戶關係良好。 (3) 品牌知名度與市佔：Gerber 品牌在北美經營七十多年，品牌	G1-01-01、G1-01-02、G1-02-02、G1-02-16 G3、G4

⁶¹ G1-01-14

				知名度高，佔市場上有一定的市佔率。	
	預期效益	併購前主併公司預期想要達成之效益	<ul style="list-style-type: none"> ● 品牌營收 ● 市場佔有率 ● 市場擴展綜效 	<p>(1) 成霖將可擁有北美衛浴批發與零售市場，可提升北美自有品牌的營收與市佔率。</p> <p>(2) 透過結合 Gerber 之陶瓷產品與成霖水龍頭，發展更全面廣泛的產品線與新產品。</p>	G1-02-16、G4、G7-03
併購後	品牌策略	主併公司(A)與被併公司(B)併購後所選定之品牌策略為何?	<ul style="list-style-type: none"> ● 主併公司品牌(A) ● 被併公司品牌(B) ● 聯合品牌(A-B) ● 保留雙方品牌(A & B) ● 新創品牌(C) 	保留雙方品牌策略： Gerber 品牌所擁有之通路關係緊密，且 Gerber 品牌在其通路經營已久，有其強大的顧客關係且 Gerber 品牌在其通路上有很高的顧客認同。	G1-01-01、G1-02-01、G1-02-02
	整合	兩家公司併購後在以下項目進行哪些整合活動及如何進行整合：	<p>(1) 是否進行品牌重新調整? 進行哪些調整?</p> <p>(2) 是否進行內部溝通(員工)?方式為何?</p> <p>(3) 是否進行外部溝通(顧客)?方式為何?</p> <p>(4) 雙方行銷部門、行銷團隊、銷售團隊是否進行整合?整合內容為何?</p> <p>(5) 雙方整體的整合程度為何?</p> <p>高(合併) ← → 低(獨立)</p>	<p>(1) 是</p> <p>1. 行銷策略：採用「通路共用、品牌各自經營」的方式。</p> <p>2. 品牌定位：Gerber 品牌由原先的中、中低定位漸漸調整為中、中高定位之品牌。</p> <p>3. 行銷費用：併購前 Gerber 是一家已經漸漸衰退且瀕臨經營困難的公司，故在品牌、產品行銷上較無投入，成霖在接手後也著手對於</p>	G1-02-03、G1-02-04、G1-02-05、G1-02-06、G1-02-07、G1-02-08 G4

				<p>品牌及產品之行銷、廣告費用上重新的評估與投資。</p> <p>4. 產品組合：將 Gerber 原先產品漸漸汰舊換新，並加入了城霖專營的水龍頭產品，雙方也共同研發新產品像是 HET 省水馬桶等。</p> <p>(2) 是 Gerber 加入成霖集團內員工有激勵之效果，由其對 Gerber 員工而言代表有更強大的母公司在背後的支持。</p> <p>(3) 是 Gerber 原先所擁有之客戶及顧客因為 Gerber 經營上的困難而產生不確定與缺乏信心，成霖在接手後，積極與外部客戶及顧客溝通，讓他們了解到 Gerber 擁有成霖集團在背後的支持，來加強客戶與顧客的信心。</p> <p>(4) 此次併購整合主要是針對成霖北美 Danze 品牌與 Gerber 間的整合情形。因成霖在行銷策略上採用「通路共用、品牌各自經營」的方式，故在併購後</p>	
--	--	--	--	---	--

				<p>Gerber 之行銷團隊、人員上並未整合，且員工皆為原 Gerber 之員工；在銷售上則與 Danze 銷售做整合，來增加不同通路品牌間銷售的機會。</p> <p>(5) 中低：Gerber 公司仍存在成為成霖旗下子公司，主要在生產、銷售方面做整合以降低成本及增加營收，整體的整合程度不高。</p>	
績效	併購後之財務績效	主併公司是否達成併購前所訂定之目標	<p>併購前三年及後三年的財務績效指標的差異</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 獲利情形 	<p>併購後處於整合其，Gerber 有五年呈虧損狀態，在 2008 年整合完成後，獲利呈現大幅度成長，由 2008 年 160 萬美元獲利成長至 2010 年的 810 萬美元。Gerber 在新屋市場佔有率目前則有 20%。</p>	G1-01-07、G4、G7-05、
	預期效益的實現	指前述分析中所界定的預期效益實現與否		<p>市佔率與營收：成霖花了 5 年的整合後，Gerber 品牌收益顯著成長，在新屋市場佔有率目前則有 20%，Gerber 也成為成霖旗下自有品牌最賺錢的一個品牌。</p>	G1-02-15、G6、G7-07

參、構念間關聯之分析

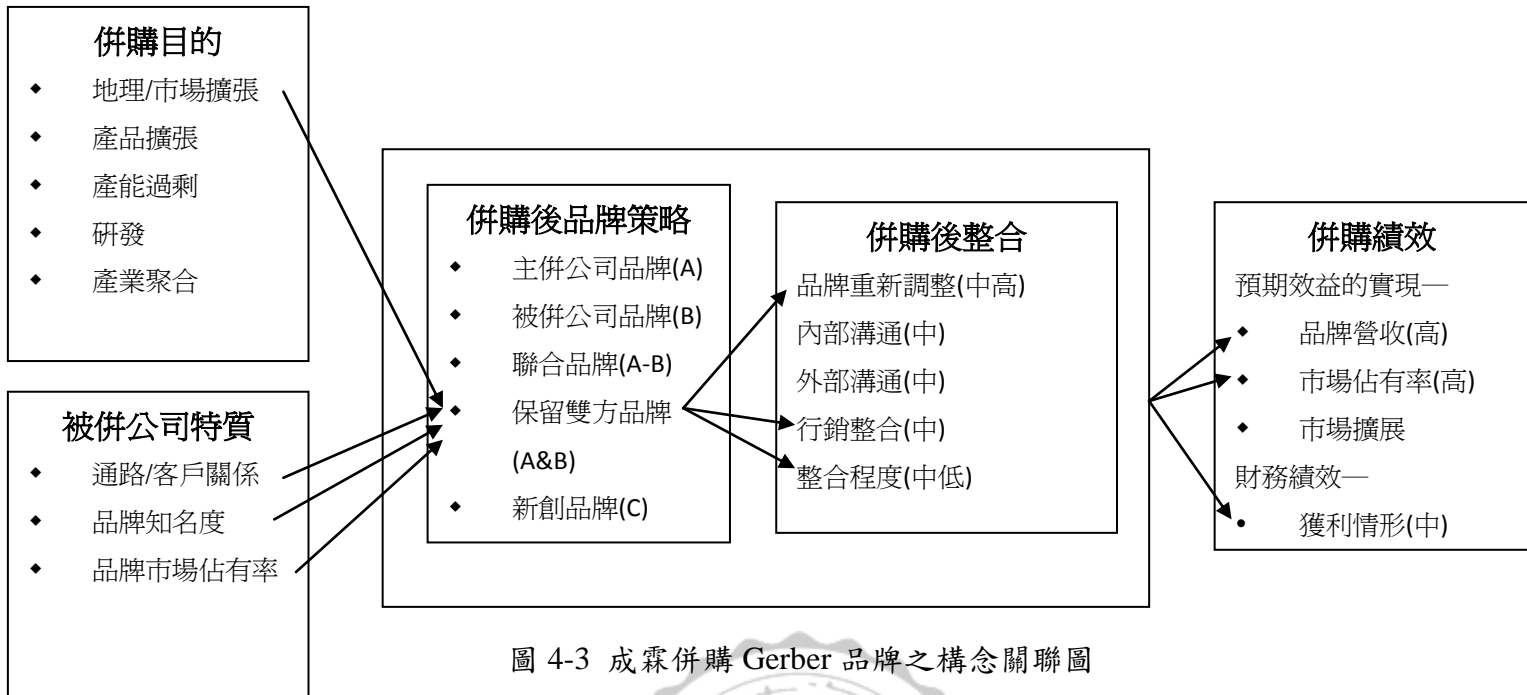


圖 4-3 成霖併購 Gerber 品牌之構念關聯圖

Gerber 公司為一家美國當地七十多年歷史悠久的陶瓷、水龍頭及浴缸等全衛浴產品領導廠商，主要經營傳統批發市場為主，擁有 1300 個銷售通路關係，在其通路 Gerber 品牌知名度高，且與公司前十大客戶平均合作關係長達 25 年以上，2002 年在其通路擁有 9% 的蠻高的市佔率。成霖希望藉由併購 Gerber 公司來取得其擁有之批發通路、廣大客戶關係、及進入全衛浴市場得到陶瓷技術來提升成霖於北美的自有品牌營收比例與擴大北美市場之經營。併購後成霖考量 Gerber 品牌在其通路關係上經營已久、且有廣大固定的忠誠客戶，並且在其批發通路上有極高的知名度與市場佔有率，故在併購後選擇採取保留雙方之品牌策略，以避免被併公司 Gerber 之品牌因消失而失去其建立穩固的通路關係、客戶與市場。

併購後整合由於成霖北美自創品牌 Danze 因與 Gerber 品牌分屬不同之通路市場與定位，在行銷策略採取通路共用，品牌各自經營的策略上，仍名目上維持 Gerber 公司之獨立經營，成為成霖旗下子孫公司之一。在行銷部門與團隊上，行銷團隊人員仍與 Danze 各自保持獨自運作，而在銷售與售後服務上，將Gerber 銷售人員與 Danze 銷售人員做整合，以提高通路間交叉推銷銷售之效益；其他功能

活動上，則是將 Gerber 之美國製造廠陸續關閉，將生產轉移至成霖大陸旗下之山東美林工廠，以降低生產成本。就整體整合而言，Gerber 公司主要在生產與銷售功能上做整合，其他功能活動則維持原先獨自經營方式，整體整合程度不高。

在品牌重新調整方面，同樣位於北美與 Gerber 進行整合之品牌 Danze，並未受到 Gerber 之影響進行品牌之調整；而在 Gerber 品牌方面，其併購前因已經營面臨破產，難以推出新產品，難有在品牌做投注。併購後成霖重新調整 Gerber 品牌，將品牌定位由中、中低價位逐調整為中、中高價位；產品組合上漸漸淘汰其就產品，加入成霖製造之水龍頭，且成霖與 Gerber 共同研發新產品，像是 Super Toilet 及 High Performance Toilet 產品；在行銷費用上，成霖對於品牌及產品之行銷、廣告費用上重新的評估與投資。



第二節 成霖企業併購德國 Lenz 公司個案分析

壹、併購個案描述

一、主併公司簡介

成霖企業創立於 1979 年，早期主要從事各項貿易工作，後來有感於從事貿易的項目過多，歐陽明董事長決定專注於水龍頭的貿易工作。在貿易工作從事幾年後，董事長歐陽明認為從事貿易只是一個買空賣空的工作，並非長久之道，必須要有製造背景才能長久經營⁶²。另一方面，歐陽明看到單把手水龍頭將全面取代冷熱分離水龍頭的龐大市場商機⁶³，於是到台中建立起工廠，全力投入水龍頭的製造與貿易⁶⁴。爾後，隨著環境變遷，持續的調整經營模式，從 OEM 轉為 ODM。在 1985 年，歐陽明董事長體認到代工業務亦並非公司永續經營的最好模式，唯有擁有自己的品牌，公司才能永續發展與經營。因此，創立了自有品牌 GOBO，主打大陸中低價市場，自有品牌 GOBO 的發展成效平平，在 1994 年成霖創立了第二個自有品牌 Danze 可謂成霖真正成功走進品牌經營奠下基礎，Danze 為主打北美的中高價品牌，銷售水龍頭與衛浴配件。

2003 年，成霖在策略併購下，併購了北美品牌 Gerber，擴展北美市場，在透過不斷吸收併購經驗下，成霖的併購之路持續不斷，至 2007 年，成霖併購案件超過七例，也納入了多個品牌，形成現今擁有 12 個旗下品牌的水龍頭王國。至目前為止，成霖製造廠遍佈三大洲九個國家，產品暢銷超過 30 個國家⁶⁵。

二、併購發生背景

內部環境：

自 2003 年成霖併購北美品牌 Gerber 之後，認為由併購品牌取得通路是一個擴

⁶² G1-01-16

⁶³ G7-04

⁶⁴ G1-01-17

⁶⁵ G2

展市場的可行方法，並且也有了併購北美 Gerber 之經驗。對於還未拓展品牌之歐洲市場，成霖也不排除透過併購品牌成功之經驗複製於歐洲市場，因此對於歐洲市場成霖一直在討論與尋找可行之機會⁶⁶。

外部環境：

歐洲衛浴市場是一個龐大的商機，2003 年當時，成霖董事長歐陽明表示，歐洲衛浴市場約有 50 億美元商機，若成霖能複製北美併購的成功經驗，配合取得歐洲多國認證，在歐洲的併購案有利成霖取得進入歐洲市場先機⁶⁷。

三、併購的動機

1. **市場**：2004 年以前成霖於歐洲只有貼牌事業，若能併購德國 Lenz，將視為成霖品牌事業進軍歐洲的第一步⁶⁸。
2. **品牌**：Lenz 品牌主要專於衛浴配件產品之品牌，在整體衛浴市場算是較小的一塊，其主要銷售於 DIY 零售賣場，對於消費者算是一知名的衛浴配件品牌⁶⁹。
3. **通路與客戶**：Lenz 品牌通路為零售通路，其多數客戶關係經營已久，主要銷售客戶為德國衛浴產品前十大經銷商及自助五金店，客戶忠誠度高，故 Lenz 在零售通路有一定的基礎與力量⁷⁰。

四、併購對象簡介

Lenz 成立於 1930 年，由 Karl Lenz 先生所創立，座落於德國杜塞爾多夫 (Düsseldorf) 附近，其為德國銅製產業的重鎮⁷¹，Lenz 主要產品為衛浴配件，浴櫃及浴鏡等，重視產品的設計與功能，多與才華洋溢之設計師配合設計，

⁶⁶ GL6-01、GL1-02-01、GL1-02-02

⁶⁷ GL6-01

⁶⁸ GL1-02-01、GL1-02-02

⁶⁹ GL1-02-03、GL1-02-05、GL4

⁷⁰ GL4、GL1-02-02、GL1-02-06

⁷¹ GL3

追求優異工藝的目標⁷²。

Lenz 以家族經營方式在地深耕八十年，擁有品牌、通路與組裝廠，在當地知名品牌極高⁷³，其主要客戶多為衛浴產品前十大經銷商及 DIY 五金店，客戶忠誠度亦高⁷⁴。Lenz 過去最高營收可達到 3000 萬美元，而因設立電鍍生產線的擴充速度過快，造成財務周轉不靈，導致因連年虧損而遭到當地銀行接管，在被接管後，營收降至 1000 萬美元⁷⁵。

五、併購預期效益

1. **提升營收**：成霖 2004 年之前在歐洲只有貼牌事業，約佔成霖營收 4%，併購德國 Lenz 品牌將可提高成霖在歐洲事業的營收與比重⁷⁶。
2. **市場開發**：Lenz 原本主要產品為衛浴配件，成霖於併購後可透過整合將成霖所擁有之產品，像是水龍頭與陶瓷設備等與 Lenz 產品做結合來延伸 Lenz 品牌之產品⁷⁷。

六、併購方式與合併型式

成霖透過成立旗下新控股公司 Globe Union Cayman Corp. 以 48 萬美元取得 Lenz Badkultur GmbH & CO. KG 的 100% 股權，取得資產包括相關智財權、銷售通路、機器與存貨等⁷⁸。

成霖於 2004 年 11 月 5 日通過董事會公告併購 Lenz 之決議⁷⁹。併購後仍保留 Lenz 公司之營運，納入歐洲營運區，成為成霖集團之孫公司⁸⁰。

⁷² GL3

⁷³ GL6-02

⁷⁴ GL4

⁷⁵ GL6-02、GL1-02-18

⁷⁶ GL1-02-07、GL4

⁷⁷ GL1-02-27

⁷⁸ GL4、GL5-02

⁷⁹ GL5-01

⁸⁰ GL5-03、GL6-01

七、併購後品牌策略與影響因素

保留雙品牌策略：

併購後成霖仍保留 Lenz 之品牌，使其品牌成為成霖集團旗下的產品品牌之一⁸¹。成霖在歐洲市場還並未以自有品牌跨入，而品牌與通路的建立在眾多競爭對手下，難以建立，需要歷經幾十年的努力與經驗，而併購 Lenz 品牌，Lenz 品牌與其通路其客戶早已建立緊密的關係與知名度，不可切割，故保留品牌並取得其現有之通路與客戶才是最有效的形式⁸²。

八、併購後的整合

(一)併購後是否進行品牌之重新調整？(品牌定位、行銷策略、產品)？調整重點為何？

保留雙方品牌—被併公司品牌調整

1. **產品組合：**Lenz 品牌之產品原本只專於衛浴配件(像是毛巾架等排桿)，併購後成霖將 Lenz 品牌之產品組合作擴充，利用 Lenz 品牌原先產品再搭配成霖的主要產品，像是水龍頭、陶瓷等，變成較全方位產品線的一個品牌⁸³。
2. **品牌定位、行銷與包裝：**成霖在歐洲事業體有較穩定與規模後，近年才開始改變 Lenz 品牌定位；這幾年在調整 Lenz 公司後，才進一部花費行銷費用在其品牌上。另一方面，也將 Lenz 品牌形象及外包裝盒等進一步作一些改變⁸⁴。
3. **保留雙方品牌—主併公司品牌調整：**成霖其他自有品牌主要在北美與大陸區域，成霖在歐洲並未有其他品牌的經營，故並未有公司及品牌與德國 Lenz 做整合，故也就沒有調整成霖旗下之品牌。

⁸¹ GL2

⁸² GL1-01-28、GL1-02-25

⁸³ GL1-02-05、GL1-02-08、GL1-02-26

⁸⁴ GL1-02-27

(二)因應品牌策略之調整，雙方在行銷部門與團隊上做哪些整合與調整？

2004 年以前成霖在整個歐洲還未有自有品牌進入，故在整合初步時，主要還是考量讓 Lenz 公司維持原先獨立運作，故 Lenz 原行銷團隊仍留任，行銷銷售人員也是全部保留，仍維持原先運作，而當時成霖在歐洲德國亦有一些貼牌事業，考量歐洲市場在銷售上常將貼牌業務與品牌業務混合推銷，故將成霖於德國的貼牌事業銷售部分與 Lenz 銷售做整合，來提升銷售效益⁸⁵。

2007 年成霖併購 PJH 後，由 PJH 原 CEO 同時擔任成霖歐洲事業體之 CEO 後，做為最高掌管歐洲事業之主管。歐洲事業體 CEO 也對 Lenz 公司更進一步招募一些銷售與行銷人員⁸⁶。

(三)除了行銷上之整合，併購後雙方在其他方面進行哪些整合？合併之後，主併公司與被併公司的文化、人員、制度、資訊系統等保留多少？

被併公司—Lenz 公司

1. **生產：**Lenz 生產線並不大，主要都多是外包至亞洲，故只將德國 Lenz 公司原有的一些規模不大的產品線裁撤掉，轉移至成霖所擁有之工廠來生產⁸⁷，而外包形式的則仍維持外包⁸⁸。
2. **組織：**成霖本身在德國也有一些貼牌事業，在當地有個倉儲單位，做一些貨物配銷之事務，在併購 Lenz 後，成霖將 Lenz 與貼牌事業合併在一起，成為一個歐洲事業單位⁸⁹。

在歐洲部分，成霖在 2004 年以前只有於德國有做一些貼牌事業，在歐洲並未有很大的市場，在 2004 年併購德國 Lenz 後，相對來講成霖在歐洲德國市場部分才具有較正式架構的一個分公司的單位，故在併購後，

⁸⁵ GL1-02-15、GL1-02-22

⁸⁶ GL1-02-28

⁸⁷ GL1-02-19

⁸⁸ GL4、GL1-02-14

⁸⁹ GL1-01-23、GL1-02-16

成霖在德國部分主要以 Lenz 公司為主要架構來合併其它貼牌業務部份，故相較成霖之前併購北美 Gerber 公司，德國 Lenz 公司是較具獨立自主⁹⁰。

而在此階段之整合，成霖認為整體而言，德國原先貼牌事業跟 Lenz 整合後，整個營運及管理一直不是很成功⁹¹。

2007 年成霖併購英國 PJH 公司之後，PJH 其本身較具規模且擁有完整的團隊，成霖決定在歐洲成立一個像美國一樣的架構，由 PJH 來總管整個歐洲的生意，而 PJH 的 CEO 也同時兼任整個歐洲事業部之 CEO，來管理主導英國及德國兩個公司單位之營運⁹²。

3. **人員：**除了裁撤掉生產線及其員工外，管理團隊與行銷業務人員皆留任於其原職⁹³。
4. **資訊系統及制度：**仍延用 Lenz 原本之系統，對於成霖與 Lenz 資訊方面做一個轉換介面；公司主要制度包括管理制度、人事制度等則導入以成霖之制度為主⁹⁴。
5. **通路與客戶：**因為成霖於歐洲並未有品牌事業，故併購後歐洲市場(主要是德國市場)仍以 Lenz 所既有之品牌及供應商等維持原有之運作，但是在通路與客戶方面，因為歐洲業者大多有貼牌與品牌混搭之情況，貼牌商同時也有做品牌事業，品牌商也會利用品牌來證明其貼牌事業之能力，故成霖將德國貼牌事業與品牌商 Lenz 做整合，在其通路與客戶上將品牌與貼牌一起推銷出去⁹⁵。成霖集團本身並未多加參與，算是使 Lenz 公司維持其獨立自主經營，而成霖做輔助與管控。

⁹⁰ GL1-02-17

⁹¹ GL1-01-19

⁹² GL1-02-21、GL1-01-22

⁹³ GL1-02-11、GL1-02-15、GL1-02-18

⁹⁴ GL1-02-20

⁹⁵ GL1-02-22

主併公司—成霖

成霖集團本身並無改變，但是在對於其組織架構有做調整，如圖 4-4 及圖 4-5：

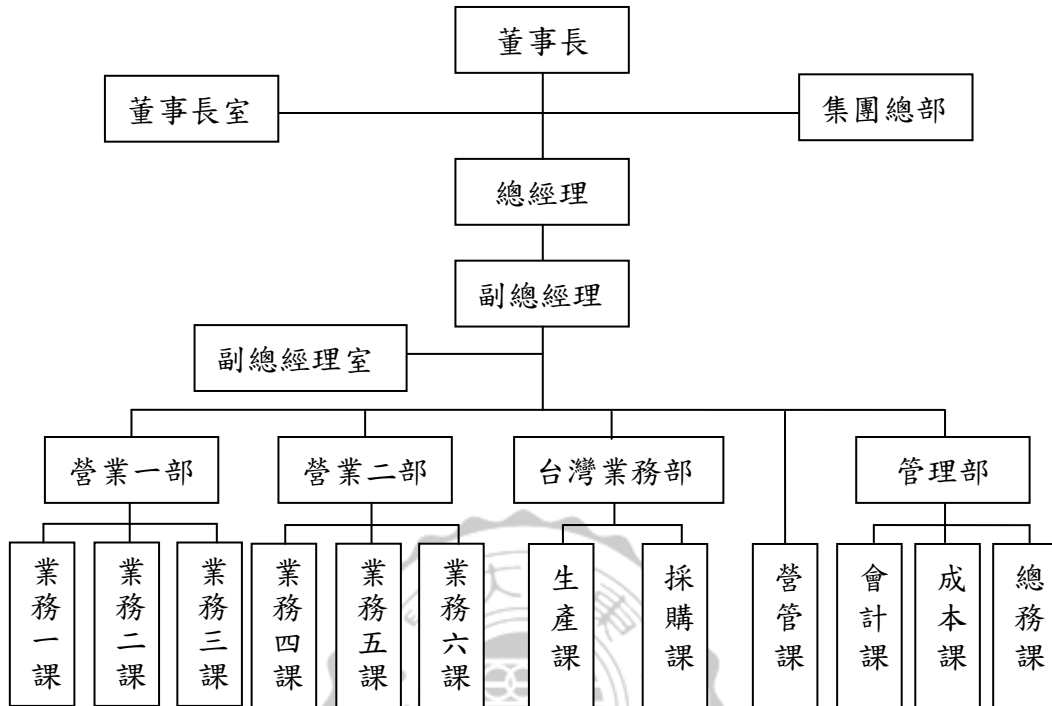


圖 4-4 成霖 2002 年組織架構圖⁹⁶

資料來源：G4-見附錄證據鏈編號

⁹⁶ GL4

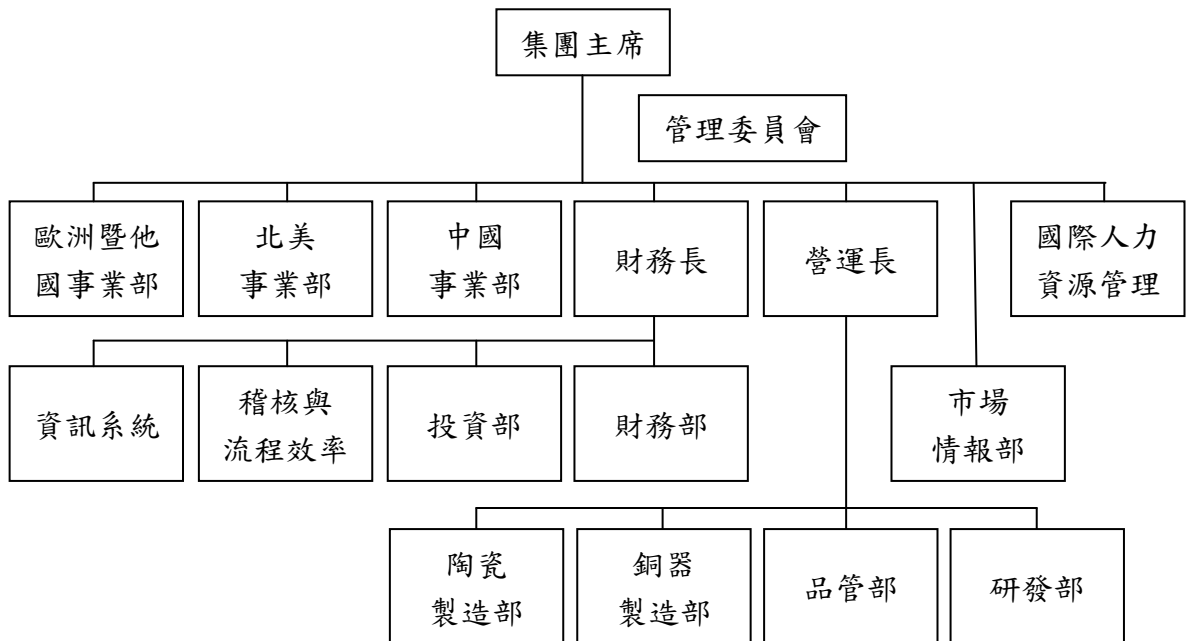


圖 4-5 成霖 2004 年組織架構圖⁹⁷

資料來源：G4-見附錄證據鏈編號

(四)雙方公司是否與公司內部員工進行溝通？與外部顧客進行溝通？

Lenz 被併購成為成霖之一員，對於 Lenz 之內部員工與外部客戶確實有進行溝通，其主要是為了讓客戶知道 Lenz 公司期背後有了成霖母公司，另一方面，對於內部員工，也需要員工知道⁹⁸，此才能穩定員工與客戶。

(五)雙方是否已經整合完成？整合(重整)完成的時間為何？此次併購的整合程度為何？

雙方約於 2010 年整合完成。2004 年以前成霖在整個歐洲還未有自有品牌進入，故在整合初步時，主要還是考量讓 Lenz 公司維持原先獨立運作，將一些成霖同在德國的爹牌事業併入 Lenz 公司，成為算是在歐洲較完整的一個組織；而在 2007 年由於成霖併購 PJH 通路集團，將 Lenz 公司由歐洲 CEO 為主管(亦為 PJH 公司 CEO)，但就公司本身營運上，大多由原先其管理團隊繼續

⁹⁷ GL4

⁹⁸ GL1-02-32

營運，而後陸陸續續有員工進出，且其品牌與通路亦是維持其獨自經營，並未與英國部分整合。由上述可知，在 Lenz 公司整合的兩個階段，其整合程度都不高。

九、併購後的成效

(一)整合之後，產生什麼效益？是否有具體數字？

1. 營收：Lenz 營收從成霖接手前的最低降至 1000 萬美元營收，併購後營收持續在成長至 2010 年，Lenz 營收約在 1500~2000 萬美元左右⁹⁹；而在淨利方面的表現，2009 年淨利約有 20 萬歐元，2010 年則處於虧損狀況，約有 83 萬歐元的損失，成霖表示，併購 Lenz 到現今所顯示的營收效益並未顯現，對於成霖集團的整體效益亦不顯現。但對成霖而言，到目前為止 Lenz 仍一直在做投資與調整，成霖目前在新增 Lenz 於法國與北歐國家之通路，故這幾年投資將使得 Lenz 仍處於虧損狀態¹⁰⁰。

表 4-5 Lenz 品牌 2009 年、2010 年營收狀況

Lenz 品牌(單位:歐元)	2009 年	2010 年
營收金額(百萬)	9.00	13.00
淨利金額(百萬)	0.20	(0.83)

資料來源：IBTSIC 彙整

2. 市場開發：Lenz 原本專於衛浴配件產品，目前已經延伸至專業廚房與浴室水龍頭產品。

⁹⁹ GL1-01-27、GL1-02-31

¹⁰⁰ GL6-03、GL1-02-24、GL1-02-29、GL1-02-30

(二)此併購案是否達成當初預期效益？若有，則整合成功的原因為何？若沒有，失敗原因為何？

從 2004 年成霖併購 Lenz 公司後至今，其併購效益顯現並不大，主要大概有幾點原因：第一，成霖對於歐洲市場並不熟悉，在當時 2004 年併購時，成霖並未跨入歐洲為衛浴牌市場，雖然成霖在北美併購與經營品牌有其經驗，認為此經驗可複製至歐洲市場，但是在經營後才發現歐洲市場與美國市場不一樣，故對於 Lenz 公司經營一直為有更好。第二則是經營團隊與整合，因成霖當初考量歐洲因為市場不熟悉故傾向保留 Lenz 原公司經營團隊，並讓其獨立經營，但是 Lenz 為一家當地企業，為家族在地經營八十多年，其比起上市或集團式公司，較無專業、制度化，而 Lenz 原經營已久早已僵化，並因投資問題而公司週轉不靈、破產，遭到當地銀行接管，其亦可視為公司原經營團隊可能已經不適任。成霖在併購後或許需要快速換掉不適任之人選並且能夠快速進行整合與管控，而非以穩定策略先維持原先經營，反而導致公司經營未能有突破及好轉。

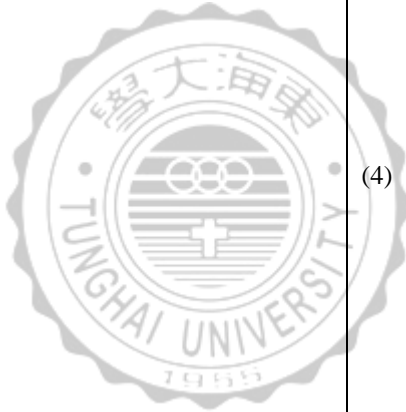
貳、成霖企業併購德國 Lenz 品牌與整合分析

表 4-6 成霖企業併購德國 Lenz 品牌與整合分析表

構面	研究構念	概念性定義	觀察點或指標	個案分析結果	個案中的證據
併購前	影響併購後品牌策略因素	公司併購之目的及雙方品牌之評估將影響公司併購後之品牌策略	併購目的 <ul style="list-style-type: none"> ● 地理/市場擴張 ● 產品擴張 ● 產能過剩 ● 研發 	(1) 地理/市場擴張：成霖於歐洲市場只有在德國有一些貼牌事業，併購德國 Lenz，將視為成霖品牌事業進軍歐洲的第一步。	GL1-02-01、GL1-02-02、GL1-02-03、GL1-02-05、GL1-02-06、GL4

			<ul style="list-style-type: none"> ● 產業聚合 ● 被併公司特質 ● 通路/客戶關係 ● 品牌知名度 ● 品牌市場佔有率 	<p>(2) 通路與客戶關係：Lenz 主要通路及客戶為衛浴產品前十大經銷商及 DIY 五金店，雙方合作關係已久，在通路上也深耕已久。</p> <p>(3) 品牌知名度：Lenz 主要經營衛浴市場較小一塊的衛浴配件產品，但在消費者間，有不錯的知名度。</p>	
	預期效益	併購前主併公司預期想要達成之效益	<ul style="list-style-type: none"> ● 品牌營收 ● 市場佔有率 ● 市場擴展綜效 	Lenz 只經營衛浴配件這一塊，若結合成霖所擁有之水龍頭與陶瓷產品，將可擴大 Lenz 品牌之產品與營收。	GL1-02-07、 GL1-02-27、 GL4
併購後	品牌策略	主併公司(A)與被併公司(B)併購後所選定之品牌策略為何?	<ul style="list-style-type: none"> ● 主併公司品牌(A) ● 被併公司品牌(B) ● 聯合品牌(A-B) ● 保留雙方品牌(A & B) ● 新創品牌(C) 	保留雙方品牌策略： 成霖併購 Lenz 主要即希望取得該品牌及其所擁有之通路關係，且 Lenz 品牌在其通路經營已久，有其強大的顧客關係且其品牌在其通路上有很高的顧客認同。	GL1-01-28、 GL1-02-25、 GL2
	整合	兩家公司併購後在以下項目進行哪些整合活動及如何進行整合：	<p>(1) 是否進行品牌重新調整? 進行哪些調整?</p> <p>(2) 是否進行內部溝通(員工)?方式為何?</p> <p>(3) 是否進行外部溝通(顧客)?方式為何?</p> <p>(4) 雙方行銷部門、行銷團</p>	<p>(1) 是</p> <p>1. 行銷策略：採用「通路共用、品牌各自經營」的方式。</p> <p>2. 品牌定位：漸漸改變其定位，並將品牌形象與外包裝盒進一步提升。</p>	GL1-02-05、 GL1-02-08、 GL1-02-15、 GL1-02-22、 GL1-02-26、 GL1-02-27、 GL1-02-28、 GL1-02-32、

			<p>隊、銷售團隊是否進行整合?整合內容為合?</p> <p>(5) 雙方整體的整合程度為何?</p> <p>高(合併) ← → 低(獨立)</p>	<p>3. 行銷費用：近幾年開始在品牌行銷上做更多投入。</p> <p>4. 產品組合：將 Lenz 品牌產品加入了成霖專營的水龍頭及陶瓷產品等。</p> <p>(2) 是需要讓員工知道 Lenz 成為成霖集團之一員，以穩定員工。</p> <p>(3) 是讓客戶知道 Lenz 公司背後有成霖母公司的支持，以穩定客戶。</p> <p>(4) 成霖在 2004 年前並未跨入歐洲衛浴品牌市場，故在併購後維持 Lenz 公司獨立運作，故在行銷團隊、人員上並未整合，員工皆留任；而在銷售人員上則將 Lenz 與成霖德國貼牌兩部分做整合，來增加彼此銷售的機會。</p> <p>(5) 中低：Lenz 公司仍存在成為成霖旗下子孫公司，維持獨立經營，僅在生產上轉移訂單至成霖大陸廠；並將銷售與成霖德國貼牌銷售整合，整體整合程度不高。</p>	
--	--	--	--	--	--



績效	併購後之財務績效	主併公司是否達成併購前所訂定之目標	併購前三年及後三年的財務績效指標的差異 <ul style="list-style-type: none"> ● 獲利情形 	營業額與市場確實已成長及擴大，但仍處於虧損，因近年成霖增加投資於 Lenz 之通路擴展，2010 年以前大多呈現虧損或淨利不高。	GL1-01-27、 GL1-02-31、 GL6-03
	預期效益的實現	指前述分析中所界定的預期效益實現與否		中低：營業額與品牌市場確實已成長及擴大，但仍處於虧損，因近年成霖增加投資於 Lenz 之通路擴展，收益未來才會慢慢實現。	GL1-02-24、 GL1-02-29、 GL1-02-30、 GL6-03

參、構念間關聯之分析

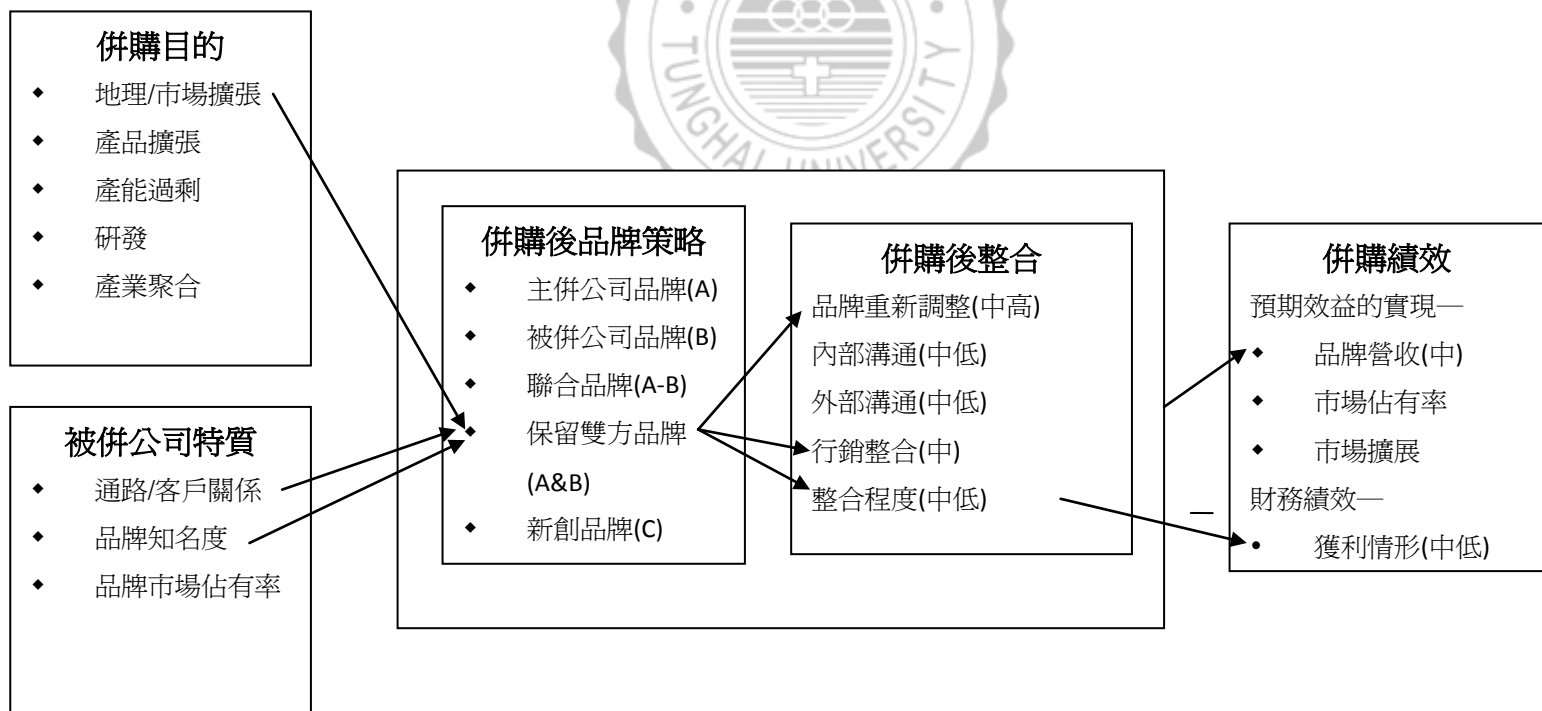


圖 4-6 成霖併購 Lenz 品牌之構念關聯圖

Lenz 主要銷售產品給 DIY 賣場及自主五金店等通路，主要產品為衛浴市場較小一塊的衛浴配件，Lenz 品牌經營已久有七十年以上的歷史，故與通路之客戶合作關係已久，產品對於消費者也有一定的知名度。成霖併購 Lenz 後因考量成霖在歐洲市場並為有衛浴品牌經營之經驗，且 Lenz 品牌在通路關係與客戶關係經營已久，產品也具有一定知名度，故在併購後採取保留雙方品牌的策略。

因採取保留 Lenz 品牌且成霖在歐洲德國並未有正式的分公司，故 Lenz 公司在併購後仍維持原先公司經營方式，成為成霖在德國的一個正式子公司。併購後成霖對於 Lenz 品牌做了一些調整，主要是希望藉由調整品牌能深耕其通路市場，調整包括在產品組合上，將 Lenz 原先只有衛浴配件這一塊加入了成霖所擁有的水龍頭與陶瓷產品，讓 Lenz 變成較全方位產品線的一個品牌；此外，在近年公司整合較完整後，也在品牌的定位、行銷與外包裝做進一步調整。在行銷與組織整合上，因公司基本上仍為獨立公司，故在人員上並無多大變動，但是進一步將成霖原先位於德國的貼牌單位併入 Lenz 公司內，因考歐洲市場在銷售上有貼牌與品牌銷售業務混合推銷的情形，將 Lenz 銷售業務與成霖德國貼牌業務做整合，以提升銷售效益；而行銷團隊則因德國只有 Lenz 品牌，故仍維持原先經營，並未做調整；在組織其他方面，將生產上小部分能轉移至成霖生產的訂單做轉移，其他功能活動並未有任何整合，故整體而言，併購後雙方組織整合程度並不高。

在併購後績效方面，因併購後採取保留 Lenz 品牌並且仍維持 Lenz 公司之獨立經營方式為適切之模式，但是 Lenz 為一家當地企業，為家族在地經營八十多年，其比起上市或集團式公司，較無專業、制度化，而 Lenz 原經營已久早已僵化，並因投資問題而公司週轉不靈、破產，遭到當地銀行接管，其亦可視為公司原經營團隊可能已經不適任。成霖在併購後並未快速換掉不適任之人選及快速進行整合與管控，反而導致公司經營未能有突破及好轉。由個案可瞭解，雖然併購後維持公司之獨立運作，但對於經營不善之公司，也因快速整頓公司內部，淘換不適任之經營團隊與導入新的制度，而非維持其原先經營模式與人員。

第三節 雷虎科技併購美國 Associated 公司個案分析

壹、併購個案描述

一、主併公司簡介

雷虎科技有限公司創立於 1979 年，當時由賴春霖先生與熱愛模型飛機並從事機械加工業的賴先生一起合資，創立「雷虎模型有限公司」，開始投入無線電遙控器與引擎遙控車的開發生產，也同時接受委託代工¹⁰¹。雙方在合資經營後，因理念之不同，經過多年，最後由賴春霖先生買下賴先生支持股，由賴春霖先生開始獨自經營。

初時，雷虎在台中工業區購置廠房，並積極投入內燃引擎、模型引擎與模型飛機的開發，當時的開發處於被動模式，因應市場需求而生。但是賴春霖在很早就看到了海外投資的重要性，很早就開始進行境外投資，雷虎在轉型過程中，在民國 1994 年設立了美國子公司，重新整合自有品牌商標，使品牌全球化，並在美國設立品質保固修中心，來提高服務品質以滿足客戶需求。

雷虎在推動全球化的過程亦運用了併購策略，1997 年，雷虎看上了 ACE 公司之品牌價值，併購了這家因財務危機，抵押給銀行的遙控器大廠。之後雷虎改變經營策略，以多品牌、多通路模式拓展北美市場，並於同一年改名為雷虎科技公司。之後，雷虎陸續併購了 MRP、Associated 公司，為全球化佈局。

由於雷虎是製造飛機模型引擎起家的，噴射引擎精密核心加工技術是我們的強項，成為雷虎進軍醫療產業的利器。雷虎成立了醫療器材部門並成功研發了牙科專用手機。2005 年，雷虎以自創品牌 TT BIO 赴上海參加「第九屆中國國際口腔器材展覽會技術研討會」，雷虎的牙科手機首度中公開亮相，引起了大陸醫界、醫療器材代理商的注目。雷虎認為，醫療健康器材與人類健康息息相關，對雷虎而言，它不僅是一個新產業，也是一個承諾，一

¹⁰¹ T5-05

且投入這個領域，雷虎就不會停下來。

2010年9月雷虎與全球最大遙控模型通路商 Hobbico 公司合作，Hobbico 公司成為雷虎品牌於北美與南美之獨家總代理商，對於雷虎於美洲區的市場佔有率，將能大幅提升¹⁰²。

目前，雷虎自有品牌行銷全球四十多個國家，透過策略管理及產品差異化策略，成功開拓國際市場。期望使期望使「雷虎 Thunder Tiger」標誌在世界遙控模型界留下良好的 M.I.T 產品形象。

二、併購發生背景

外部環境：

根據 2004 年 5 月「中華徵信所無線電遙控休閒產品國內外市場調查報告」，全球無線電遙控休閒市場規模由 2002 年的 1,613 百萬美元至 2003 年的 1,775 百萬美元，成長了 10.04%。而全球市場主要以美國市場為主，各年度約佔世界市場總值的 33.35%；其次則為日本及歐洲，約佔 25.02%。就全球無線遙控休閒產品製造商而言，雷虎 2003 年市場佔有率約 1.35%，為世界排名第六，而若以台灣地區市場而言，雷虎則是第一大¹⁰³。

無線電遙控休閒產品市場在美國由上述可見其重要性且佔據了非常大的份額，2003 年美國無線電遙控休閒產品規模約 592 萬美元，在個別廠商市場規模來看，以批發商 Hobbico 公司佔美國市場 33.78% 為最大，其次為批發商 Horizon 公司以 11.66% 排名第二，第三大則為美國當地較具規模之製造商 Associated 公司，市佔率約 3.38%，而在美國擁有自有通路之雷虎公司，其所擁有之子公司 ACE HOBBY DISTRIBUTOR INC.，其市佔約為 0.86%。

¹⁰² T6

¹⁰³ T2-02

表 4-7 美國競爭廠商無線電遙控休閒產品銷售規模¹⁰⁴

單位：百萬美元

廠商	2002 年 規模銷售	2003 年 銷售規模	備註
Hobbico	200	200	批發商
Horizon	70	69	批發商
Associated	21	20	製造商
Ace Hobby Dist.	5.8	5.1	批發商
其他	241.2	297.9	無上市櫃公司
市場銷售總值	538	592	

資料來源：T2-02-見附錄證據鏈編號

內部環境：

2005 年併購 Associated 公司之前，雷虎在遙控車市場品牌定位為中級價位，故在遙控車市場僅佔一區塊，而同時，早在 1999 年與 Associated 公司洽談合作時，雷虎即看重 Associated 公司的能力 Associated 的遙控車品牌在市場定位為專業級遙控賽車，對於雷虎來講，是雷虎未涉及之市場區塊，故雷虎內部在早期即有計畫未來併購的可能¹⁰⁵。

三、併購的動機

1. **品牌：**Associated 在美國有 40 幾年歷史，許多美國遙控車消費者，都是與 Associated 產品伴隨著一路成長，故 Associated 在美國有不可動搖的品牌地位與品牌價值¹⁰⁶，對於 Associated 公司，自 1999 年與雷虎之合作早已形成相互依賴、密切的夥伴關係。Associated 因經營者年事已高而打算退位，雷虎看中了 Associated 之品牌價值，由雷虎來承接 Associated 再自

¹⁰⁴ T2-02

¹⁰⁵ T1-01-02、T1-02-01

¹⁰⁶ T5-05

然不過¹⁰⁷。

2. **市場：**雷虎認為 Associated 品牌有拓展至全球化之潛力，各計畫在接手 Associated 後，先穩定美國市場，在透過雷虎於歐洲通路的佈局，結合「TEAM ASSOCIATED」及「Thunder Tiger」二大品牌共同行銷歐洲市場，將提升雷虎公司之形象與市佔率。

四、併購對象簡介

Associated Electrics 成立於 1964 年，由 Roger Curtis 及 Lee Yurada 所創立，主要產品包括無線電遙控模型車、卡車及配件¹⁰⁸。Associated 有 25 年連續獲得遙控車賽冠軍的紀錄¹⁰⁹，像是 92 年度 RC10-B4、93 年度 RC12-L4、94 年度 RC10-T4 及 95 年度 RC10 GT2 冠軍車款等，為專業玩家與競賽級全球無線電遙控車之領導品牌¹¹⁰。

Associated 自 1999 年開始與雷虎合作¹¹¹，為雷虎之 ODM 最大客戶，所銷售遙控模型商品約有 45 % 來自雷虎代工生產，佔雷虎整體營收 20% 以上，雙方相互依賴性高，92、93 年度雷虎銷售予 Associated 比重如圖¹¹²。Associated 公司 89~93 年度平均年營業收入、年營業毛利、年營業淨利及年稅後淨利分別為美金 18,591 仟元、美金 4,725 仟元、美金 1,427 仟元及美金 1,391 仟元¹¹³，其獲利能力頗佳，雷虎認為是頗具潛力且健全的一家公司¹¹⁴。

¹⁰⁷ T1-01-14

¹⁰⁸ T3

¹⁰⁹ T5-02

¹¹⁰ T2-03

¹¹¹ T4

¹¹² T5-01、T2-03

¹¹³ T2-03

¹¹⁴ T5-04

表 4-8 92、93 年雷虎公司代工 Associated 公司之比例¹¹⁵

年度	92 年度			93 年度		
	銷售 金額	比率	銷售 毛利	銷售 金額	比率	銷售 毛利
雷虎公司銷售予 Associated 公司	240,121	27.98%	98,273	237,071	20.94%	91,132

資料來源：T2-03-見附錄證據鏈編號

五、併購預期效益

(一)主併公司進行此併購案之時所預期的效益為何？是否有具體目標？

1. **提升市佔：**雷虎與 Associated 分別為全球第六及第七大廠商，若雷虎與 Associated 合併，雷虎將可成為全球第四大無線電遙控模型廠商¹¹⁶。



¹¹⁵ T2-03

¹¹⁶ T5-03、T2-03

表 4-9 2003 年各製造廠商之銷售值及市場佔有率¹¹⁷

單位：百萬美元

名次	廠商	國別	營業額	佔有率
1	Tamiya	日本	97	5.47%
2	Kyosho	日本	70	3.95%
3	Futaba/OS	日本	55	3.10%
4	Hirobo	日本	29	1.63%
5	JR	日本	26	1.46%
6	雷虎	台灣	24	1.35%
7	Associated	美國	20	1.13%
8	Novarossi	義大利	15	0.85%
9	HPI	日本	13	0.73%
10	Multiplex	德國	10	0.56%
其他			1,416	79.77%
總計			1,775	100%

資料來源：T2-02-見附錄證據鏈編號

2. **拓展至歐洲市場：**雷虎評估 Associated 公司品牌之產品具備擴充至歐洲，甚至是成為國際性品牌之能力。故計劃在 Associated 加入雷虎後，將可藉由雷虎在歐洲耕耘已久的經銷通路，結合「TEAM ASSOCIATED」及「Thunder Tiger」二大品牌共同行銷歐洲市場，以提升公司及產品形象，並提高雷虎集團全球市佔率，但雷虎認為這項效益並不會很快的出現¹¹⁸。

¹¹⁷ T2-02

¹¹⁸ T1-01-09、T2-03

3. **提升研發與製造能力**：Associated 公司在競賽及遙控車產業具有多年經驗，所擁有的研發團隊之產品開發能力佳，透過雙方交流將有助於提升雷虎在無線電遙控車研發設計及製造能力，強化雷虎「Thunder Tiger」品牌之無線電遙控車產品品質¹¹⁹。

六、併購方式與合併型式

雷虎經董事會及股東常會(94 年 6 月 24 日)通過以美金 9,500 仟元透過子公司 MANFORD 公司取得 Associated 公司 100% 股權。

併購後，Associated 公司將成為雷虎公司之孫公司，並仍保留原本公司之運作，成為雷虎在美國之分公司。

七、併購後品牌策略與影響因素

保留雙品牌策略：

併購後雷虎保留 Associated 公司所擁有之品牌，其主要考量為 Associated 在市場上他已經有佔據非常高度的品牌的一個知名度，且雷虎本身之品牌為一般玩家之中價位定位，雙方品牌分別佔據不同的市場區隔¹²⁰，透過併購並保留此品牌，雷虎可以取得更完整的遙控車市場，故可說此次併購主要目的即是取得 Associated 公司之品牌¹²¹。

八、併購後的整合

(一)併購後是否進行品牌之重新調整? (品牌定位、行銷策略、產品)? 調整重點為何?

保留雙方品牌—被併公司品牌調整

保留因為在併購後 Associated 公司仍維持獨立運作，且 Associated 公司在其

¹¹⁹ T2-03

¹²⁰ T1-02-16

¹²¹ T1-02-20

品牌之市場具有其專業能力與經驗，與雷虎之市場亦不同。主要仍是由 Associated 公司來全權經營其品牌運作，故在併購後雷虎並未主導或協助去作品牌的重新調整，Associated 公司品牌在市場上本身經營情況極不錯，故併購後也不需要特別去做改變¹²²。

保留雙方品牌—主併公司品牌調整

雙方在併購後各自維持獨立運作，相互間並未做任何整合，故雷虎本身品牌也未做任何調整。

(二)因應品牌策略之調整，雙方在行銷部門與團隊上做哪些整合與調整？

併購後如同上述，因為仍保留 Associated 公司相當的獨立性，公司並未有任改變，故行銷團隊也並未有改變，仍為 Associated 公司原班人馬¹²³。

(三)除了行銷上之整合，併購後雙方在其他方面進行哪些整合？合併之後，主併公司與被併公司的文化、人員、制度、資訊系統等保留多少？

被併購公司—Associated 公司

雷虎將 Associated 公司在美國定位為從事品牌行銷與創新管理¹²⁴，雙方在併購後並未進行整合，只將 Associated 生產線及業務上做調整，而 Associated 公司營運、制度及人員維持原先公司運作方式。其生產線及業務上的調整如下：

銷售：Associated 在歐洲的銷售由雷虎的業務負責，因 Associated 在歐洲的市場並不大，故在歐洲的銷售與雷虎做整合¹²⁵。2010 年後，在美洲區的銷售，則轉為雷虎在美洲區獨家通路代理商 Hobbico 公司來銷售¹²⁶。

生產：雷虎將 Associated 將原本在美國外包製造部分漸漸移到雷虎大陸工廠，

¹²² T1-02-17、T1-02-21

¹²³ T1-02-22

¹²⁴ T1-01-07、T1-01-08

¹²⁵ T3

¹²⁶ T6

訂單部分完全由雷虎接手¹²⁷。

員工：雷虎維持 Associated 公司原先之營運，Associated 員工也全數留下，公司並未做任何改變，至目前並無員工流動，所改變的只有公司董事長為雷虎董事長，總經理以下之經營團隊皆無任何變動，對於員工來說，只是頂頭上司(董事長)變動了，其公司仍是照常運作¹²⁸。

雷虎全數保留 Associated 之營運方式、制度、員工等，雷虎認為 Associated 是一家營運健全、穩定、賺錢的公司，故希望能維持其原本公司之所有運作方式，並不打算做任何變動。至目前仍無員工流動，高階主管也都仍留任於 Associated 公司，總人數約 50 幾人¹²⁹。

主併公司—雷虎

因雷虎在併購後仍保持 Associated 公司之獨立運作與經營，並未與雷虎公司做大動作的整合，故雷虎母公司本身在此次併購後也未有任何變動。

(四)雙方公司是否與公司內部員工進行溝通？與外部顧客進行溝通？

在內部溝通方面，因為 Associated 公司實質上並未有任何變動，故並未做很大的溝通，僅是公司成為雷虎之子公司，董事長變了，對於員工而言，並未有太大的變化，故僅有併購消息的公佈而已¹³⁰。

在外部溝通方面，也並未有做什麼溝通，Associated 公司的顧客仍為併購前之狀態，故較無特別去做外部溝通¹³¹。

(五)雙方是否已經整合完成？整合(重整)完成的時間為何？此次併購的整合程度為何？

¹²⁷ T1-02-09

¹²⁸ T1-02-10

¹²⁹ T1-01-17、T1-02-07、T1-02-13

¹³⁰ T1-02-23

¹³¹ T1-02-24

雙方大約在 2005 年底整合完成。因此次整合雙方在公司實體上並未有變動，僅是把 Associated 公司原本部份外包訂單全數轉為雷虎生產；此外，Associated 公司銷售的經銷商也轉為由雷虎的經銷商來共同銷售。故此次併整合程度為低度整合。

九、併購後的成效

(一)整合之後，產生什麼效益？是否有具體數字？

市佔率：雷虎與 Associated 公司分別由 2003 年全球市場佔有率 1.35%、1.13%，至 2005 年提升為 2.62% 及 1.13%，雷虎本身市佔率提升幅度大，並且由位居全球市佔率第六名躍升為全球第三大廠商¹³²。

而在 Associated 經營績效，仍維持在 2005 年併購時之水準，Associated 未有成長之因主要在於近幾年整體遙控模型市場式處於萎縮狀態¹³³，故 Associated 仍維持併購時的經營績效表示在經營上的表現是不錯的。

表 4-10 雷虎併購 Associated 公司之併購前、後預期效益比較

	併購前	併購後
提升市場佔有率	雷虎 2003 年全球市場佔有率為 1.35%，位居全球第六；Associated 全球市佔則為 1.13%，居全球市場第七。	2005 年雷虎市佔率提升至 2.62%，躍居全球第三大廠商；Associated 市佔則略為提升至 1.23% ¹³⁴ 。
拓展歐洲市場(全球化)	Associated 在歐洲市場僅佔 5% ¹³⁵ ，若能有效拓展市場，將可帶來更大效益，雷虎在併	目前美國市場的營運效益一直都算不錯，但在歐洲市場發展上不如預期，Associated 產

¹³² T2-02、T2-03

¹³³ T1-02-15、T1-02-14

¹³⁴ T2-03

¹³⁵ T3

	購 Associated 後預期可在兩三年能使 Associated 品牌更具全球化 ¹³⁶ 。	品較美國式，因產品有區域性，故發展比預先預料的困難，雷虎認為全球化效益要在 2015 年後才能實現 ¹³⁷ 。
提升研發與製造能力	產品設計根據消費市場來做，新產品開發需花半年到一年半左右，而一年約可研發出 30-50 種新產品 ¹³⁸ 。	雙方在設計資原上相互交流 ¹³⁹ ，在車子的設計上比競爭者領先一步，新產品數量也大幅增加 ¹⁴⁰ 。
營收	併購前 Associated 約有一半以上產品並非向雷虎採購，併購後將可把採購轉移至雷虎，提升採購比例，可增加雷虎本身的營收與獲利 ¹⁴¹ 。2004 年雷虎台灣區收益約 10 億元；美國約 1 億元。	2006 年雷虎總部台灣區收益 17 億；美國收益約 4 億，皆顯著成長。而在 Associated 營收狀況則是由於近幾年整體遙控模型市場式處於萎縮狀態，但能仍維持原先不錯的經營績效狀態 ¹⁴² 。

資料來源：本研究整理

¹³⁶ T1-01-11

¹³⁷ T1-01-10、T1-01-11

¹³⁸ T3

¹³⁹ T1-02-19

¹⁴⁰ T3

¹⁴¹ T2-03

¹⁴² T1-02-15、T1-02-14

表 4-11 2005 年各製造廠商之銷售值及市場佔有率¹⁴³

單位：百萬美元

名次	廠商	國別	營業額	佔有率
1	Kyosho	日本	96	5.35%
2	Tamiya	日本	84	4.68%
3	雷虎	台灣	47	2.62%
4	Futaba/OS	日本	42	2.34%
5	Hirobo	日本	37	2.06%
6	JR	日本	31	1.73%
7	Associated	美國	22	1.23%
8	Traxxas	美國	20	1.12%
9	HPI	日本	12	0.67%
10	YOKOMO	日本	12	0.67%
其他			1,390	77.52%
總計			1,793	100%

資料來源：T2-03-見附錄證據鏈編號

¹⁴³ T2-03

表 4-12 雷虎各地區 2003 年-2008 年收益¹⁴⁴

單位：新台幣仟元

		美國	德國	國內	大陸及其他
2003 年	營收	173,487	-	858,217	348,941
	淨利	132,214	-	1,069,527	14,518
2004 年	營收	183,707	-	1,132,835	510,109
	淨利	106,481	-	1,059,549	262,110
2005 年	營收	475,331	121,983	1,301,570	548,942
	淨利	458,861	67,860	1,564,879	527,724
2006 年	營收	719,800	129,318	1,294,383	536,135
	淨利	445,406	68,938	1,705,005	576,362
2007 年	營收	701,852	198,509	1,434,972	658,196
	淨利	569,566	84,934	1,925,520	677,407
2008 年	營收	625,461	211,988	1,022,292	624,809
	淨利	624,754	100,559	1,984,950	931,645

資料來源：T2-04-見附錄之證據鏈編號

(二)此併購案是否達成當初預期效益？若有，則整合成功的原因為何？若沒有，失敗原因為何？

在預期效益上可說如目標計劃實現，主要能成功的原因是 Associated 公司本身經營無很大的問題，並且也是一家很有潛力發展的公司，經營團隊也無大問題，也因 Associated 公司情況良好，雙方在併購後整合成度不大，幾乎維持 Associated 公司獨自經營，而本身 Associated 團隊的能力不錯，故在併購後預期效益很快就能浮現，雙方在整合過程僅需在某些功能活動與制度上的

¹⁴⁴ T2-04


調整而已，故歸咎主要成功原因在於體質不錯的目標公司不需要花費主併公司太大的時間、金錢，加上雙方合作已久，彼此熟悉度高，故整合問題不大，效益很快就能實現。

貳、雷虎科技併購美國 Associated 公司品牌與整合分析

表 4-13 雷虎科技併購美國 Associated 公司品牌與整合分析表

構面	研究構念	概念性定義	觀察點或指標	個案分析結果	個案中的證據
併購前	影響併購後品牌策略因素	公司併購之目的及雙方品牌之評估將影響公司併購後之品牌策略	併購目的 <ul style="list-style-type: none"> ● 地理/市場擴張 ● 產品擴張 ● 產能過剩 ● 研發 ● 產業聚合 被併公司特質 <ul style="list-style-type: none"> ● 通路/客戶關係 ● 品牌知名度 ● 品牌市場佔有率 	(1) 產品擴張：Associated 品牌為專業級遙控車產品與雷虎品牌的一般及玩家定位不同，將可補足雷虎在遙控車市場的完整性。 (2) 品牌知名度與市佔：Associated 品牌在專業級賽車遙控市場經營已久，有極高的知名度與市佔率。	T1-01-09、T1-01-14、T1-02-18、T2-03、T5-05
	預期效益	併購前主併公司預期想要達成之效益	<ul style="list-style-type: none"> ● 品牌營收 ● 市場佔有率 ● 市場擴展綜效 	(1) Associated 品牌雖暮前在歐洲市場並不大，但雷虎看好未來 Associated 品牌在歐洲的發展。 (2) Associated 擁有不錯的研發設計能力，將有助提高雙方的遙	T1-01-09、T2-03

				控車設計及品質，進一步提升 營收。	
併購後	品牌策略	主併公司(A)與被併公司(B)併購後所選定之品牌策略為何?	<ul style="list-style-type: none"> ● 主併公司品牌(A) ● 被併公司品牌(B) ● 聯合品牌(A-B) ● 保留雙方品牌(A & B) ● 新創品牌(C) 	保留雙方品牌策略： 因考量 Associated 品牌與雷虎在遙控車產品上分屬不同定位，且 Associated 品牌在其專業級賽車遙控市場高的知名度與市佔率，並且 Associated 公司本身經營狀況良好，故併購後仍保留雙方的品牌。	T1-02-20、 T1-02-16、
	整合	兩家公司併購後在以下項目進行哪些整合活動及如何進行整合：	<p>(1) 是否進行品牌重新調整? 進行哪些調整?</p> <p>(2) 是否進行內部溝通(員工)?方式為何?</p> <p>(3) 是否進行外部溝通(顧客)?方式為何?</p> <p>(4) 雙方行銷部門、行銷團隊、銷售團隊是否進行整合?整合內容為何?</p> <p>(5) 雙方整體的整合程度為何? 高(合併) ← → 低(獨立)</p>	<p>(1) 否 考量 Associated 原本品牌就經營穩定良好狀況，故並未多加調整。</p> <p>(2) 否 只是讓員工知道成為公司雷虎之一部分，公司因維持原運做故影響不大。</p> <p>(3) 否 因公司運作並未改變，原客戶並無受到什麼影響。</p> <p>(4) 否 併購後公司完全獨立運作，且 Associated 品牌在市場上經營狀況不錯，故行銷團隊也未有 任何調整，由原先行銷團隊繼續經營。</p>	T1-01-07、 T1-01-08、 T1-02-17、 T1-02-21、 T1-02-22、 T1-02-23、 T1-02-24

				(5) 低 考量雙方品牌為不同市場區隔，且 Associated 公司本身經營狀況不錯，不需要雷虎的介入管理，故雙方並未有任何整合，整合程度低。	
績效	併購後之財務績效	主併公司是否達成併購前所訂定之目標	併購前三年及後三年的財務績效指標的差異 ● 獲利情形	雷虎母公司營收規模為成長由 2005 年 13 億成長為 2008 年的 19 億；但近年遙控車市場因全球市場萎縮，故 Associated 的營業績效仍維持在 2005 年併購前的狀態，駝仍處於獲利狀態。	T1-02-14、 T1-02-15
	預期效益的實現	指前述分析中所界定的預期效益實現與否		Associated 在歐洲市場的拓展不如預期，Associated 產品較美國式，因產品有區域性，故發展比預先預料的困難，雷虎預計要 2015 年後才能有成效。而在產品研發與設技上，遙控車的設計上比競爭者領先一步，新產品數量也大幅增加，品牌營收因受到景氣影響，仍維持併購前的狀況，但比起同業，算是不錯的狀態。 在市佔率方面，在併購後有些微提升，由 1.13% 提升至 1.23%。	T1-01-10、 T1-01-11、 T2-03

參、構念間關聯之分析



圖 4-7 雷虎併購 Associated 品牌之構念關聯圖

Associated 公司為專業完家與與競賽級全球無線電遙控車之領導品牌，自 1999 年起與雷虎合作，成為雷虎最大 ODM 客戶。因 Associated 公司的經營者年事已高，而雙方也有同標，認為雙方結合將能有更完整之市場與競爭力，故以雷虎為主併購了 Associated 公司，併購後因 Associated 公司本身品牌在專業完家與與競賽級全球無線電遙控車市場具有高度的知名度與市佔，故併購後採取保留雙方品牌略，來分佔不同的市場區塊。另外，也考量 Associated 公司本身在其品牌經營具專業能力且公司經營穩定，而不採取雙方公司的合併，維持 Associated 公司的獨立經營，僅將原本外包訂單全數轉由雷虎代工，以降低成本，故在行銷與組織整合上並未有任何調整與改變整體的整合程度非常低；而品牌本身也因為經市場上仍經營不錯，且與雷虎品牌市場經營不同，故雷虎並未主動做任何調整。

併購後雙方在很快即整合完成，因 Associated 公司本身體質良好，故在財務績效上除了因受整體市場景氣影響而未見成長，但仍為穩定狀態；預期之效益方面，歐洲拓展確實不如雷虎所預料的順遂，因品牌與產品的區域化特性，在歐洲

發展不容易，市佔方面，Associated 公司表現穩定，有些微提升，市場經營狀況仍算不錯。



第四節 晶華酒店併購台灣與中國達美樂個案

分析

壹、併購個案描述

一、主併公司簡介

晶華成立於民國 65 年，早期公司名稱為「中安觀光企業股份有限公司」¹⁴⁵，透過與台北市政府合作的 BOT 案子投資成立，合約為 50 年¹⁴⁶。早期晶華設立的飯店因為沒有自己的品牌，於民國 73 年與國際 Regent 飯店簽了委託經營管理合約，為期 10 年，民國 79 年，台北晶華酒店正式開始營運，飯店初名為「台北麗晶酒店」。民國 83 年因晶華準備公開發行，晶華集團基於永續經營、建立自有品牌的理念¹⁴⁷，取「麗晶中華」為意，將飯店名稱改為「台北晶華酒店」¹⁴⁸，因考量到運用 Regent 之品牌使用，為使公司跟飯店名稱的一制性，將公司英文名稱取為「Grand Formosa Regent Taipei」，結合晶華英文名稱「Grand Formosa」與「Regent」品牌，晶華希望在經營 Regent 飯店品牌的同時，除了推廣麗晶品牌的同時，也可推廣台灣晶華¹⁴⁹。

晶華集團除了台北晶華飯店的經營，自 2004 年起開始經營連鎖餐飲，包括 WASABI--日式自助、Spice Market 泰市場—泰國海鮮自助餐、Mihan 三燻—日式炭火料理、故宮博物院內之故宮晶華、桃園國際機場之寶島晶華、台北園外園、Just Café 等餐飲品牌。除此之外，更於 2006 年併購了國際大二大比薩品牌—台灣區與大陸區之 Domino's 達美樂¹⁵⁰。

晶華集團之飯店產業除了台北晶華飯店之市場，2008 年起晶華集團也陸續設立了副品牌來搶攻不同之市場，2008 年晶華酒店設立了 Silks Place(晶英)

¹⁴⁵ RD1-01-13

¹⁴⁶ RD1-01-14

¹⁴⁷ RD2

¹⁴⁸ RD1-01-16

¹⁴⁹ RD1-01-17

¹⁵⁰ RD2

五星級旅館、2009 年設立 Just Sleep(捷絲旅)平價商務旅館¹⁵¹。

二、併購發生背景

內外部因素：

從 2000 年起，晶華國際酒店集團開始以「輕資產，重管理」的策略來經營飯店，其包含晶華進幾年持續的減資動作，有別於過去資產密集的飯店經營模式，而考量到國內飯店擴展有限，自 2004 年起，晶華開始經營與飯店產業相關的餐飲業來進一步追求企業的成長¹⁵²。對外擴展、西進策略為晶華近年規劃併購國際知名品牌息息相關，晶華希望透過併購國際品牌來加快晶華進軍大陸餐飲市場的速度¹⁵³。

三、併購的動機

晶華認為台灣市場小，成長有限，故晶華主要目的為對外擴張，而晶華也看好大陸市場之發展，晶華一直在找尋機會西進大陸，併購一個國際品牌，將有助於晶華能更快速進入大陸市場。晶華透過併購達美樂，運用達美樂的品牌、經營能力與行銷能力，將成為晶華在大陸發展的利器，也代表晶華正式邁入國際¹⁵⁴。

另一方面，達美樂在台灣經營狀況良好且穩定的成長，唯一知名的餐飲品牌，有其不錯的品牌價值及市場佔有率¹⁵⁵，對於晶華在餐飲這一塊營收，可成為重要的一塊。

¹⁵¹ RD2

¹⁵² RD5-04、RD1-01-24、RD1-02-01

¹⁵³ RD5-01、RD5-04

¹⁵⁴ RD5-04、RD5-07、RD1-01-19、RD1-02-14

¹⁵⁵ RD1-02-04

四、併購對象簡介

達美樂於 1960 年在美國成立，由美國密西根大學學生 Mr. Thomas Monaghan 及其哥哥以 500 美金頂下學校附近的一家比薩店，在經營半年後，Mr. Thomas Monaghan 的哥哥覺得經營披薩店很辛苦，Tom 就以自己的福特汽車交換比薩店的股份，使得 Tom 成為這間店唯一的股東。1983 年，達美樂地一千家分店，也是國際第一家達美樂披薩店於加拿大設立，1989 年，達美樂來到台灣成立第一家分店¹⁵⁶，並由台灣達美樂董事長歐陽心諾親自拍攝廣告，以帶著洋腔洋調的「達美樂，打了沒？」廣告口號引起消費者的注意，之後此廣告形象深植人心，也使得達美樂快速快速攻佔國內披薩市場¹⁵⁷。

達美樂披薩目前是排名前五大的國際快餐品牌，同時也是國際第二大的披薩領導品牌，在 2006 年統計，達美樂在台灣店家數以 115 家排名第二，僅次於必勝客的 126 家，而拿坡里則為 90 家¹⁵⁸。

達美樂 2005 年在台灣 115 家店及北京 7 家店營收達 14 億¹⁵⁹，2006 年中，持有達美樂的國際私募基金業者，因需結束掉私募基金而欲釋放出台灣達美樂股權，故在尋找把品牌轉讓給一個經營者來經營¹⁶⁰。

五、併購預期效益

1. 大陸市場開發：晶華看重大陸市場的開發潛力，達美樂目前(2006 年)在大陸北京只有七家店，晶華看好上海、天津等跟其他地區的市場，預計將可進一步拓展達美樂在大陸市場的拓展¹⁶¹。
2. 營收：達美樂 2005 年年營收 14 億元，每年獲利約七、八千萬，達美樂未來營收成長可望能成長 12%~13%，年營業額有希望能成長至 16 億元，

¹⁵⁶ RD3

¹⁵⁷ RD5-07

¹⁵⁸ RD3、RD5-07

¹⁵⁹ RD5-06、RD5-075

¹⁶⁰ RD1-01-21

¹⁶¹ RD1-02-06

預計達美樂入主晶華將可明顯提升晶華在餐飲事業的營收及比重¹⁶²。

3. 達美樂預計未來 3 年大陸能展店三、四十家，台灣也規劃有五到十家的擴展空間，看好達美樂未來有成長空間¹⁶³。

六、併購方式與合併型式

晶華以台幣 5 億元收購台灣、北京達美樂公司(台灣 4.7 億、北京 3 千萬元)100%股權，包括台灣 115 家分店及北京 7 家分店¹⁶⁴。

於 2006 年 12 月 11 日宣佈併購達美樂，併購後達美樂成為晶華酒店集團旗下的一間餐飲公司¹⁶⁵。

七、併購後品牌策略與影響因素

保留雙品牌策略：

併購後晶華仍保留達美樂此品牌，並未做改變。選擇保留品牌主要是考量美樂在市場上之名度高，在披薩速食業有極高的品牌價值¹⁶⁶。另一方面，晶華酒店集團旗下之餐飲業以多品牌各自經營模式，故併購達美樂後，保留達美樂品牌並維持其公司獨立經營，也較符合晶華集團旗下架構的組成。

八、併購後的整合

(一)併購後是否進行品牌之重新調整?(品牌定位、行銷策略、產品)?調整重點為何?

保留雙方品牌—被併公司品牌調整

達美樂品牌在併購後在行銷策略、定位上未做任何改變，新產品之陸續研發

¹⁶² RD5-01、RD5-06、RD5-07

¹⁶³ RD5-05、RD5-07

¹⁶⁴ RD5-01、RD5-05、RD5-07、RD1-01-22

¹⁶⁵ RD1-02-09

¹⁶⁶ RD1-02-16

也並未是因併購後而做調整，僅是市場需求及例行性之更新¹⁶⁷。

保留雙方品牌—主併公司品牌調整

因併購後達美樂維持獨自經營，其品牌本身經營與晶華無任何整併之需，故晶華本身所擁有之品牌並未受到影響，也不需做因應調整。

(二)因應品牌策略之調整，雙方在行銷部門與團隊上做哪些整合與調整？

除了行銷團隊包括整個組織團隊都並未有變動，晶華認為原先達美樂之經營情況不錯，對於團隊持信任態度，故並未去做任何調整¹⁶⁸。

(三)除了行銷上之整合，併購後雙方在其他方面進行哪些整合？合併之後，主併公司與被併公司的文化、人員、制度、資訊系統等保留多少？

被併公司—達美樂

管理團隊：晶華看好台灣達美樂的經營團隊與專業能力，故強調不裁員，經營團隊仍為原班人馬讓達美樂依然獨自經營，不改變高層人事與經營方向，尊重原有經營團隊¹⁶⁹。

組織：晶華併購達美樂後，公司大部分各功能部門維持其原本運作方式不做任何調整¹⁷⁰。只有在財務上為節省人力而做整合¹⁷¹。

達美樂公司在其他文化、制度及資訊系統等方面並未多做調整。

雖然達美樂仍未做整合獨立為一家公司，但集團內部間會互享資源，像是晶華會提供一些行銷策略上的看法；另外，因為晶華酒店本身請了很多國外的主廚，故在達美樂新口味的研發上也會分享一些優點¹⁷²。

¹⁶⁷ RD1-02-17

¹⁶⁸ RD5-05、RD5-07、RD1-01-23

¹⁶⁹ RD5-05、RD5-07、RD1-01-23

¹⁷⁰ RD1-01-23

¹⁷¹ RD1-02-11

¹⁷² RD1-02-12、RD1-02-13

(四)雙方公司是否與公司內部員工進行溝通？與外部顧客進行溝通？

外部溝通方面，以整個集團之對外行銷溝通上會包含達美樂之推廣；內部溝通方面則並未特別去做¹⁷³。

(五)雙方是否已經整合完成？整合(重整)完成的時間為何？此次併購的整合程度為何？

目前雙方已經完全整合完成。此次併購達美樂只有在財務上整合，故整合程度低。



¹⁷³ RD1-02-18

九、併購後的成效

(一)整合之後，產生什麼效益？是否有具體數字？

表 4-14 晶華併購達美樂之併購前、後效益之比較

	併購前	併購後
營 收	2005 年達美樂台灣和大陸營收 總共 14 億。	台灣：台灣達美樂經營狀況穩定，至 併購以來皆為獲利狀態 ¹⁷⁴ ，2011 年達 美樂台灣營收約 12 億，約 9000 萬獲 利 ¹⁷⁵ 。 大陸：至併購以來一直處於虧損狀 態，2007 年虧損 1700 萬、2008 年虧 損 7200 萬、2009 年虧損 5700 萬 ¹⁷⁶ 。
擴 展 店 數	2006 年併購當年達美樂台灣有 115 家分店，大陸北京有 7 家分 店。	2011 年台灣達美樂達到 140 家(其中 111 家加盟、29 家直營店) ¹⁷⁷ 。 2009 年大陸北京約 12 家店、上海 3 家 ¹⁷⁸ 。

資料來源：本研究整理

(二)此併購案是否達成當初預期效益？若有，則整合成功的原因為何？若沒有，失敗原因為何？

當初晶華併購達美樂主要是看好大陸市場的發展與商機，而在併購後發展過程，實地去經營才發現大陸市場與預期有很大的落差，台灣達美樂的經營方式(外送模式)在大陸是不可行的，另外，大陸人民的文化、價值觀等差異，

¹⁷⁴ RD1-01-26

¹⁷⁵ RD5-02

¹⁷⁶ RD5-03、RD4-01

¹⁷⁷ RD5-02

¹⁷⁸ RD5-08

亦是讓達美樂在大陸難以經營的主因¹⁷⁹，故達美樂在大陸累積虧損了兩、三億後，2010年正逢晶華併購了麗晶品牌，晶華將重心放在麗晶的經營上，暫停大陸餐飲的發展。在2011年初，決定將旗下子公司大陸達美樂 PIZZA VEST CHINA 股權，以206萬美元賣給美國 DASH DPZ CHINA 公司¹⁸⁰。

而在台灣達美樂經營方面，因在併購前台灣達美了的經營就很穩定，經過幾年發展，台灣達美了也漸漸在成長，成為晶華餐飲事業旗下獲利來源的主要公司之一¹⁸¹。

總結此次併購案，雖然預期在大陸市場之效益並未成功，但對於晶華併購達美樂而言，並未完全為失敗的併購，在台灣達美樂因其市場經營已久，規模頗大，有其一定營收效益，故成為晶華旗下餐飲事業重要營收的一環，對晶華來講，五億的投資雖在大陸方面繳出一筆學費，但台灣市場仍保持穩定長長，晶華的投資回收並不需要太長時間，故此次併購也並非為一比賠錢交易。



貳、晶華酒店併購台灣與大陸達美樂品牌與整合分析

表 4-15 晶華酒店併購台灣與大陸達美樂品牌與整合分析表

構面	研究構念	概念性定義	觀察點或指標	個案分析結果	個案中的證據
併購前	影響併購後品牌策略因素	公司併購之目的及雙方品牌之評估將影響公司併購後之品牌策略	併購目的 <ul style="list-style-type: none"> ● 地理/市場擴張 ● 產品擴張 ● 產能過剩 	(1) 地理/市場擴張：台灣市場小，成長有限，晶華看好大陸市場之發展，故一直在找尋機會西進大陸，併購一個國際品牌，	RD1-01-19、RD1-02-04、RD1-02-14、RD5-04、

¹⁷⁹ RD1-02-14

¹⁸⁰ RD5-03、RD4-01

¹⁸¹ RD1-02-15

			<ul style="list-style-type: none"> ● 研發 ● 產業聚合 <p>被併公司特質</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 通路/客戶關係 ● 品牌知名度 ● 品牌市場佔有率 	<p>將有助於晶華能更快速進入大陸市場。</p> <p>(2) 品牌知名度與市佔率：達美樂為一國際品牌，對於消費主而言為一眾所皆知的知名披薩品牌，在台灣為第二大披薩品牌，分電廣布台灣。</p>	RD5-07
	預期效益	併購前主併公司預期想要達成之效益	<ul style="list-style-type: none"> ● 品牌營收 ● 市場佔有率 ● 市場擴展綜效 	<p>(1) 晶華看好達美樂在大陸市場的發展潛力，預計將可進一步擴大達美樂目前在大陸的市場，並且進一步提升達美樂品牌營收。</p> <p>(2) 達美樂為成長狀態之企業，預估未來仍可穩定成長。</p>	RD1-02-06、RD5-01、RD5-06、RD5-07
併購後	品牌策略	主併公司(A)與被併公司(B)併購後所選定之品牌策略為何?	<ul style="list-style-type: none"> ● 主併公司品牌(A) ● 被併公司品牌(B) ● 聯合品牌(A-B) ● 保留雙方品牌(A & B) ● 新創品牌(C) 	<p>保留雙方品牌策略：</p> <p>達美樂在披薩市場有非常高的知名度與品牌價值，故保留品牌才部會損害其所佔市場及顧客。</p>	RD1-02-09
	整合	兩家公司併購後在以下項目進行哪些整合活動及如何進行整合：	<p>(1) 是否進行品牌重新調整?進行哪些調整?</p> <p>(2) 是否進行內部溝通(員工)?方式為何?</p> <p>(3) 是否進行外部溝通(顧客)?方式為何?</p> <p>(4) 雙方行銷部門、行銷團</p>	<p>(1) 否</p> <p>達美樂原先經營情況即不錯，晶華也尊重原經營團隊，並未讓達美樂品牌做調整。</p> <p>(2) 否</p> <p>並未特別去做溝通。</p> <p>(3) 是</p>	RD1-01-23、RD1-02-11、RD1-02-17、RD1-02-18、RD5-05、RD5-07

			<p>隊、銷售團隊是否進行整合?整合內容為合?</p> <p>(5) 雙方整體的整合程度為何?</p> <p>高(合併) ← → 低(獨立)</p>	<p>在整個集團的對外行銷上會包含對達美樂之推廣，為互相加分。</p> <p>(4) 否</p> <p>達美樂披薩與晶華旗下餐飲經營方式不同，並且為一知名品牌，故仍保留公司獨自經營，且晶華相信達美樂團隊的專業，故在行銷團隊上並未做任何改變。</p> <p>(5) 低</p> <p>除了行銷團隊包括整個組織團隊都並未有變動，只有在財務方面與晶華整合，晶華認為原先達美樂之經營情況不錯，對於團隊持信任態度，故並未去做任何調整。</p>	
績效	併購後之財務績效	主併公司是否達成併購前所訂定之目標	<p>併購前三年及後三年的財務績效指標的差異</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 獲利情形 	<p>台灣達美樂部分，經營營收一直處於穩定獲利狀態，從併購後一直處於穩定獲利狀態，2011年台灣達美樂獲利約9000萬。</p> <p>大陸達美樂至併購後經營一直不如預期，每年皆呈現虧損，展店速度也不如預期。</p>	RD1-01-26、RD4-01、RD5-02、RD5-03
	預期效益的	指前述分析中所界定		大陸達美樂經營不如預期，處於虧	RD1-02-15、RD4-01、

	實現	出的預期效益實現與否		<p>損，店家也擴展緩慢。在 2011 年初，晶華將大陸達美樂經營權出售。</p> <p>台灣達美樂則如同預期，成長穩定，2011 年台灣達美樂達到 140 家，為晶華旗下餐飲重要營收之來源。</p>	RD5-02、RD5-03、RD5-08
--	----	------------	--	--	----------------------

三、構念間關聯之分析

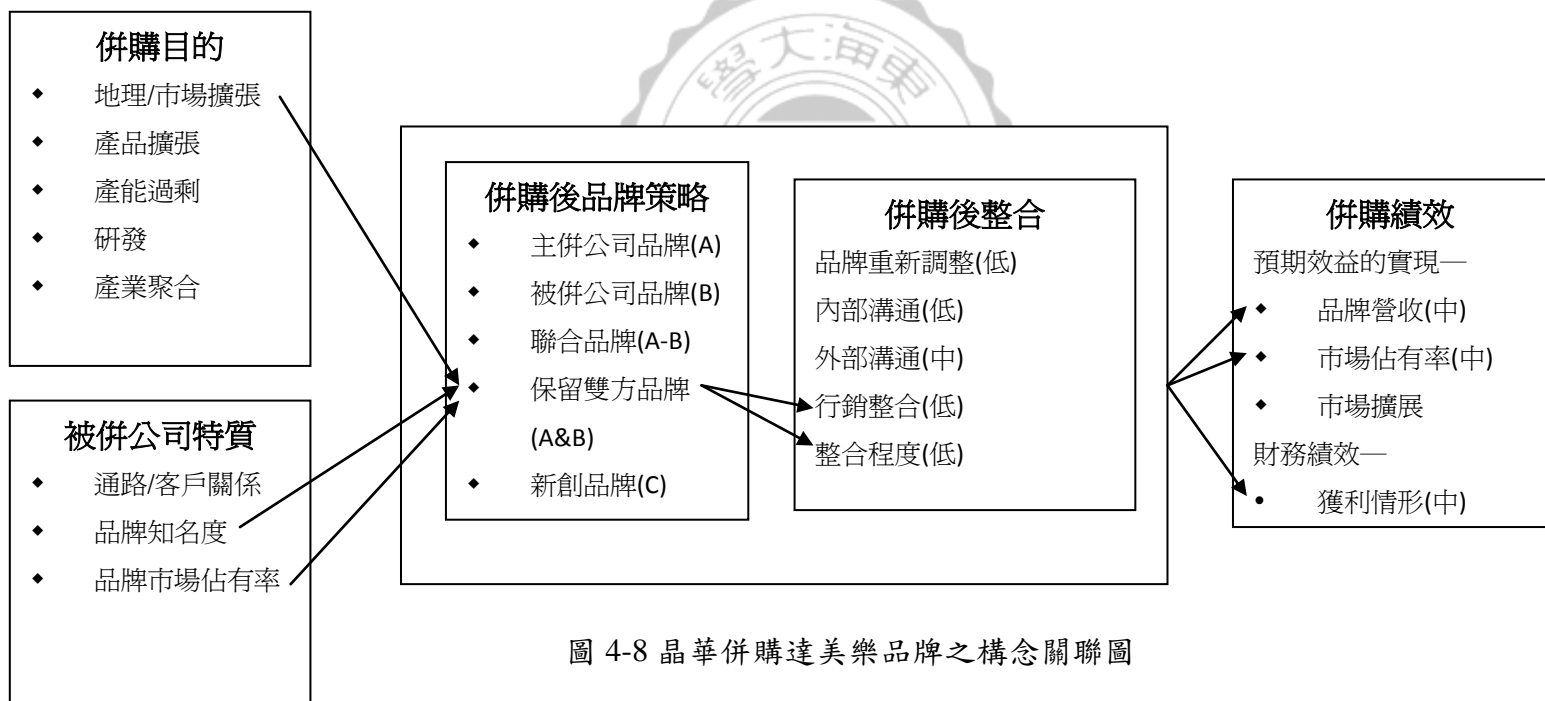


圖 4-8 晶華併購達美樂品牌之構念關聯圖

持有台灣與大陸達美樂股權之基金因需要做結束而將股權出售，晶華因本身財務充足且看重併購達美樂經營大陸市場之機會而併購。併購後晶華考量雙方經營模式不同，而達美樂本身品牌經營不錯，且為國際知名之披薩品牌，在台灣市佔率高，故併購後仍保留達美樂之品牌，使其成為晶華旗下的餐飲品牌之一。

在併購後，達美樂仍為一獨立公司，成為晶華旗下之子公司，而晶華看重達美樂本身經營團隊的專業，故在併購後除了在財務上為了節省人力並且較好掌控財務而將財務部門整合外，行銷團隊及其他部門接物做任何變動，人員也未做調整，故整體而言，組織的整合程度低。在品牌方面，因本身品牌經營穩定，故在併購後也未針對品牌做調整，維持原先品牌定位、行銷策略等。

雙方在併購後因變動不大整合快速，只是在大陸市場經營上不如預期，因不熟悉大陸市場，及文化、價值觀等差異，在達美樂大陸市場經營累積虧損了兩、三億後，2011年晶華決定將大陸經營權出售，停止虧損；在台灣經營方面因在併購前台灣達美了的經營就很穩定，經過幾年發展，台灣達美了也漸漸在成長，成為晶華餐飲事業旗下獲利來源的主要公司之一。以併購後績效來看，晶華主要預期之效益是未能實現，但是在財務上，雖受到大陸經營失敗的影響而前幾年虧損，但停止大陸經營後，達美樂確實為晶華餐飲事業旗下獲利來源的主要公司之一，財務績效並不算太差。



第五節 晶華酒店併購美國麗晶(Regent)品牌個案分析

壹、併購個案描述

一、主併公司簡介

晶華成立於民國 65 年，早期公司名稱為「中安觀光企業股份有限公司」¹⁸²，透過與台北市政府合作的 BOT 案子投資成立，合約為 50 年¹⁸³。早期晶華設立的飯店因為沒有自己的品牌，於民國 73 年與國際 Regent 飯店簽了委託經營管理合約，為期 10 年，民國 79 年，台北晶華酒店正式開始營運，飯店初名為「台北麗晶酒店」。民國 83 年因晶華準備公開發行，晶華集團基於永續經營、建立自有品牌的理念¹⁸⁴，取「麗晶中華」為意，將飯店名稱改為「台北晶華酒店」¹⁸⁵，因考量到運用 Regent 之品牌使用，為使公司跟飯店名稱的一制性，將公司英文名稱取為「Grand Formosa Regent Taipei」，結合晶華英文名稱「Grand Formosa」與「Regent」品牌，晶華希望在經營 Regent 飯店品牌的同時，除了推廣麗晶品牌的同時，也可推廣台灣晶華¹⁸⁶。

晶華集團除了台北晶華飯店的經營，自 2004 年起開始經營連鎖餐飲，包括 WASABI--日式自助、Spice Market 泰市場—泰國海鮮自助餐、Mihan 三燻—日式炭火料理、故宮博物院內之故宮晶華、桃園國際機場之寶島晶華、台北園外園、Just Café 等餐飲品牌。除此之外，更於 2006 年併購了國際大二大比薩品牌—台灣區與大陸區之 Domino's 達美樂¹⁸⁷。

晶華集團之飯店產業除了台北晶華飯店之市場，2008 年起晶華集團也陸續設立了副品牌來搶攻不同之市場，2008 年晶華酒店設立了 Silks Place(晶英)五星級旅館、2009 年設立 Just Sleep(捷絲旅)平價商務旅館¹⁸⁸。

¹⁸² RE1-01-13

¹⁸³ RE1-01-14

¹⁸⁴ RE2

¹⁸⁵ RE1-01-16

¹⁸⁶ RE1-01-17

¹⁸⁷ RE2

¹⁸⁸ RE2

二、併購發生背景

內部因素：

過去飯店與旅館經營模式大多以擁有自己的品牌、自己的土地去蓋飯店，為一資本密集的產業，但無論國際還是台灣，建造成本一直在上升，由其是土地成本，對於飯店業者來講，回收期非常長，建造一間飯店為企業經營一個很大的負擔¹⁸⁹。很早以前，晶華國際酒店集團就改變過去的經營模式，開始以「輕資產，重管理」的策略，及以品牌與委託經營管理為主軸取代過去的經營模式，故考量資本、資金不需要在那麼大，晶華至近年的持續進行減資的動作¹⁹⁰。

過去晶華沒有自己的品牌，故以經營管理為主軸，透過借用國外飯店品牌—麗晶(Regent)的知名度與獨到的商品研發能力，加上晶華的經營管理 Know How 來經營飯店¹⁹¹。晶華所經營的飯店一直都是用別人的品牌，台灣飯店的市場規模小，但走出去也很困難，要有自己的品牌併走到國際是非常難的，不管晶華想要走到中國或其他亞洲市場，都必須要先擁有一個自己的、好的品牌¹⁹²。直到 2010 年晶華遇到了一個機會，卡爾森集團所擁有的麗晶品牌及經營權打算賣出，晶華才擁有了自己的品牌並走出國際的機會。

外部因素：

飯店產業與觀光產業密不可分，受到 2008 年底金融海嘯影響，全球觀光業受創，美國飯店亦面臨衰退，由其在五星級飯店，歐美酒店品牌因企業財務壓力紛紛出售資產¹⁹³。也因為全球金融海嘯之威力，併購行情也比以往偏低，對於晶華而言，晶華在此看到了機會，晶華董事長潘思亮認為別人看到的是美國的衰退，但晶華看到的卻是中國大陸的成長¹⁹⁴，將 Regent 帶回亞洲，

¹⁸⁹ RE1-02-01、RE1-02-02

¹⁹⁰ RE1-02-03、RE1-02-04

¹⁹¹ RE5-04、RE1-01-24

¹⁹² RE1-02-05、RE1-02-06

¹⁹³ RE4、RE5-05

¹⁹⁴ RE4、RE5-06

將有助於亞洲版圖的擴張¹⁹⁵。

三、併購的動機

1. **品牌：**晶華在過去沒有屬於自己的品牌，雖然晶華在台灣的名聲高，但如果想走出台灣，踏入國際是沒有人知道的，即使只在東南亞，晶華也是沒人知道¹⁹⁶。在經營過程，晶華體認到品牌的重要性，以晶華「Formosa」來代表，並無很高的知名度，晶華曾試圖於大陸登記商標卻不能成功，而 Regent 卻並非自己的品牌，無法於大陸登記¹⁹⁷，而 2010 年卻是晶華的一個機會，晶華與卡爾森合約到期，而卡爾森也打算賣出品牌，若能藉此獲得品牌自主權，將使得晶華在大陸的發展更加順利。
2. **市場：**台灣市場小，經濟規模不夠，晶華只在台灣發展成長有限¹⁹⁸，故晶華希望透過併購來持續擴展，對外發展¹⁹⁹。透過此次併購，晶華可以把 Regent 品牌帶回了亞洲，作為在亞洲擴張版圖的發展策略，晶華認為中國市場是亞洲經濟發展最快速的地方，在同為華人的優勢，晶華將可以藉由國際知名酒店品牌的經營權切入大陸頂級消費市場，在中國快速且穩健的發展²⁰⁰。

四、併購對象簡介

Regent 品牌於 1970 年由分別來自美國的 Robert Burns、亞洲的 Adrian Zecha 及歐洲的 Georg Rafael 共同創立²⁰¹，最早的第一間 Regent 飯店設在香港，屬於高檔的飯店，Regent 背後主要由一日本 Tokyu 財團所支撐，Regent 在擴充至十幾家飯店後，因當時日本金融危機，故財團因財務問題欲將 Regent

¹⁹⁵ RE5-03

¹⁹⁶ RE1-01-01

¹⁹⁷ RE1-01-02

¹⁹⁸ RE1-01-18

¹⁹⁹ RE1-01-19

²⁰⁰ RE5-03

²⁰¹ RE1-01-10、RE5-03

品牌賣出，1992 年賣給了四季(Four Seasons)集團。在四季接手 Regent 十幾家飯店後，四季同時持有自己的四季飯店及 Regent 兩個高檔品牌的飯店，四季將旗下一些 Regent 飯店改為四季飯店做為自身四季飯店的擴張後，餘下的 Regent 飯店因四季持有兩個高檔品牌並無更大效益²⁰²，四季集團最後於 1997 年將 Regent 品牌賣給美國公司卡爾森(Carlson)集團。卡爾森集團本身經營知名的三、四級旅館 Radisson 及知名全球餐廳 T.G.I. Friday's，受到 2008 年底金融海嘯之影響卡爾森考量經營兩個飯店品牌不易並受到金融海嘯的影響，決定將經營重心放在以三、四星級的旅館為主，於 2009 年中開始計劃出售經營難度較高的頂級豪華酒店品牌 Regent²⁰³。

五、併購預期效益

1. 晶華除了目前十家全球各地籌建中的飯店，晶華也打算將麗晶重返香港、東京、上海、紐約、比佛利山莊、倫敦、巴黎與雪梨等重要的國際城市，未來五年內，Regent 酒店將達到 25 家以上²⁰⁴。
2. 晶華由台灣當地的飯店成為國際飯店，晶華能真正走出台灣，併購麗晶品牌可提升晶華在國際之知名度²⁰⁵，透過 Regent 招牌增加其他合作案之業務。
3. 每年可收取全球各地使用麗晶品牌之飯店的授權金，每家約一百多萬美元，此外，麗晶遊輪每年的品牌授權費收入也可達 250 萬美元²⁰⁶。
4. 在營收方面，晶華預估併購後三年將能從投資麗晶之費用達到損益平衡；另外，也估計未來麗晶如果能設立達到 20 家，將會有較明顯利潤的提升²⁰⁷。

²⁰² RE1-01-11、RE5-01

²⁰³ RE1-01-06、RE5-01

²⁰⁴ RE5-07、RE1-01-18、RE2

²⁰⁵ RE1-02-20

²⁰⁶ RE5-07、RE1-02-23

²⁰⁷ RE1-02-22、RE1-02-23

六、併購方式與合併型式

晶華以 5600 萬美元(約台幣 17 億)買下 Regent 品牌商標與經營權，成為國際飯店品牌管理者與授權人，並且擁有全球 17 個飯店品牌經營合約及 4 艘麗晶遊輪品牌授權合約，其中有 7 家營運中的 Regent 飯店，有 10 家正在興建中，詳細其形如下²⁰⁸：

表 4-16 晶華酒店接手全球麗晶飯店之合約分佈²⁰⁹

營業中	
亞洲	北京、新加坡、台北
歐洲	柏林、波爾多、扎格拉布
美洲	英屬特克斯及凱科斯群島
開發中	
亞洲	馬爾地夫、普吉島、曼谷、吉隆坡、古爾岡、峇里島
歐洲	杜伯尼克
美洲	波多黎各
中東	阿布達比、杜哈
四艘麗晶七星遊輪	

資料來源：RE5-01-見附錄之證據鏈編號

晶華併購 Regent 品牌商標及經營權正式公告為 2010 年 4 月 16 日，此次併購類型為併購卡爾森旗下品牌資產，故只單純為 Regent 品牌資產的移轉。

七、併購後品牌策略與影響因素

保留被併公司品牌策略：晶華在併購麗晶(Regent)品牌後，中文名稱仍保留晶

²⁰⁸ RE1-01-05、RE1-02-17、RE4、RE5-01

²⁰⁹ RE5-01

華，因為考量到晶華在台灣知名度已經非常高，故中文名稱不做改變；英文名稱方面，晶華將原先英文名稱 Grand Formosa Regent Taipei 改為 Regent Taipei，因麗晶品牌經營權已屬於晶華所有，故 Grand Formosa 英文名稱不再需要，而主要是以被併購品牌 Regent 來做為延用²¹⁰。

八、併購後的整合

(一)併購後是否進行品牌之重新調整？(品牌定位、行銷策略、產品)？調整重點為何？

保留被併公司品牌策略：麗晶本身就一個高檔的酒店品牌形象，故一直維持其原先顧客所認知的高檔品牌定位上，除原先既有的酒店加購物的風格也慢慢加入更多休閒元素。另一方面，晶華也在努力加重精品賣場的經營能力²¹¹。此外，晶華也將在全球展開軟硬體升級，像是全球行銷的訂房系統，以增加顧客訂房的便捷²¹²。

(二)因應品牌策略之調整，雙方在行銷部門與團隊上做哪些整合與調整？

晶華透過海外公司併購麗晶品牌後，成立一個新的經營團隊來經營麗晶品牌，行銷團隊其中一名為原卡爾森經營麗晶品牌之主管將之聘請過來²¹³，也聘請一些新的行銷人員及晶華這邊也派了一些人員來組成經營麗晶品牌的新行銷團隊²¹⁴。。

另外，晶華也在全球各地建立行銷辦事處，包括目前紐約、東京及未來在北京、柏林跟倫敦等皆設立行銷業務辦公室，主要任務除了接受訂房外，還有促銷等行銷推廣工作²¹⁵。

²¹⁰ RE1-02-08、RE1-01-28

²¹¹ RE5-02

²¹² RE5-07、RE1-02-09

²¹³ RE1-01-29

²¹⁴ RE1-02-10、RE1-02-12

²¹⁵ RE1-02-11

(三)除了行銷上之整合，併購後雙方在其他方面進行哪些整合?合併之後，主併公司與被併公司的文化、人員、制度、資訊系統等保留多少?

此次併購為品牌與經營權之交易，不包含其他資產，故晶華組織新的團隊來接手麗晶品牌的經營，故在併購麗晶品牌後，原卡爾森經營團隊則解散，與晶華無關。

晶華成立新的公司與團隊來接手麗晶品牌的經營，新經營團隊人員上由 Regent 品牌原始創辦人 Robert Burns(柏恩斯)擔任榮譽董事長，並延攬擁有 25 年全球豪華旅館開發與籌建經驗的 Ralf Ohletz(奧力士)擔任總裁的職務²¹⁶。另外，也從原卡爾森麗晶品牌經營團隊中聘請兩位，為行銷銷售與管理財務的高階主管²¹⁷。晶華台灣方面也派一部分團隊來協助新組織，其他人員像是行銷跟開發則多為在當地聘請新的主管²¹⁸。

晶華透過新公司及成立新團隊來接手麗晶品牌，也對於麗晶品牌重新檢視，包括經營管理制度、經營策略、標準作業程序 sop、設備規範做檢討與修正²¹⁹，並未直接延承晶華原先的經營管理方式，將晶華與麗晶經營團隊分開，視為不同組織。

(四)雙方公司是否與公司內部員工進行溝通?與外部顧客進行溝通?

晶華進行溝通主要是經由媒體，不只是台灣的媒體，也包括全球的媒體來告之麗晶品牌的轉移及其擁有者。另一方面，晶華也透過委託媒體行銷公司來增加晶華及麗晶的高度曝光，也辦理各種的說明會等。晶華也將公司基本主要的業務推廣或活動推廣的訊息來透過媒體發表等²²⁰。

²¹⁶ RE1-02-25、RE5-08

²¹⁷ RE1-02-25

²¹⁸ RE1-02-24

²¹⁹ RE1-02-26

²²⁰ RE1-02-13、RE1-02-14

(五)雙方是否已經整合完成?整合(重整)完成的時間為何?此次併購的整合程度為何?

目前雙方已經整合完畢，雙方約花了一年半的時間整合完成²²¹。此次併購後，晶華以海外公司來承接麗晶品牌，並且成立新經營團隊與原先晶華經營團隊分開，故整合程度算是蠻高的。

九、併購後的成效

(一)整合之後，產生什麼效益?是否有具體數字?

晶華全球拓展計劃，目前幾家籌建中的飯店也即將開幕，正朝預計目標執行中，預計未來五年將由目前全球七家經營中的麗晶飯店及建造中的十家陸續完成及其他地區飯店的籌設，將可達二十家以上。

另一方面由下面晶華酒店財報²²²可看到在 2010 當年併購後至去年 2011 年，晶華營收及獲利狀況良好，與併購前確實有蠻大的提升，顯示併購後績效不錯。

至於晶華是否在併購麗晶品牌後，是否能充分掌握麗晶之品牌價值並且進一步推廣提升麗晶品牌，與全球其他國際飯店競爭，至併購後目前只一年多時間，併購的長期績效可能還需幾年的時間來觀察會比較顯著。

表 4-17 晶華酒店 2008 年至 2011 年之財務資訊²²³

單位：新台幣仟元

	2008 年	2009 年	2010 年	2011 年
營業收入	2,983,443	3,034,200	3,518,379	3,602,886
稅前淨利	935,862	898,984	1,077,447	1,146,575

資料來源：RE4-03-見附錄證據鏈編號

²²¹ RE1-02-16

²²² RE4-03

²²³ RE4-03

(二)此併購案是否達成當初預期效益？若有，則整合成功的原因為何？若沒有，失敗原因為何？

至目前為止因併購到現在僅一年多時間，就目前效益來看，全球拓展仍在進行中，由財務績效來看，晶華確實在營收及獲利上有所提升；但長期績效因併購時間不長還未能顯著看見，但整體來說，此次併購案到目前為止仍算是蠻成功的個案。

晶華併購麗晶能成功，最主要在於晶華無論在併購前、後皆充分掌握併購案的進行，在併購前花了相當久的時間做作業前之準備，包括合約的訂定與細節的商討，充分掌握每個環節與細節，熟悉、瞭解每個併購過程，並且審慎的實地查核，整個併購案成功的關鍵就在於併購過程的充分掌握²²⁴。

貳、晶華酒店併購麗晶(Regent)品牌與整合分析

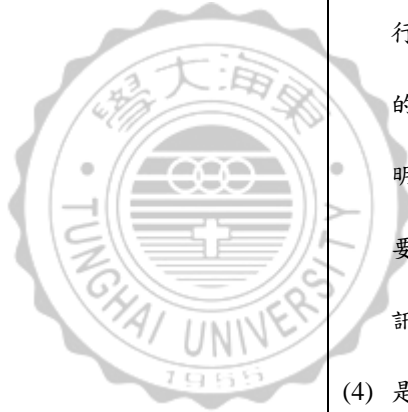
表 4-18 晶華酒店併購麗晶(Regent)品牌與整合分析表

構面	研究構念	概念性定義	觀察點或指標	個案分析結果	個案中的證據
併購前	影響併購後品牌策略因素	公司併購之目的及雙方品牌之評估將影響公司併購後之品牌策略	併購目的 <ul style="list-style-type: none"> ● 地理/市場擴張 ● 產品擴張 ● 產能過剩 ● 研發 ● 產業聚合 被併公司特質 <ul style="list-style-type: none"> ● 通路/客戶關係 	(1) 地理/市場擴張：晶華取得麗晶品牌經營權等同於取得全球各地麗晶飯店經營的主導權，晶華將正式跨出台灣、踏入國際市場，成為真正的國際化公司。 (2) 品牌知名度：麗晶品牌為國際知名頂級飯店品牌，在許	RE1-01-01、RE1-01-18、RE1-01-19、RE5-03

²²⁴ RE1-02-29

			<ul style="list-style-type: none"> ● 品牌知名度 ● 品牌市場佔有率 	多國家設立，品牌知名度高。	
	預期效益	併購前主併公司預期想要達成之效益	<ul style="list-style-type: none"> ● 品牌營收 ● 市場佔有率 ● 市場擴展綜效 	<p>(1) 由原先支付品牌經營費轉為收受全球各地的品牌經營費，將大步提升營收。</p> <p>(2) 提升晶華在國際之知名度，透過 Regent 招牌增加其他合案之業務，晶華也預計將 Regent 品牌帶回亞洲，將在亞洲重要都市規劃設立麗晶飯店，由其是中國飯店產業的佈局。</p>	RE1-01-18、 RE1-02-20、 RE1-02-22、 RE1-02-23、 RE2、 RE5-07
併購後	品牌策略	主併公司(A)與被併公司(B)併購後所選定之品牌策略為何?	<ul style="list-style-type: none"> ● 主併公司品牌(A) ● 被併公司品牌(B) ● 聯合品牌(A-B) ● 保留雙方品牌(A & B) ● 新創品牌(C) 	被併公司品牌策略： 晶華本身並未擁有品牌，而是藉由授權經營麗晶品牌將英文名稱掛上自己的招牌 Grand Formosa Regent Taipei，而在併購麗晶品牌後，因由品牌備受權者轉為擁有者，故不再需要將英文名稱加入 Grand Formosa 來推廣，以 Regent Taipei 名稱為主即可。	RE5-02
	整合	兩家公司併購後在以下項目進行哪些整合活動及如何進行整合：	<p>(1) 是否進行品牌重新調整?進行哪些調整?</p> <p>(2) 是否進行內部溝通(員工)?方式為何?</p> <p>(3) 是否進行外部溝通(顧</p>	<p>(1) 是</p> <p>1. 將原先麗晶風格(酒店加購物)加入休閒元素，並加重精品購物之經營。</p> <p>2. 晶華在全球展開軟硬體升</p>	RE1-01-29、 RE1-02-09、 RE1-02-10、 RE1-02-11、 RE1-02-12、 RE1-02-13、 RE1-02-14、

			<p>客)?方式為何?</p> <p>(4) 雙方行銷部門、行銷團隊、銷售團隊是否進行整合?整合內容為何?</p> <p>(5) 雙方整體的整合程度為何?</p> <p>高(合併) ← → 低(獨立)</p>	<p>級，像是全球行銷的訂房系統，以增加顧客訂房的便捷。</p> <p>(2) 是</p> <p>(3) 是</p> <p>(2)(3)晶華進行溝通主要是經由媒體，不只是台灣的媒體，也包括全球的媒體來告之麗晶品牌的轉移及其擁有者。另一方面，晶華也透過委託媒體行銷公司來增加晶華及麗晶的高度曝光，也辦理各種的說明會等。晶華也將公司基本主要的業務推廣或活動推廣的訊息來透過媒體發表等。</p> <p>(4) 是：晶華成立新的經營團隊，包括行銷團隊來接手麗晶，其人員包括一名卡爾森聘請過來的行銷銷售人員、晶華派遣的人員及新聘傾之員工組合而成。</p> <p>(5) 高</p> <p>由新公司來接手麗晶品牌，故公司各部門皆為新的團隊，整合程度高。</p>	<p>RE5-02、 RE5-07</p>
--	--	--	--	--	---------------------------



績效	併購後之財務績效	主併公司是否達成併購前所訂定之目標	併購前三年及後三年的財務績效指標的差異 <ul style="list-style-type: none"> ● 獲利情形 	從 2010 當年併購後至去年 2011 年，晶華營收及獲利狀況良好，與併購前確實有蠻大的提升，顯示併購後績效不錯，但許多飯店還在簽約或建造中，晶華預估當全球麗晶飯店達 20 家以上，財務效益將更加明顯，故目前財務效益還需要過幾年才能確認併購後的效益。	RE1-02-21、RE4-03
	預期效益的實現	指前述分析中所界定的預期效益實現與否		目前麗驚全球各地飯店有多數仍在建造中或者在簽約中，一些飯店也將陸續開幕，目前來看，晶華正朝預期效益時現當中，因併購後經過整合，時間上才經過不到兩年，故許多效益要在幾年後才能明確觀察到。	RE1-02-22、RE5-03

參、構念間關聯之分析

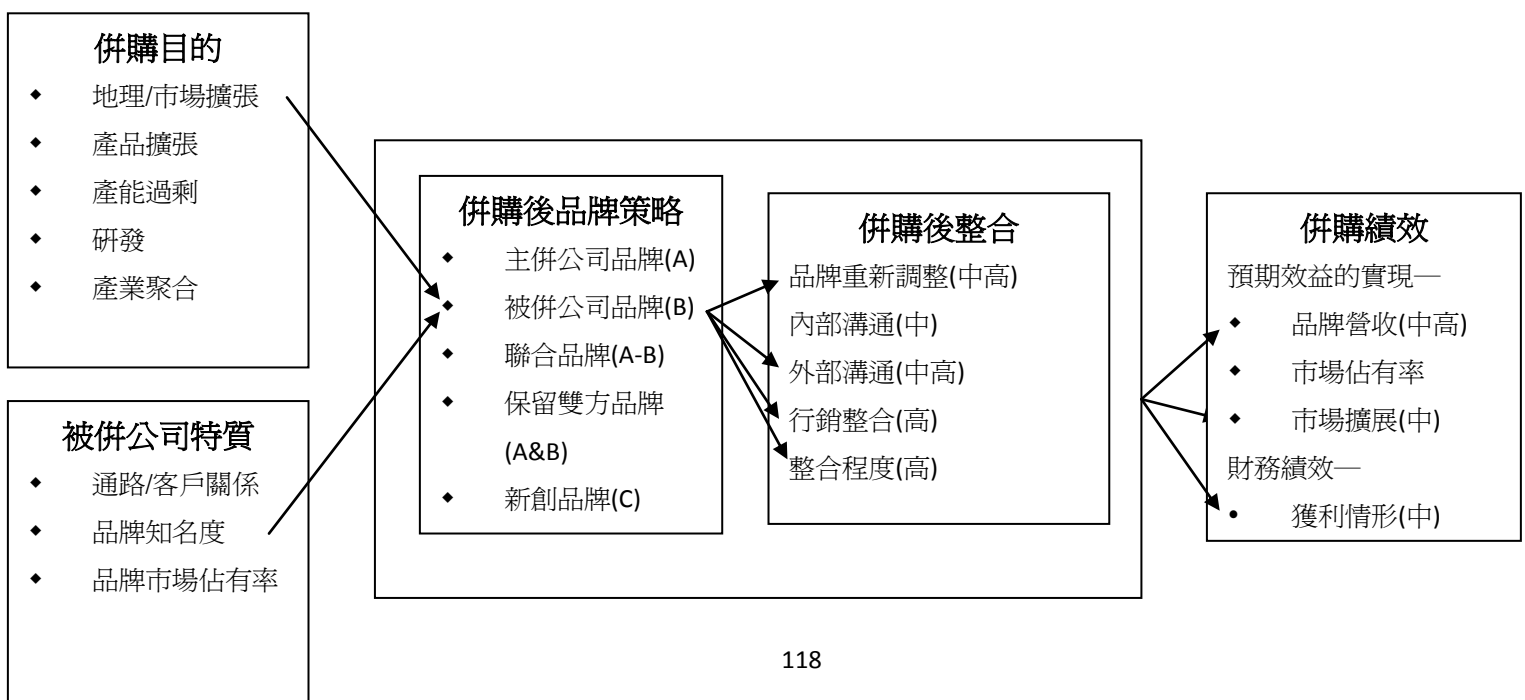


圖 4-9 晶華併購麗晶品牌之構念關聯圖

晶華原先並未有自己品牌，而是透過品牌授權來經營，透過併購原先授權之品牌，晶華由被授權者成為品牌授權者，取得品牌經營的掌控，因本身晶華知名度僅在台灣較高，但晶華考量在台灣經營已久，故併購後在中文名稱上仍為做改變，但是將英文名稱以 Regent 為主(併購後英文名稱為 Regent Taipei)，不再強調原先晶華公司的英文名稱(Grand Formosa Regent Taipei)，以國際知名品牌做為主要品牌名稱。

晶華透過新公司來接手麗晶品牌，因晶華成為品牌經營所有權者，故在品牌上取得掌控並根據其多年經營麗晶之經驗在品牌上做重新調整主要是針對品牌風格與飯店經營模式做改變，並透過軟硬體升級來提升全球各地麗晶飯店的訂房與行銷，另一方面也透過對外行銷宣傳來增加麗晶品牌由晶華併購接手的曝光度，讓消費者能夠知道麗晶成為台灣晶華所擁有，藉此提高晶華在國際的知名度；此外，在新公司的行銷團隊與經營團隊上也由各個部份組成新團隊，包括聘雇原先卡爾森集團裡麗晶品牌行銷團隊中的兩人、及部分由晶華支援之人員及當地新聘之員工所組成。整體合程度因為新公司及新團隊組成，故整合程度最高。

目前併購後以整合完成，而併購績效在財務方面，營收與獲利呈現成長狀態，但目前只併購後兩年，財務效益還未明顯，但可預期晶華由品牌被授權者，每年需付出高額授權金，轉為品牌經營者，可從全球各地飯店收取授權金，且更多的飯店在籌建中，其財務效益未來可與其將會繼續成長；而在預期效益方面，目前麗晶全球飯店有七家，籌建中有十家，晶華預計將在亞洲主要城市將會續增麗晶飯店，未來晶華若能夠確實執行，其預期財務與市場效益將可實現。

第六節 凌華科技併購美國 Ampro 公司個案分析

壹、併購個案描述

一、主併公司簡介

凌華公司成立於 1995 年，主要致力於研發 Industrial Automation - PC-Based 量測、自動化及電腦通訊科技之改進及創新，提供解決方案給全球網路電信、智能交通及電子製造客戶，為一家 B2B 之企業，凌華在硬體或軟體的研發皆有可觀的成績，產品行銷全球，並在業界享有極高的評價。

至 1999 年起，凌華即開始進行海外佈局，先後在北京、新加坡、美國、上海、深圳、日本等設立子公司，並且在中國各大城市、印度、韓國與法國等國家設立辦事處，以提供即時銷售管道及技術支援，使凌華科技成為國際化的企業。

目前凌華全球員工人數達 1100 多人，凌華以成為量測、自動化、電腦通訊領域，成為世界級之領導廠商。

二、併購發生背景

內外部因素：併購一直是凌華內部規劃例行性之事務，故凌華一直定期會去注意與了解同業間的公司動態，以探尋哪些公司的產品、技術或是顧客是互補的，並且在雙方適合的時機下看看是否有合作或是併購的機會，併購策略的運用可謂為凌華成長的方式之一²²⁵。

三、併購的動機

凌華公司所涉足的產品領域在工業級(Industrial)及強固型(Rugged)電腦，而 Ampro 則專精於軍規強固型(Extreme Rugged)電腦領域，透過合併 Ampro，將可使凌華的產品領域更完整²²⁶。另一方面，Ampro 在工用電腦領域有二、

²²⁵ AD1-01-12、AD1-01-15

²²⁶ AD1-01-01、AD1-01-02

三十年的累積經驗，有卓越的設計研發與製造能力，並且深耕於美國行銷通路及有高度的品牌形象與累積的顧客²²⁷。

凌華希望透過 Ampro 在美國完整的銷售通路及優異的品牌形象來擴大凌華在美洲市場的佔有率，此外 Ampro 亦可藉由凌華強大的設計研發與製造能力來強化其成本結構並能將開發更多面向之終端應用面，來創造產品設計製造與行銷服務整合的效益²²⁸，像是凌華以往在 CPCI 產品線部分無法做到 Extreme Rugged 的等級，藉由 Ampro 在 Extreme Rugged 的技術與能力，將能使凌華在 CPCI 產品線擴充到 Extreme Rugged 等級；另一方面，Ampro 原本專注於像是 COM Express、104、104 plus 的 EBX form factors，現今也可擴充產品線制 CPCI，雙方可達到極高的互補性²²⁹。

四、併購對象簡介

Ampro 公司成立於 1983 年，為一家典型的美國中小企業²³⁰，Ampro 為 Single Board、PC104、EBX、EPIC 等多個 Form factors 的發明者²³¹，並且只專注在一個利基市場，Extreme rugged 軍規強固型工業電腦領域，主要產品應用在鐵道、軍用及航太等嵌入式系統，客戶多為知名大公司，包括波音、雷神，以及其他大電信或醫療企業等，主要客戶都在北美地區，在此一利基市場有其影響力與專業能力²³²。

Ampro 公司發展相當順利，但公司發展到一定規模後，出現了成長的瓶頸，難以進一步拓展全球市場，再加上創辦人年紀已大，故在 2007 年創辦人決議出售公司，並且在市場上發布出售之訊息。Ampro 公司經營狀況一直蠻穩定，2007 年營收有 3000 萬美元，獲利約 100 萬美元，在業界經營不錯²³³。

²²⁷ AD1-01-03、AD4-01

²²⁸ AD4-01

²²⁹ AD1-01-16

²³⁰ AD1-02-01

²³¹ AD1-01-17、AD1-02-01

²³² AD1-01-08

²³³ AD1-01-40、AD1-02-02、AD1-02-04

五、併購預期效益

1. 營收成長：凌華本身在業界因產品組合與其他競爭者具差異化，故毛利率比其他競爭者較高一些，平均毛利率可達 43%~44% 左右，而 Ampro 公司的毛利率更是超過 50%，對於凌華來講，併購後將可使凌華在營收與獲利上更大的成長²³⁴。
2. 透過 Ampro 在美國完整的銷售通路及優異的品牌形象將可擴大凌華在美洲市場的佔有率與品牌知名度，有助於深耕美國市場，凌華也由原本的亞洲公司成為一個跨國企業，也成為台灣前三大工業電腦廠商²³⁵。

六、併購方式與合併型式

凌華於 2008 年 3 月 20 日宣佈董事會決議透過凌華境外子公司凌華國際以 2000 萬美元取得 Ampro Computers Inc. 之 100% 股權，合計 39,743,137 股普通股；於美國西岸時間 2008 年 4 月 14 日下午完成 Ampro 公司股權交割²³⁶。

凌華與 Ampro 於 2008 年 4 月 14 日正式交割，併購後主要是保留 Ampro 公司，將凌華於美國分公司併進 Ampro 公司，合併後的 Ampro 公司則成為凌華位於美國的分公司²³⁷。

七、併購後品牌策略與影響因素

保留雙方品牌策略及聯合品牌策略：

凌華在併購後同時保留凌華原先品牌 ADLINK 及 Ampro 品牌，並將原先 Ampro 品牌改為 Ampro by ADLINK，成為凌華公司旗下在 Extreme rugged 產品線品牌。保留兩個品牌主要是考量雙方各自領域不同且再各自領域擁有一

²³⁴ AD1-01-04、AD1-01-05、AD1-01-06

²³⁵ AD4-01、AD4-02、AD1-01-07

²³⁶ AD4-01、AD4-02

²³⁷ AD4-01、AD1-01-18

定的知名度及顧客，故併購後不同品牌仍專營其原先領域之產品²³⁸。

而在原先 Ampro 品牌改為 Ampro by ADLINK 主要是希望強調 Ampro 品牌為 ADLINK 公司所有，將 Ampro 成為一產品線品牌。

八、併購後的整合

(一)併購後是否進行品牌之重新調整？(品牌定位、行銷策略、產品)？調整重點為何？

保留雙方品牌及聯合品牌策略—被併公司品牌調整

1. **行銷策略**：導入凌華的行銷制度，凌華公司本身將行銷架構分為兩個部分產品行銷與區域行銷，產品行銷由銷售人員專注於某項產品類行的銷售，針對此一領域客戶進行銷售；區域行銷則是以區域作為銷售，針對其區域的客戶進行產品組合的銷售²³⁹。
2. **產品組合**：原本 Ampro 主要專於鐵道、軍用及航太等嵌入式系統的 Extreme rugged 產品的開發，在併入凌華後，Ampro 將其 Extreme rugged 產品線擴充至凌華其他客戶市場，像是 CPIC、系統等方面²⁴⁰。

Ampro 品牌在定位上則仍專注於 Extreme rugged 產品，也可說是凌華在 Extreme rugged 產品線皆以 Ampro by ADLINK 為品牌，只是開發其他領域之客戶。

保留雙方品牌及聯合品牌策略—主併公司品牌調整

凌華 ADLINK 品牌定位、產品、行銷等並未做改變，只是在接收 Ampro 客戶後，市場的提升。

(二)因應品牌策略之調整，雙方在行銷部門與團隊上做哪些整合與調整？

行銷制度、行銷團隊與銷售團隊：如同上述，透過凌華公司的行銷制度的導

²³⁸ AD1-01-41、AD1-01-42

²³⁹ AD1-01-28

²⁴⁰ AD1-01-16、AD1-02-16

入，區域行銷方面將凌華美國分公司的行銷人員及銷售人員與 Ampro 行銷整合一起；在產品銷售上美國那一塊主要則是專於 Ampro 公司 Extreme rugged 產品的行銷與銷售²⁴¹。

(三)除了行銷上之整合，併購後雙方在其他方面進行哪些整合?合併之後，主併公司與被併公司的文化、人員、制度、資訊系統等保留多少？

凌華將位於美國的分公司併進 Ampro 公司，Ampro 在併購後仍維持公司原本的運作，並導入凌華制度與流程機制等²⁴²，但給與其相當高的自主，凌華對於 Ampro 公司的管理主要是訂定一些策略與大方向，大部份決策由美國分公司制定。凌華只有在財務方面較為嚴格，掌握確定的支出與花費²⁴³。

1. **生產：**Ampro 原本生產是採取外包的方式，在加入凌華之後，因凌華擁有自己的生產線，故將 Ampro 原本外包的方式轉為由凌華來生產²⁴⁴。
2. **研發：**研發團隊在併購後分美國、台灣兩地，原本於美國之研發團隊仍繼續其工作，與台灣凌華的研發團隊相互合作，共同使用資源²⁴⁵。
3. **產品設計：**產品設計分屬兩部門來各別制定產品策略，Ampro 原先自己的產品部門主要專於強固型產品，其考量到 Ampro 在產業成立較早凌華，對於產業具較高經驗與熟悉度，Ampro 熟悉客戶，知道市場需求，了解產品的未來方向，故 Ampro 原先擅長的產品設計主要還是在美國 Ampro 公司這邊，而凌華原先產品部門則負責其凌華自己公司的產品²⁴⁶。

(四)雙方公司是否與公司內部員工進行溝通？與外部顧客進行溝通？

內部溝通：凌華在內部溝通這一方面非常重視與努力，不論是凌華本身員工

²⁴¹ AD1-01-28

²⁴² AD1-02-11

²⁴³ AD1-01-23

²⁴⁴ AD1-01-22

²⁴⁵ AD1-01-26

²⁴⁶ AD1-01-25、AD1-01-39

還是 Ampro 公司的員工，針對此併購案的整合，凌華成立了專案團隊，由技術、研發跟業務銷售，還有財務、IP、後勤支援等各部門員工。對凌華本身溝通在於希望讓全公司人員知道此併購案，Ampro 工作同仁的加入，以及新的產品品牌與市場的擴展；對於 Ampro 員工則是希望以最大的誠意來解決雙方在併購後可能產生的任何問題，穩定 Ampro 員工，使其安心²⁴⁷。

外部溝通：外部溝通最主要的 Ampro 於美國與歐洲的客戶，歐洲方面的客戶約佔了 Ampro 的 30%，歐洲客戶對於 Ampro 被併購的反應，其接受度是比較高的，歐洲客戶較不在意公司產品是哪一國家生產，較注重產品品牌與規格是否達到要求，另外一個原因是由於凌華在歐洲也經營一段時間，某些客戶與 Ampro 互通，客戶信任度較高²⁴⁸。但相對來講，凌華主要溝通是在美國市場客戶這一部分，美國客戶會擔心 Ampro 賣給亞洲公司後，Ampro 品牌會不會消滅，Ampro 原本對於 Extreme rugged 產品的專業與堅持，會不會受到影響等，這些問題都必須與客戶去做溝通，讓他了解 Ampro 公司在併入凌華後有什麼優勢，產品測試、規劃上有哪些改變及凌華給予的承諾²⁴⁹。

(五)雙方是否已經整合完成?整合(重整)完成的時間為何?此次併購的整合程度為何?

雙方目前已經大致整合完全，雙方公司的流程、制度已經上軌道²⁵⁰。此次併購整體來看，整個組織的整合成度除了人員無變動外，在各部門上生產與行銷銷售上做整合，其他部門調動不大，但 Ampro 公司的制度、系統與流程等皆導入凌華為主。故整體來講，雙方整合程度中等。

²⁴⁷ AD1-01-30、AD1-02-09、AD1-02-10

²⁴⁸ AD1-01-43

²⁴⁹ AD1-01-44、AD1-01-45

²⁵⁰ AD1-01-38

九、併購後的成效

(一)整合之後，產生什麼效益？是否有具體數字？

財務績效：

凌華在 2008 年併購 Ampro 當年，凌華公司整體營收即有顯著成長，2009 年則因受到全球景氣的影響，整體營收呈現下滑，但在 2010 年後，可以看到凌華接收 Ampro 產品市場與客戶的效益，可以很顯著的看到營收大幅的成長²⁵¹。

表 4-19 2006 年~2007 年凌華財務資訊²⁵²

單位：新台幣仟元

	2006 年	2007 年	2008 年	2009 年	2010 年	2011 年
營業收入	2,491,903	2,548,796	3,123,808	2,671,906	4,583,175	5,006,131
稅前淨利	320,061	420,173	270,938	172,640	691,793	538,813

資料來源：AD3-02-見附錄之證據鏈編號

²⁵¹ AD1-02-13

²⁵² AD3-02

表 4-20 凌華併購 Ampro 品牌之併購前、後績效比較

	併購前	併購後
營 收	Ampro 在併購前 2007 年營收為 3000 萬美元。 凌華公司合併營收於 2007 年為 25 億。	Ampro 自 2008 年 4 月併入凌華科技後，至年底當年營收為 2518 萬美元。美國公司在 2008 年與 2009 年為虧損，除了因併購預期之虧損外，也受到 2008 年底金融海嘯之影響。凌華表示 2010 年後美國方面已開始賺錢 ²⁵³ 。 凌華公司 2008 年合併營收為 31 億。
產 品 與 客 戶	凌華原先產品線並未能進入 extreme rugged 產品，主要客戶在量測及工廠自動化產品等領域；Ampro 則專於 extreme rugged 多應用於鐵道、軍用及航太等嵌入式系統的客戶 ²⁵⁴ 。	凌華能進入 extreme rugged 市場，並且將 Ampro extreme rugged 產品線擴展至 CPCI、系統等方面的，凌華在接手 Ampro 客戶後，雙方在銷售上也可達交叉銷售之效益 ²⁵⁵ 。
市 場	Ampro 公司原本主要市場 80% 在北美，其餘則在歐洲；凌華則主要在歐美市場，其他則是日本、中國等 ²⁵⁶ 。	藉由增加 extreme rugged 產品線，凌華進一步深耕其市場；Ampro 也藉由凌華將產品帶至日本、印度及中國等市場 ²⁵⁷ 。

資料來源：本研究整理

²⁵³ AD1-01-35、AD2

²⁵⁴ AD1-01-10、AD1-01-09、AD4-03

²⁵⁵ AD1-01-16、AD1-02-14

²⁵⁶ AD4-01

²⁵⁷ AD1-02-15

(二)此併購案是否達成當初預期效益？若有，則整合成功的原因為何？若沒有，失敗原因為何？

此次併購案到目前為止已可看到顯著的併購效益。凌華認為雙方整合能成功的主因在於雙方緊密的溝通與協調。凌華無論在併購前或併購後皆非常專注與重視，無論在併購前的協商與併購後溝通整合，都能用心籌劃與準備，也能給予雙方尊重及解決問題的誠意，許多整合工作能順利進行就在於雙方努力不懈的溝通及對於雙方問題的重視，並且願意去協調與解決。

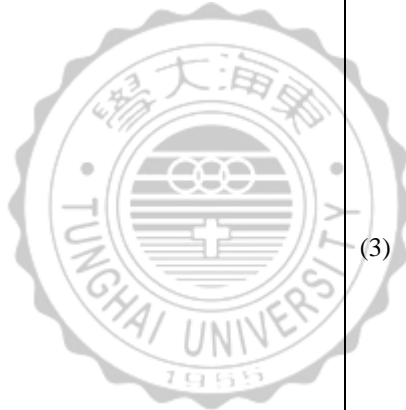
貳、凌華科技併購美國 Ampro 品牌與整合分析

表 4-21 凌華科技併購美國 Ampro 品牌與整合分析表

構面	研究構念	概念性定義	觀察點或指標	個案分析結果	個案中的證據
併購前	影響併購後品牌策略因素	探討企業併購品牌後，哪些因素影響企業併購後的品牌策略。	併購目的 <ul style="list-style-type: none"> ● 地理/市場擴張 ● 產品擴張 ● 產能過剩 ● 研發 ● 產業聚合 被併公司特質 <ul style="list-style-type: none"> ● 通路/客戶關係 ● 品牌知名度 ● 品牌市場佔有率 	(1) 產品擴張：Ampro 主要專於 Extreme rugged 產品領域，為凌華未開拓之產品線，併購 Ampro 將可使凌華產品線更完整。 (2) 通路/客戶關係：Ampro 產品主要應用於鐵道、軍用及航太等嵌入式系統，其主要客戶多為知名大公司，像是波音、雷神，其他電信與醫療等大企業，客戶關係經營已久。 (3) 品牌知名度：Ampro 在	AD1-01-01、AD1-01-02、AD1-01-03、AD1-01-08、AD1-01-17、AD1-02-01、AD4-01

				Extreme rugged 此產品利基市場經營已久，為 Single Board、PC104、EBX 等許多 Form factors 的發明者，在此一市場有極高知名度。	
	預期效益	併購前主併公司預期想要達成之效益	<ul style="list-style-type: none"> ● 品牌營收 ● 市場佔有率 ● 市場擴展綜效 	<p>(1) 凌華透過 Ampro 在美國的銷售通路及優異的品牌形象獎可擴大凌華在美洲市場的佔有率與營收。</p> <p>(2) Ampro 可透過凌華在全球其他地區之通路來擴展 Ampro 產品之市場；並且將凌華現有之領域擴充 Ampro 之產品線。</p>	AD1-01-04、AD1-01-05、AD1-01-06、AD1-01-07、AD4-01、AD4-02
併購後	品牌策略	主併公司(A)與被併公司(B)併購後所選定之品牌策略為何?	<ul style="list-style-type: none"> ● 主併公司品牌(A) ● 被併公司品牌(B) ● 聯合品牌(A-B) ● 保留雙方品牌(A & B) ● 新創品牌(C) 	<p>保留雙品牌策略：Ampro 在 Extreme rugged 此利基市場經營已久，又是許多 Form factors 的發明者，在市場上擁有其高度專業能力形象與品牌知名度。</p> <p>聯合品牌：併購後凌華將 Ampro 定位為公司 Extreme rugged 產品部門，將 Ampro 品牌名稱改為 Ampro by ADLINK，藉以強調 Ampro 為凌華公司的旗下產品線品牌。</p>	AD1-01-41、AD1-01-42
	整合	兩家公司併購後在以下項目進行哪些整合	(1) 是否進行品牌重新調整? 進行哪些調整?	(1) 是 1. 行銷策略：導入凌華公司	AD1-01-16、AD1-01-22、

		<p>活動及如何進行整合：</p>	<p>(2) 是否進行內部溝通(員工)?方式為何?</p> <p>(3) 是否進行外部溝通(顧客)?方式為何?</p> <p>(4) 雙方行銷部門、行銷團隊、銷售團隊是否進行整合?整合內容為何?</p> <p>(5) 雙方整體的整合程度為何?</p> <p>高(合併) ← → 低(獨立)</p>	<p>產品行銷與區域行銷之行銷架構。</p> <p>2. 產品組合：將其 Extreme rugged 產品線擴充至凌華其他客戶市場，像是 CPIC、系統等方面。</p> <p>(2) 是凌華非常注重雙方員工的溝通，對凌華員工而言，讓員工了解併購案，公司之後的發展；對 Ampro 員工則以最大誠意解決雙方整合所產生的問題，穩定員工及認同。</p> <p>(3) 是主要溝通在美國客戶上，美國客戶質疑 Ampro 併購後品牌是否消滅、Extreme rugged 產品的專業是否受到影響等，在這方面溝通凌華做了很多的努力。</p> <p>(4) 是依據凌華行銷策略、架構導入 Ampro 公司，Ampro 的行銷部門與團隊與原先凌華位於美國之團隊做整合。</p> <p>(5) 中：Ampro 公司成為凌華的美</p>	<p>AD1-01-25、 AD1-01-26、 AD1-01-28、 AD1-01-30、 AD1-01-39、 AD1-01-44、 AD1-01-45、 AD1-02-09、 AD1-02-10、 AD1-02-16、</p>
--	--	-------------------	--	---	--



				<p>國分公司，凌華將 Ampro 定位為一產品線部門，主要針對其原來 Extreme rugged 產品的研發與設計，故在功能活動整合上將生產轉移至凌華，行銷部門做整合，其他部門則為有變動，但是將凌華制度、系統與流程等導入 Ampro 公司。</p>	
績效	併購後之財務績效	主併公司是否達成併購前所訂定之目標	<p>併購前三年及後三年的財務績效指標的差異</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 獲利情形 	<p>凌華在 2008 年併購 Ampro 當年，凌華公司整體營收即有顯著成長，2009 年則因受到全球景氣的影響，整體營收呈現下滑，但在 2010 年後，可以看到凌華接收 Ampro 產品市場與客戶的效益，可以很顯著的看到營收大幅的成長。</p>	AD1-02-13、AD3-02
	預期效益的實現	指前述分析中所界定出的預期效益實現與否		<p>品牌營收：凌華公司並未有 Ampro 品牌個別營收資訊，但從雙方在併購後雙方客戶的互通與行銷銷售上的整合，雙方交叉銷售的效益是很明顯的，故從整體營收顯著上升來看，Ampro 品牌在併購後的營收效益也不差。</p> <p>市場拓展：凌華藉由增加 Ampro 公司的 extreme rugged 產品線，凌華進一步深耕其市場；Ampro 也藉</p>	AD1-01-16、AD1-02-14、AD1-02-15

				<p>由凌華將產品帶至日本、印度及中國等市場。</p> <p>市場佔有率：凌華整體因為 Ampro 客戶的轉移及 Ampro 藉由凌華在其他市場的開拓，由營收來判斷，雙方市佔應該有所提升。</p>
--	--	--	--	--

參、構念間關聯之分析

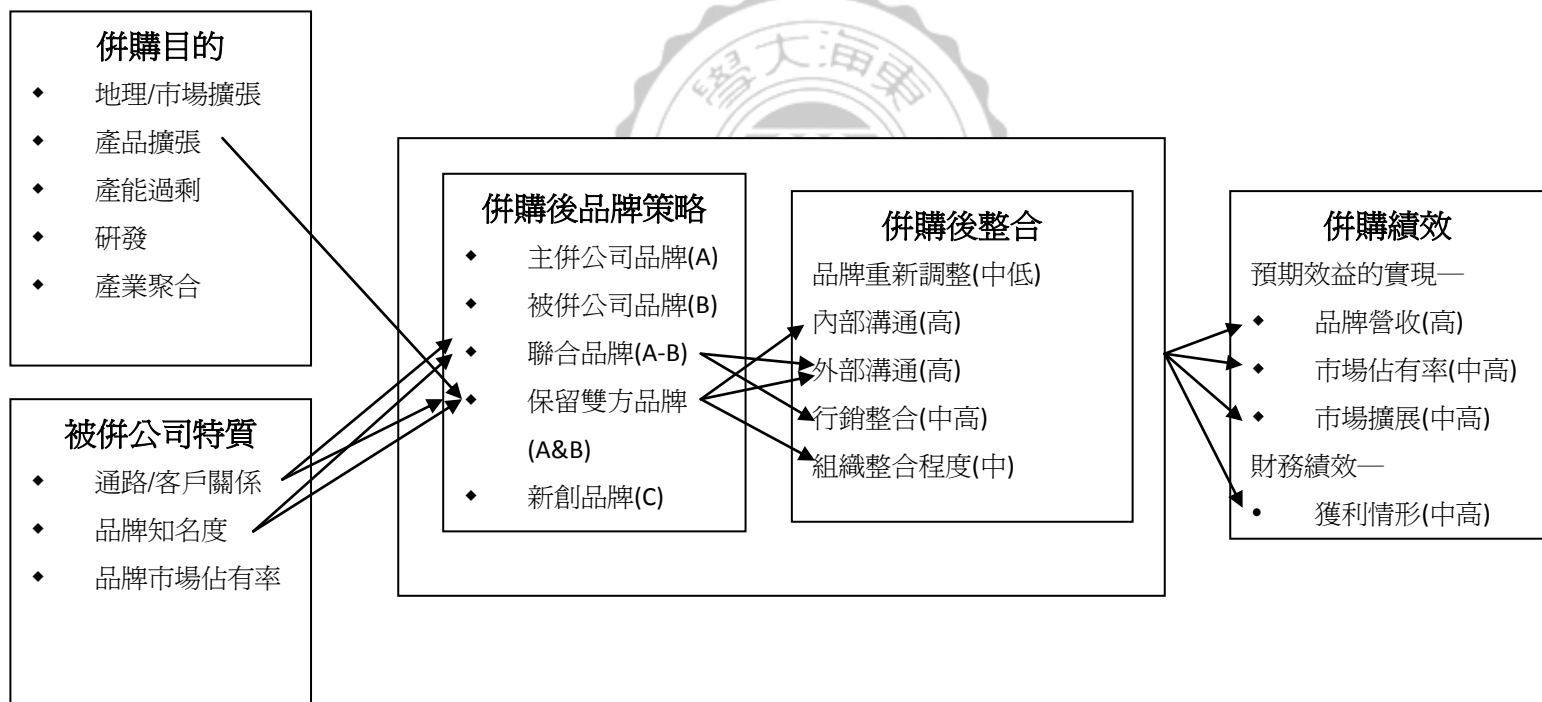


圖 4-10 凌華併購 Ampro 品牌之構念關聯圖

Ampro 公司專於 Extreme rugged 軍規強固型工業電腦領域，為與多 Form factors 的發明者，在市場上經營已久，有卓越的設計研發與製造能力，並且深耕於美國行銷通路及有高度的品牌形象與累積的顧客。凌華在併購後考量 Ampro 在美國 Extreme rugged 利基市場經營已久，在市場上有高度的專業形象、品牌知名度，

且客戶多為大公司，保留了雙方品牌，將 Ampro 品牌保留繼續使用，而在併購後將 Ampro 公司定位為凌華一產品線部門品牌，為此強調，透過聯合品牌 Ampro by ADLINK，將 Ampro 以 ADLINK 做為背書之方式。

併購後 Ampro 導入凌華公司之制度、系統、流程與行銷策略，在行銷策略上考量凌華行銷架構，將 Ampro 與原本凌華位於美國分公司行銷與銷售團隊做整合，以利雙方產品的交叉銷售；在組織上，則將 Ampro 生產訂單轉移至凌華以降低成本，因 Ampro 分公司為主要專於 Extreme rugged 產品線的經營，故等同於 Ampro 原先研發、設計團隊未有改變，仍維持原先團隊，整體而言，在功能活動整合上不多，但在制度上則以凌華制度為主，整合成度中等。另外，Ampro 在併購後之產品線延伸至凌華所經營的領域範疇，凌華也藉由接收 Ampro 之客戶得以擴充市場，故凌華在對內、外溝通上相當重視也致力於溝通活動，對內，主要是取得雙方員工的認知與認同，穩定員工，使其安心；在對外溝通上，由其是在客戶及銷售上，讓顧客認知併購後的改變有哪些以及產品承諾，以取得顧客信任。

在併購後由於凌華與 Ampro 在行銷與組織的整合上進行順利，在分工上也明確，其預期之市場績效與財務效益皆取得不錯的成果，Ampro 與凌華在合併之品牌營收、市佔與市場拓展皆有顯著提升；在財務效益上，除 2009 年售到全球景氣影響而整體產業營收的下降外，2008 年、2010 至 2011 年，凌華在營收與獲利上皆有很顯著提升。

第五章 命題推導

第一節 跨個案分析

根據上一章的六個品牌併購個案分析結果，在本章將結合過去文獻探討進行跨個案的分析、試圖針對本研究之架構，從跨個案分析結果的歸納，已提出研究命題。

一、影響併購後品牌策略因素與品牌策略之關聯

由以下表 5-1 之整理來看，在六家個案公司中可看到併購後影響品牌策略因素在併購目的方面，主要是受到地理/市場擴張與產品擴張因素之影響。由研究中可發現，公司進行品牌併購之目的，其主要目的在於地理/市場或產品的擴張；而在被併公司特質方面，六家個案中有五家個案受到兩個以上因素的影響。而品牌知名度之因素由個案中可看到其為公司採用何種品牌策略的思考主因，品牌知名度的高低影響了公司是否決定保留被併購公司之品牌。故由上述可發現，公司進行品牌併購的目的在於地理/市場及產品的擴張，而主併公司併購後採取何種品牌策略則主要受到被併公司特質因素之影響。本研究認為，影響併購後品牌策略因素不能從單一方面或因素來推論公司所採取的品牌策略的決定因素，而是受到多重因素交互作用的影響，故應從較多面向的想法來推論可能的影響因素。

在併購後之品牌策略，六家個案公司有五家選擇採用了保留雙方品牌，可以看到公司在進行品牌併購，通常看中品牌本身所擁有的資源與資產，包括品牌本身知名度、品牌所建立的通路、品牌所擁有的客戶關係及品牌在市場的佔有率，故在併購後會進一步保留被併購公司之品牌，而保留其品牌方式包括了雙方公司品牌皆保留、只保留被併公司之品牌或採取聯合品牌等品牌策略。

表 5-1 影響品牌策略因素

個案	影響併購後品牌策略因素	併購後品牌策略
A. 成霖企業併購 美國 Gerber 品牌	併購目的 ◆ 地理/市場擴張 被併公司特質 ◆ 通路/客戶關係 ◆ 品牌知名度 ◆ 品牌市場佔有率	保留雙方品牌(A&B)
B. 成霖企業併購 德國 Lenz 品牌	併購目的 ◆ 地理/市場擴張 被併公司特質 ◆ 通路/客戶關係 ◆ 品牌知名度	保留雙方品牌(A&B)
C. 雷虎科技併購 美國 Associated 品 牌	併購目的 ◆ 產品擴張 被併公司特質 ◆ 品牌知名度 ◆ 品牌市場佔有率	保留雙方品牌(A&B)
D. 晶華酒店併購 台灣與中國達美 樂品牌	併購目的 ◆ 地理/市場擴張 被併公司特質 ◆ 品牌知名度 ◆ 品牌市場佔有率	保留雙方品牌(A&B)
E. 晶華酒店併購 Regent 品牌	併購目的 ◆ 地理/市場擴張	被併公司品牌(B)

	被併公司特質 <ul style="list-style-type: none"> ◆ 品牌知名度 	
F. 凌華科技併購 美國 Ampro 品牌	被併公司特質 <ul style="list-style-type: none"> ◆ 通路/客戶關係 ◆ 品牌知名度 	聯合品牌(A-B)
	併購目的 <ul style="list-style-type: none"> ◆ 產品擴張 被併公司特質 <ul style="list-style-type: none"> ◆ 通路/客戶關係 ◆ 品牌知名度 	保留雙方品牌(A&B)

資料來源：本研究整理

二、品牌策略與併購後整合之關聯

由六家個案中，四家純粹保留雙方品牌的策略，並且都成為母公司旗下的品牌之一，在此一策略下，整體的整合程度都是較低的，在此一品牌策略下，母公司通常傾向保留維持被併購公司之獨立運作，只在某些功能活動考量作業綜效或是資源共通互享的部分予以整合，基本上公司運作管理，皆有蠻大的自主性。此外，也由於被併公司改變程度不大，故在內、外部溝通上自然就較不需要進行，在這幾家個案中，被併公司的員工變動不大，客戶/顧客也都維持原先關係，故不需要做大量的溝通來使其穩定安心或支持。

另外兩家個案，晶華併購 Regent 品牌與凌華併購 Ampro 品牌，其採取的品牌策略分別是保留被併公司品牌與聯合品牌(凌華公司併購後採取保留雙方品牌策略與聯合品牌策略，本研究認為在併購後整合上，聯合品牌策略的影響較大)，兩家個案整體整合的程度皆是較高的，從這可以看到，不同品牌策略確實影響整合程度的高低，尤其是在行銷整合與組織整合程度兩項整合活動可以看見較規律的

結果。

表 5-2 品牌策略與整合

個案	併購後品牌策略	併購後整合	
A. 成霖企業併購美國 Gerber 品牌	保留雙方品牌 (A&B)	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 品牌重新調整(中高) ◆ 內部溝通(中) ◆ 外部溝通(中) ◆ 行銷整合(中) ◆ 組織整合程度(中低) 	整體整合程度：中
B. 成霖企業併購德國 Lenz 品牌	保留雙方品牌 (A&B)	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 品牌重新調整(中高) ◆ 內部溝通(中低) ◆ 外部溝通(中低) ◆ 行銷整合(中) ◆ 組織整合程度(中低) 	整體整合程度：中低
C. 雷虎科技併購美國 Associated 品牌	保留雙方品牌 (A&B)	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 品牌重新調整(低) ◆ 內部溝通(低) ◆ 外部溝通(低) ◆ 行銷整合(低) ◆ 組織整合程度(低) 	整體整合程度：低
D. 晶華酒店併購台灣與中國達美樂品牌	保留雙方品牌 (A&B)	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 品牌重新調整(低) ◆ 內部溝通(低) ◆ 外部溝通(中) ◆ 行銷整合(低) ◆ 組織整合程度(低) 	整體整合程度：低

E. 晶華酒店併購 Regent 品牌	被併公司品牌(B)	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 品牌重新調整(中高) ◆ 內部溝通(中) ◆ 外部溝通(中高) ◆ 行銷整合(高) ◆ 組織整合程度(高) 	整體整合程度：中高
F. 凌華科技併購美國 Ampro 品牌	聯合品牌(A-B) <hr/> 保留雙方品牌(A&B)	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 品牌重新調整(中低) ◆ 內部溝通(高) ◆ 外部溝通(高) ◆ 行銷整合(中高) ◆ 組織整合程度(中) 	整體整合程度：中高

資料來源：本研究整理

三、品牌策略、整合與併購後績效之關聯

本研究根據個案分析結果認為，從併購後品牌策略來推論併購績效情形是無法合理推斷哪一種品牌策略才是最好的，由表 5-3 研究結果來看，六個個案中，不同的品牌策略(保留雙方品牌、保留被併公司品牌與聯合品牌)的採行，所造成的併購績效有壞，並無一致之績效成果，故可推斷，單從品牌策略來看績效成果並不成立。另一方面，單由併購後整合與績效關聯來看，不同的整合程度，所導致的併購績效也無一致之成果，故本研究也可推斷，單從整合高低來推斷併購績效的成果事不成立的。

如同本研究之架構推論，本研究認為公司併購後品牌策略的選定，影響公司所需進行的各項整合程度，而品牌策略與整合的搭配，會影響最後公司併購後績效的成果。當然在這六個個案中，有幾家個案雖然還不算成功個案，因受到其他因素影響，像是市場/地理區域不熟悉或者是併購時間尚短，還看不到預期效益。若將這些與併購後整合不完全相關的因素排除在外，大致上都可看到較一致的成果。

表 5-3 品牌策略、整合與績效

個案	併購後品牌策略	併購後整合	併購績效
A. 成霖企業併購美國 Gerber 品牌	保留雙方品牌 (A&B)	品牌重新調整(中高) 內部溝通(中) 外部溝通(中) 行銷整合(中) 組織整合程度(中低) 整體整合程度：中	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 品牌營收(高) ◆ 市場佔有率(高) ◆ 市場擴展(無) • 獲利情形(中)
B. 成霖企業併購德國 Lenz 品牌	保留雙方品牌 (A&B)	品牌重新調整(中高) 內部溝通(中低) 外部溝通(中低) 行銷整合(中) 組織整合程度(中低) 整體整合程度：中低	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 品牌營收(中) ◆ 市場佔有率(無) ◆ 市場擴展(無) • 獲利情形(中低)
C. 雷虎科技併購美國 Associated 品牌	保留雙方品牌 (A&B)	品牌重新調整(低) 內部溝通(低) 外部溝通(低) 行銷整合(低) 組織整合程度(低) 整體整合程度：低	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 品牌營收(中高) ◆ 市場佔有率(中) ◆ 市場擴展(中低) ◆ 獲利情形(中高)
D. 晶華酒店併購台灣與中國達美樂品牌	保留雙方品牌 (A&B)	品牌重新調整(低) 內部溝通(低) 外部溝通(中) 行銷整合(低)	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 品牌營收(中) ◆ 市場佔有率(中) ◆ 市場擴展(無) • 獲利情形(中)

		組織整合程度(低) 整體整合程度：低	
E. 晶華酒店併購 Regent 品牌	被併公司品牌 (B)	品牌重新調整(中高) 內部溝通(中) 外部溝通(中高) 行銷整合(高) 組織整合程度(高) 整體整合程度：中高	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 品牌營收(中高) ◆ 市場佔有率(無) ◆ 市場擴展(中) • 獲利情形(中)
F. 凌華科技併購美國 Ampro 品牌	聯合品牌(A-B) 保留雙方品牌 (A&B)	品牌重新調整(中低) 內部溝通(高) 外部溝通(高) 行銷整合(中高) 組織整合程度(中) 整體整合程度：中高	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 品牌營收(高) ◆ 市場佔有率(中高) ◆ 市場擴展(中高) • 獲利情形(中高)

資料來源：本研究整理

第二節 研究命題之推導

一、併購後品牌策略影響因素

企業在併購品牌若為了擴展地理/市場時，通常會傾向保留被併公司之品牌，由表 5-4 之整理與個案分析中可發現，企業在地理/市場擴張之目的下，選擇保留雙方品牌與被併公司品牌，四家個案雖採取不一樣之品牌策略，但最終目的皆是保留被併公司之品牌。因此，本研究認為，採取不一樣品牌策略跟雙方品牌知名度之差別有關聯，個案 E 在併購品牌後，被併公司品牌知名度或價值大於主併公

司品牌，故在併購後主併公司傾向採取保留被併公司之品牌，以取代原先公司品牌；在個案 A、B、D 中，主併公司本身品牌價值與知名度不低，故會傾向採取保留雙方品牌。

命題 1-1: 台灣企業為了擴張營運的地理/市場而進行品牌併購，其會傾向保留被併公司品牌，而採取保留雙方品牌之策略或被併公司之品牌策略。

企業在併購品牌是為了產品擴張情況下，通常會保留被併公司之品牌，如表 5-4。在個案分析中，C、F 兩家個案公司併購品牌來擴張其產品線中，兩家個案中之被併公司其品牌在市場上皆有極高的知名度，在此兩種因素的影響下，主併公司會傾向將被併公司的品牌保留下來。

命題 1-2: 台灣企業為了產品擴張而進行品牌併購，若被併公司品牌知名度高，則會傾向採取保留雙方品牌之策略。

企業進行併購品牌來擴張產品/市場時，時常看中的是被併品牌本身所建立的通路關係與龐大的客戶關係。由個案 A、B、F 三家個案分析中可瞭解，主併公司所希望從被併公司品牌所取得的即是其品牌本身所擁有之通路與客戶。主併公司希望藉由取得品牌來接收其背後的資源，並進一步透過此通路或客戶來銷售自己公司本身之產品。但是當被併公司品牌與通路及客戶關係越緊密時，由其是 A、B、F 三家個案公司之被併品牌所建立的通路與客戶關係長達幾十年，主併公司為了順利接手其行銷資源，通常會選擇保留被併公司之品牌或採用聯合品牌之方式，以避免被併公司品牌的消失而失去其品牌原有的客戶與通路。

命題 1-3: 台灣企業在進行品牌併購時，當被併公司品牌與通路/客戶關係越緊密時，會傾向採取保留雙方品牌或聯合品牌策略。

企業進行品牌併購時，被併公司品牌知名度的高低，影響被併公司品牌是否保留或消滅的主因。由六家個案分析中都可發現，六個個案中被併購公司品牌知名度皆頗高，為市場上之知名品牌，為了不因消滅品牌而失去廣大的顧客群及其常久以來所建立的品牌價值，主併公司會選擇加以保留被併公司之品牌。而所選擇之品牌策略，則視主併公司品牌知名度的高低來做判斷，若本身主併公司品牌知名度與被併公司品牌差異大，則主併公司會傾向保留被併公司品牌來取代本身品牌；若主併與被併公司雙方品牌知名度皆高，則主併公司會考量其本身公司內部品牌架構而選擇保留雙方品牌或聯合品牌之方式來保存被併公司之品牌。

命題 1-4：台灣企業進行品牌併購時，當被併公司品牌知名度越高，會傾向保留被併公司品牌，而採取保留雙方品牌策略、聯合品牌策略或被併公司品牌策略。

由個案分析中發現，A、C、D 三家被併公司之品牌市場佔有率皆頗高，而主併公司本身品牌在市場上也有一定的市佔率，在此情形下，主併公司會選擇將兩個品牌皆保留下來，以分佔不同之產品/市場或地理區域。

命題 1-5：台灣企業進行品牌併購時，當被併公司品牌市場佔有率高，而主併公司品牌佔有率也高時，會選擇保留雙方品牌策略。

			併購後品牌策略				
			主併公司品 牌(A)	被併公司 品牌(B)	聯合品牌 (A-B)	保留雙方品牌 (A&B)	新創品牌 (C)
影響 併購 後品 牌策 略因 素	併購 目的	地理/市場擴張		E		ABD	
		產品擴張				CF	
		產能過剩					
		研發					
		產業聚合					
	被併 公司 特質	通路/客戶關係			F	ABF	
		品牌知名度		E	F	ABCDF	
		品牌市場佔有率				ACD	
			註：個案以代號標示：A.成霖企業併購美國 Gerber 品牌；B.成霖企業併購德國 Lenz 品牌；C.雷虎科技併購美國 Associated 品牌；D.晶華酒店併購台灣與中國達美樂品牌；E.晶華酒店併購 Regent 品牌；F.凌華科技併購美國 Ampro 品牌。				

表 5-4 品牌策略影響因素與品牌策略採行之命題推導

資料來源：本研究整理

二、品牌策略與整合

Lee Yohn (2010)指出，品牌策略時常被主併公司忽略其重要性，但是品牌策略選擇正確與否將影響併購的成敗，品牌策略代表的不只是名稱的一個決策，而是訊號的提供，傳遞所欲溝通之訊息及所要執行任務的次序。而不同品牌策略的

選擇，也將影響領導者整合雙方公司的程度，Lee Yohn (2010)將整合程度由最高、最緊密的整合至最低、最鬆散的整合比喻為一連續構面，品牌策略所需之整合高低由最高新創品牌、單一品牌、聯合品牌至最低整合保留雙方品牌策略。

在六個個案分析結果可發現，A、B、C、D 個案主併公司採用保留雙品牌策略，在併購後整體整合程度為中、中低或低度程度，而個案 E 採取保留雙方品牌與聯合品牌策略，本研究認為個案 E 的整體整合程度，受到聯合品牌策略影響較大，故其整合程度為中高程度；而個案 F 公司採取保留被併公司品牌，其整合程度比起聯合品牌策略之整合程度略高。由本研究之研究結果可與 Lee Yohn (2010)之論述得到印證，併購後所採行之品牌策略確實會影響主併公司在併購後整合的程度高低。因此，本研究建立的命題如下：

命題 2：台灣企業併購品牌之後，其採取的併購後品牌策略會影響其併購後雙方整體的整合程度。

由上述，將研究中之組織整合程度做進一步詳細探討可發現，A、B、C、D 個案中，主併公司在併購後採取保留雙方品牌策略，在併購後雙方組織之整合程度為低度或中低程度；而個案 F 在併購後主要受到採行聯合策略之影響為主，雙方在組織整合程度上為中度；個案 E 中，主併公司在併購後採取保留被併公司品牌策略，雙方在併購後組織之整合程度為高度整合。根據上述之探討，本研究建立三個命題如下：

命題 2-1：台灣企業併購品牌之後，若主併公司選擇保留雙方品牌策略，雙方組織之整程度會採取中低或低度整合。

命題 2-2：台灣企業併購品牌之後，若主併公司選擇聯合品牌策略，雙方組織之整合程度會採取中度整合。

命題 2-3：台灣企業併購品牌之後，若主併公司選擇保留被併公司品牌策略，雙方

組織之整合程度會採取高度整合。

表 5-5 品牌策略與整合之命題推導

		併購後整合					
		品牌重新調整	內部溝通	外部溝通	行銷整合	組織整合程度	整體整合程度
併購 後品 牌策 略	主併公司品牌(A)						
	被併公司品牌(B)	E(中高)	E(中)	E(中高)	E(高)	E(高)	E(中高)
	聯合品牌(A-B)	*F(中低)	*F(高)	*F(高)	*F(中高)	*F(中)	*F(中高)
	保留雙方品牌 (A&B)	A(中高)	A(中)	A(中)	A(中)	A(中低)	A(中)
		B(中高)	B(中低)	B(中低)	B(中)	B(中低)	B(中低)
		C(低)	C(低)	C(低)	C(低)	C(低)	C(低)
D(低)		D(低)	D(中)	D(低)	D(低)	D(低)	
	*F(中低)	*F(高)	*F(高)	*F(中高)	*F(中)	*F(中高)	
新創品牌(C)							
註：個案以代號標示：A.成霖企業併購美國 Gerber 品牌；B.成霖企業併購德國 Lenz 品牌；C.雷虎科技併購美國 Associated 品牌；D.晶華酒店併購台灣與中國達美樂品牌；E.晶華酒店併購 Regent 品牌；F.凌華科技併購美國 Ampro 品牌。 *F 個案採取兩種品牌策略，不能從單一品牌策略來推論結果。							

資料來源：本研究整理

三、品牌策略、整合與績效

如同上述 Lee Yohn (2010)所提到，品牌策略選擇正確與否將影響併購的成敗，因為其代表所要執行任務的次序與主併、被併雙方所要整合的程度。由上一節跨

個案分析中所探討，單從品牌策略來看併購績效，其間無法建立明確之關聯性；而從整合程度高低來看併購績效，亦無法說明整合高或整合低就一定會有較好之績效表現。故最後公司能否達成預期之績效，在於公司選定何種併購後品牌策略，與之相應進行整體之整合程度(使被併公司維持較高自主性與獨立或者合併雙方組織)與內容的配合，故依此，本研究提出以下命題：

命題 3： 台灣企業併購品牌之後，其所選擇之品牌策略與其併購後整合的程度，兩者若能相互配適，企業就愈能夠達成預期之併購績效。

由上述，將研究中之品牌策略、行銷整合與組織整合程度與績效間之關聯做進一步詳細探討可發現，個案 A、C、D 採取保留雙方品牌策略，在併購後之行銷整合與組織整合程度為中、中低至低度整合程度，在併購後之績效表現上，大多有實現預期效益或績效表現持平；E 個案在併購後採取保留被併公司品牌之策略，其併購後在行銷整合與組織整合程度為中高或高度整合，在併購後之績效表現上，則有不錯之績效表現；個案 F 在併購後採取保留雙方品牌策略及聯合品牌策略，在併購後之行銷整合與組織整合程度為中至中高度整合程度，在併購後之績效表現上，也是大多有實現預期效益或績效表現持平。由上述可發現，品牌策略與併購後之整合程度確實緊密相關，而績效實現與否，在某些個案中，因併購時間尚短，或者其他因素，未能看到在某些方面之績效的表現，這部分有待以更長的時間做觀察。但整體而言，仍能看出一致之結果，整合程度根據 Lee Yohn (2010) 得到論證，品牌策略與整合程度呈現一個連續構面，品牌策略與整合程度之配適依整合程度高至低排序可呈現：保留被併公司品牌策略 > 聯合品牌策略 > 保留雙方品牌策略下，大多可實現其預期之績效表現。針對上述，本研究提出以下命題：

命題 3-1：企業併購品牌後，若公司採取保留雙方品牌策略，配適較低度行銷整合程度；採取聯合品牌策略，配適中度行銷整合程度；採取保留被併公司品牌策略，

配適較高度行銷整合程度，會有較好之績效表現。

命題 3-1：企業併購品牌後，若公司採取保留雙方品牌策略，配適較低度組織整合程度；採取聯合品牌策略，配適中度組織整合程度；採取保留被併公司品牌策略，配適較高度組織整合程度，會有較好之績效表現。

表 5-6 品牌策略、整合與績效之命題推導

		併購績效			
		品牌營收	市場佔有率	市場擴展	獲利情形
併購 後品 牌策 略	主併公司品牌(A)				
	被併公司品牌(B)	E(高、高)		E(高、高)	E(高、高)
	聯合品牌(A-B)	*F(中高、中)	*F(中高、中)	*F(中高、中)	*F(中高、中)
	保留雙方品牌 (A&B)	A(中、中低)	A(中、中低)	*F(中高、中)	A(中、中低)
		B(中、中低)	C(低、低)		C(低、低)
C(低、低)		D(低、低)		D(低、低)	
D(低、低)		*F(中高、中)		*F(中高、中)	
	*F(中高、中)				
	新創品牌(C)				

註 1：個案以代號標示：A.成霖企業併購美國 Gerber 品牌；B.成霖企業併購德國 Lenz 品牌；C.雷虎科技併購美國 Associated 品牌；D.晶華酒店併購台灣與中國達美樂品牌；E.晶華酒店併購 Regent 品牌；F.凌華科技併購美國 Ampro 品牌。

註 2：*F 個案採取兩種品牌策略，不能從單一品牌策略來推論結果。

註 3：表格中個案代號的部分代表有實現績效之部分，並在代號旁之括弧分別依序標註個案在行銷整合與組織整合程度。

第六章 結論與建議

根據第四章個案分析與第五章命題推導，於本章第一節做結論；於第二節探討本研究之研究涵義；最後於第三節與第四節提出本研究之研究限制與後續研究之建議。

第一節 結論

本研究在探討台灣企業進行品牌併購後之品牌策略與整合，藉由台灣四家企業的個案研究，經過六個併購個案的分析結果，推導出研究命題，獲得以下結論：

一、併購後品牌策略影響因素

台灣企業併購品牌後之品牌策略，主要受到地理/市場擴張目的、產品擴張目的、通路/客戶關係緊密程度、品牌知名度高低與品牌市場佔有率高低等的因素影響，由六個個案分析可發現，影響企業品牌策略之因素受到多重因素交互作用的影響，非單一因素決定公司之併購後品牌策略。故公司在併購後品牌策略的選擇，應從多方面的因素來推論適當之品牌策略。

二、品牌策略與整合

台灣企業併購後決定之品牌策略與整合在六個個案中，A、B、C、D 個案選擇保留雙方品牌策略、E 個案選擇保留被併公司品牌策略、F 個案則採用保留雙方品牌及聯合品牌策略。從六家個案之整體整合程度來看，選擇保留雙方品牌策略之個案公司整體整合程度較低，同時採用保留雙方品牌策略與聯合品牌策略的整體整合程度則較高，選擇保留被併公司品牌策略的整體整合成度最高。由此可知，當併購後，主併公司傾向同時保留雙方品牌程度越高，併購後雙方公司的整合程度則越低(保留雙方品牌>聯合品牌>保留主併/被併公司品牌>新創品牌)。

若由公司併購後整合之各項活動內容來看，品牌重調整、內外部溝通之整合活動與公司併購後選擇之品牌策略較無明顯關聯，併購後品牌是否重新調整、公司是否進行內外部溝通可能受到其他因素之影響，包括雙方產業相關程度、被併公司品牌經營情況與產業類型等其他因素。

在行銷整合與組織整合方面，在個案中比較明顯可以看到與公司選擇之品牌策略間有高度相關，當主併公司選擇保留雙方之品牌策略時，行銷與組織整合程度較低，而選擇保留被併公司之品牌策略，行銷與組織整合程度最高。

三、品牌策略、整合與績效

由個案分析結果可發現，公司達成績效與否在於公司選定何種併購後品牌策略，及與之相應進行整體之整合程度的配合，當主併公司選擇保留雙方公司品牌策略時，主併公司會傾向維持被併公司之獨立，當主併公司選擇保留被併公司品牌策略時，主併公司會傾向將雙方組織進行合併。



第二節 研究涵義

本研究之研究涵義分為理論面與實務面做探討，分別如下：

一、理論上的涵義

本研究在影響併購後之品牌策略因素、品牌策略與整合及研究架構的探討，具有下列的理論涵義：

(一) 影響併購後之品牌策略因素

過去文獻在品牌策略級品牌建構策略上的文獻及分類是較充足的，但對於影響併購後品牌策略的影響因素之相關文獻探討並不多，國外有以一般併購目的來

探討併購後之公司品牌策略，但以台灣企業的特性，並不適用；此外，過去以品牌為出發點來探討併購後之品牌策略則不足。因此，本研究提出之影響併購後品牌策略之因素，期望能彌補學界對其探討之不足。

(二) 品牌策略與整合

品牌併購後之整合為學術上逐漸發展的議題，其注重在品牌重新調整、內外部溝通及組織整合程度的內容方面做敘述，但並未有做深入之探討與實務研究，除此之外，也並未建立與上述這些整合活動與品牌策略的關聯。本研究透過實際的個案研究，將併購後之整合活動，包括品牌重新調整、內外部溝通及組織整合程度等方面做實證之觀察，以發展建立一個併購後品牌策略與整合之架構，來論證學術理論的探討。

(三) 本研究之研究架構

過去文獻在併購後品牌策略影響因素與品牌策略、品牌策略與整合上做關聯性的探討，但並未有一個完整之架構來探討影響因素、品牌策略、整合及績效之關連性研究，本研究透過文獻探討及個案研究之發展建立一個完整的研究架構，並透過個案分析，來論證所建立之研究架構，希望能提供給學術界一個理論架構，作為後續研究之基礎。

二、實務上的涵義

本研究之結論，對於有意進行品牌併購之企業，提供下列之實務涵義：

(一) 品牌策略選擇之評估

台灣企業對於併購品牌後之品牌策略的選擇，不一定能夠從品牌為出發點做思考，也不一定從多面向的因素去做評估，本研究提供五個因素提供給企業在併購後之品牌策略選擇上做評估，彌補不同方面之思考，期望能對於進行品牌併購之台灣企業有更大的幫助，以選擇適合之品牌策略。

(二) 品牌策略與整合之進行

企業在品牌併購後所應進行之整合活動內容並不一致，不同的品牌策略所應

進行之整合程度一個明確方向，本研究透過文獻探討，列出各方面企業品牌併購後所應做之整合活動作為一個參考，並提供企業併購後所選擇之品牌策略所應配適之雙方整合程度，希望能作為台灣企業進行品牌併購之參考，以利台灣企業在品牌併購後整合活動的進行，達成其併購目的與效益。

第三節 個案研究限制

本研究在探討各家公司之品牌併購與整合，其過程中產生以下幾個研究限制：

一、個案公司的搜尋與選擇

本研究在搜尋台灣企業進行品牌併購個案上，由於並無品牌併購個案資訊的完整資料庫，在個案蒐尋過程，皆透過公開資訊觀測站與聯合知識庫等新聞資訊來搜尋可能的品牌併購案，故在可能的品牌併購案蒐集上，無法完整，故會有遺漏之併購案的發生。

二、訪談對象

本研究受限於最後能進行公司訪談的個案不多，故無法完整蒐集不同併購後品牌策略應用之個案，使得本研究呈現多數個案採用同一種併購後之品牌策略，無法進行較完整之分析。

第四節 後續研究之建議

針對本研究主題與相關主題的後續研究，北延就建議可朝下列方向進行研究：

一、個案對象的選擇及個案之數目

本研究受限於進行訪談之個案公司，個案公司所選擇之併購後品牌策略皆集中於其中一種品牌策略，而無法進行更多面、更完整之探討。因此，後續研究可在研究對象的選擇上，選擇不同之品牌策略公司來進行研究，來得到更完整之個案分析內容及結論。另一方面，建議後續研究者也可針對 2 至 3 個個案進行更深度之探討，來取得更深入之研究結果與發現。

二、集中探討品牌策略內涵與整合活動內容

過去文獻在品牌策略探討上雖然頗多，但在併購後之品牌策略之詳細探討與分類並不足，一家公司併購後之品牌策略受到很多面的因素影響，包括公司內部品牌架構、產業類型等的影響，後續研究可在影響因素與品牌策略這方面架構上進行更詳細之探討，提供一個更適當與完整的評估面向，作為不同企業之參考指標，並且能提出更深入的結論。

在整合活動方面的文獻探討上，並無較詳細的定義與分類，後續研究者可在整合活動內容上做更完整與詳細之探討，提供完整的整合活動內容與分類，來補足學術上的不足。

三、考量品牌併購的動態過程

在本研究之個案中，大部分之併購個案時間不長，目前在研究過程中難以看到公司在併購後品牌策略運用上的動態過程，但是，在其他併購案中，確實可以看到許多公司運用品牌策略是有一個動態變化，像是併購後公司在一開始會傾向

保留雙方品牌之策略，包括可能採取保留雙方品牌或聯合品牌策略，但經過雙方長時間整併融合之後，主併公司可能會改變原先品牌策略，採取新創品牌、保留主併/被併公司品牌策略來取代原先原有之品牌策略。目前，在本研究之六個個案並未看到此種情形，受到時間限制或者公司品牌策略運用的考量，並未有動態變化。故在後續研究上，在品牌策略的探論上，建議可加入動態品牌策略之思考，來使得個案更完整。



參考文獻

- 涂家培(2007),《品牌併購與企業經營模式轉型之研究》,國立中興大學企業管理學系碩士論文,未出版。
- 黃淑琴(2007),《臺灣國際品牌廠商之內部品牌化》,私立東海大學企業管理學系碩士論文,未出版。
- 黃愛倫(2008),《跨國企業併購建立品牌之研究》,國立政治大學智慧財產系碩士論文,未出版。
- 謝巧玲(2007),《跨國併購之研究-以台灣企業併購歐美先進國家企業為例》,國立中山大學企業管理學系碩士論文,未出版。
- Basu, K. (2006). Merging Brands after Mergers. *California Management Review*, 48(4), 28-40.
- Benson, J., & Foley, J. M. (2005). Picking Post-M&A Brand Plan, Editorial, *American Banker*, pp. 10-10.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532-550.
- Gray, E. R. and Smeltzer, L. R. (1985). Corporate Image – An Internal Part of Strategy, *Sloan Management Review*, Summer, pp.73-77.
- Haspelslagh, P. C., D. B. Jemison. (1991). Management Acquisitions: Creating Value through Corporate Renewal. *Free Press, New York*.
- Jaju, A., Joiner, C., & Reddy, S. K. (2006). Consumer Evaluations of Corporate Brand Redeployments. *Journal of the Academy of*

Marketing Science, 34(2), 206-215.

Johne, M. (2003). Brand building after the merge. *CMA Management*, 77(2), 32.

Knudsen, T. R., Finskud, L., Törnblom, R., & Hogna, E. (1997). Brand consolidation makes a lot of economic sense. *McKinsey Quarterly*(4), 189-193.

Kevin Lane Keller, *Strategic Brand Management –Building, Measuring, And Managing Brand Equity* 3e.

Shailendra Kumar, Kristiane Hansted Blomqvist, (2004) .Making brand equity a key factor in M&A decision-making.*Strategy & Leadership*, Vol. 32 Iss: 2, pp.20 - 27

Philip Kotler, *Marketing Management – An Asian Perspective* 3e. 3th ed. (謝文雀譯，2005，臺北，華泰文化).

Laforet, Sylvie & John Saunders .(1994).Managing Brand Portfolios: How the Leaders Do It. *Journal of Advertising Research*, Vol. 34, Iss. 5, pp.64-76.

Larsson, R., & Finkelstein, S. (1999). Integrating Strategic, Organizational, and Human Resource Perspectives on Mergers and Acquisitions: A Case Survey of Synergy Realization. *Organization Science*, 10(1), 1-26.

Napier, N. K. (1989). Mergers and Acquisitions, Human Resource Issues and Outcomes : A Review and Suggested Typology. *Journal of Management Studies*, 26(3), 271-289.

Schweizer, L. (2005). Organizational Integration of Acquired Biotechnology Companies into Pharmaceutical Companies: The Need For a Hybrid Approach. *Academy of Management Journal*,

48(6), 1051-1074.

Shailendra Kumar, K. H. B. (2004). Making brand equity a key factor in M&A decision-making. *Strategy & Leadership*, 32(2), 20-27.

Yin, R. K., 1984, Case Study Research: Design and Methods, *Beverly Hills, CA: Sage Publications*. (尚榮安譯，1994，個案研究法，臺北，弘智文化).

Denise Lee Yohn (2010). M&A Brand Strategies. *Mergers & Acquisitions: The Dealermaker's Journal*, 45(8), 46-47.



附錄一 訪談大綱

《併購動機及併購決策過程》

1. 請問貴公司為何會併購 XX 公司之品牌？
2. 為何會選擇併購 XX 公司之品牌？考量因素為何？為何 XX 公司之品牌是合適的併購對象？
3. 當初決定要併購 XX 公司之品牌，預期將產生什麼樣的效益？
4. 併購前貴公司對於併購後品牌策略與對方進行哪些協商？最後談定的併購後之品牌策略為何？考量此品牌策略之因素為何？

《併購後整合過程》

5. 在併購 XX 公司品牌之後，請問貴公司是否進行雙方組織（如部門、制度、人員等）、及其他營運活動的整合？整合程度如何？
6. 併購後雙方公司是否與公司內部員工進行溝通？與外部顧客進行溝通？
7. 在併購 XX 公司品牌之後，是否進行品牌之重新調整(品牌定位、行銷策略、產品、品牌內外部溝通)？調整重點為何？

《併購後之結果》

8. 併購後各項整合(溝通、調整)工作是否已經完成？這些整合工作(溝通、調整)是否已經發揮效果？
9. 這項品牌之併購是否產生預期的效益？如何確認這些效益已經產生？

附錄二 成霖公司基本資料

公司名稱	成霖企業股份有限公司	成立日期	1979 年 10 月
董事長	歐陽明	總經理	歐陽明
資本額	新台幣 29.9 億元	上市日期	2000 年 9 月
公司總部	台灣 台中		
主要生產項目	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 水龍頭 ◆ 衛浴配件 ◆ 蓮蓬頭 ◆ 電子水龍頭及配件 ◆ 陶瓷潔具 		
全球據點	7 個生產據點、11 家行銷公司、10 個分銷中心、4 家旗艦店		
專利數目	全球專利超過 800 項，每年於全球各地申請超過 200 件		
全球員工人數	10,000+ 員工		

附錄三 成霖旗下投資與併購公司

時間	區域/國別	公司(品牌)	產品與服務
1985	亞洲/台灣	GOBO	自有品牌，銷售水龍頭、衛浴陶瓷、電子水龍頭、浴缸及花灑系統等。
1990	亞洲/大陸	成霖潔具(深圳)有限公司	投資設立，生產水龍頭及衛浴配件。
1994	北美/台灣	Danze	自有品牌，各式水龍頭、衛浴配件及花灑產品。
1999	北美/加拿大	Globe Union Canada Inc	併購，行銷水龍頭級衛浴配件。
2000	亞洲/大陸	深圳成霖實業有限公司	投資設立，生產衛浴配件。
2002	北美/美國	Fusion Hardware Group Inc.	投資持股 100%，行銷家飾五金產品。
2003	北美/美國	Gerber Plumbing Fixtures LCC	併購品牌，生產及行銷衛浴陶瓷產品。
2003	亞洲/大陸	山東美林衛浴有限公司	併購，生產及行銷衛浴陶瓷產品。
2003	南美/墨西哥	Arte En Bronce, S.A. de C.V	投資持股 55%，行銷水龍頭產品。
2004	歐洲/德國	Lenz Badkultur GmbH & Co.FG	併購品牌，行銷水龍頭與衛浴配件產品。

2006	亞洲/台灣	麗舍生活國際股份有限公司。	併購，衛浴、廚房用品通路商。
2006	亞洲/大陸	青島霖弘精密工業有限公司	投資設立，生產水龍頭、蓮蓬頭與衛浴配件相關零件，製程亦包含電鍍、銅鍛造、鋅壓鑄、拋光、焊接、成形加工與重力鑄造等。
2006	亞洲/大陸	青島成霖科技工業有限公司	投資設立，生產水龍頭、蓮蓬頭與衛浴配件相關零件，製程亦包含電鍍、銅鍛造、模具、成形加工等。
2006	亞洲/台灣	安德成科技股份有限公司	投資持股 52.51%，淨水器製造及通路商。
2007	歐洲/英國	PJH 集團 (旗下主要品牌有 K、Moods、Wellness Whirlpool 和 Prima 佔大多數業務；其餘還有 22 個品牌)	併購品牌，為歐洲主要產品配銷商，主要供應浴室、廚房和各式家庭裝修類家電。

附錄四 成霖企業併購 Gerber 品牌個案之 證據鏈編號方式

成霖企業(GLOBE UNION)
G1→成霖逐字稿
◆ G1-01→2011/08/22 G1-01~G1-17
◆ G1-02→2012/03/15
G2→成霖官方網站 2012/01/28
G3→Gerber 官方網站 2012/01/25
G4→涂家培(2007)，頁 86-89、91-95、99
G5→黃愛倫(2008)，頁 108、113
G6→天下雜誌 2006/08/02，第 352 期
G7→網路電子資訊
◆ G7-01→2006/09/04 經濟日報
◆ G7-02→2007/06/10 經濟日報
◆ G7-03→2004/11/15 數位時代網站電子文
◆ G7-04→2007/01/10 貿易雜誌電子報，第 187 期
◆ G7-05→2008/04/03 MoneyDJ 財經知識庫
◆ G7-06→2008/06/13 今日新聞網
◆ G7-07→2011/06/13 MoneyDJ 財經知識庫
G8→Invest in Taiwan 投資台灣入口網 2012/01/13

附錄五 成霖企業併購 Lenz 品牌個案之
證據鏈編號方式

成霖企業(GLOBE UNION)
GL1→成霖逐字稿
◆ GL1-01→2011/08/22
◆ GL1-02→2012/03/15
GL2→成霖官方網站 2012/01/28
GL3→Lenz 官方網站 2012/02/12
GL4→涂家培(2007)，頁 86-89、91-95、99
GL5→公開資訊觀測站
◆ GL5-01→重大訊息公告
◆ GL5-02→2005 年公開說明書
◆ GL5-03→2007 年公開說明書
GL6→網路電子資訊
◆ GL6-01→2004/11/29 大紀元
◆ GL6-02→2007/01/10 貿易雜誌電子報，第 187 期
◆ GL6-03→2011/05/03 台灣工銀證券投顧 IBTSIC，個股報告

附錄六 雷虎公司基本資料

公司名稱	雷虎科技股份有限公司	成立日期	1979 年 10 月
董事長	賴春霖	總經理	謝彩雲
資本額	新台幣 8.6 億元	上市日期	2007 年 6 月
公司總部	台灣 台中		
主要生產 / 買賣項目	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 各種科學模型飛機、車、船、直昇機及其零配件如引擎等製造與買賣 ◆ 無線電相關電子產品製造與買賣 		
全球據點	台灣、大陸、美國、德國		
全球員工人數	總公司 814 員工(2010) 子公司 963 員工(2010)		

附錄七 雷虎公司沿革

1979 年	成立雷虎模型有限公司，資本額三百萬元。
1984 年	於台中工業區購置廠房，由雷虎模型有限公司變更為雷虎模型股份有限公司。
1995 年	通過『ISO9001 認證』成為全球第一家通過認證的模型引擎生產廠商。
1996 年	五項產品榮獲【台灣精品標誌】，其中二衝程引擎系列榮獲【國家產品形象銀質獎】。
1997 年	購併美國 ACE R/C 公司，成立 ACE HOBBY DISTRIBUTORS, INC. 以多品牌多通路拓展北美市場，獲取更大的通路利機。 股東常會通過將「雷虎模型股份有限公司」變更為「雷虎科技股份有限公司」。 榮獲第六屆【國家磐石獎】。
1998 年	二項產品榮獲【台灣精品標誌】，其中 P15 小型氣渦輪噴射引擎榮獲第六屆【國家產品形象金質獎】。 榮獲經濟部中小企業處【第一屆小巨人獎】。
1999 年	30 級遙控模型直昇機-翼手龍榮獲第七屆【國家產品形象-金質獎】。
2002 年	美國子公司 ACE HOBBY DISTRIBUTORS, INC. 遷移加州洛杉磯地區，由批發銷售中心，轉型為北美市場行銷與品牌操作中心。
2004 年	通過證券櫃檯買賣中心股票上櫃申請。 在德國成立歐洲子公司 Thunder Tiger Europe GmbH。

2005 年	<p>股票正式上櫃掛牌。</p> <p>榮獲經濟部外貿協會舉辦第二屆【台灣優良品牌獎】。</p> <p>購併美國 Associated 公司拓展行銷市場。</p>
2006 年	<p>1/8 ST-1 引擎動力無線電遙控競速大腳車、1/5 DUCATI 引擎動力無線電遙控摩托車及 1/14 MAN 引擎動力無線電遙控競速拖車等三項產品榮獲【第十四屆台灣精品獎】。</p> <p>與世界第二品牌牙科鑽牙機廠商奧地利商 W&H 公司簽訂合作銷售契約。</p>
2007 年	<p>股票正式上市。</p>
2008 年	<p>全新導入網站購物系統。</p> <p>於台中成立第一家雷虎 SKY HOBBY 遙控模型專賣旗艦店。</p>
2009 年	<p>於台中市工業區開設大型遙控模型展銷中心，為全球第一家結合大型量販賣場、戶外賽車場、小型直昇機飛行場、室內賽車場與教學中心等多功能展銷中心。</p> <p>成立雷虎（上海）商貿公司，首度進軍大陸遙控模型通路市場。</p>
2010 年	<p>授權美國 Hobbico 公司成為雷虎品牌於北美以及南美之獨家總代理商。</p>

附錄八 雷虎科技併購 Associated 品牌個案之 證據鏈編號方式

雷虎科技(THUNDER TIGER)
T1→雷虎逐字稿
◆ T1-01→2011/10/21
◆ T1-02→2012/05/11
T2→公開資訊觀測站
◆ T2-01→公司基本資料
◆ T2-02→2004 年公開上櫃說明書
◆ T2-03→2007 年公開上市說明書
◆ T2-04→2003-2008 年財務報表
T3→謝巧玲(2007)，頁 57、60-63
T4→理財周刊 2006/1/18，第 281 期
T5→網路電子資訊
◆ T5-01→2006/05/01 貿易雜誌電子報，第 179 期
◆ T5-02→2007/06/04/經濟日報/D9 版/藝匠型經濟
◆ T5-03→2005/07/23 NOWnews
◆ T5-04→2005/01/21e-STOCK 發財網研究報告，第 589 期
◆ T5-05→2006/09/25 工商時報/ D2/工商經營報/產業決勝
T6→雷虎內部發行刊物 2010/11，第一期

附錄九 晶華公司基本資料

公司名稱	晶華國際酒店股份有限公司	成立日期	1976年7月7日
董事長	潘思亮	總經理	薛雅萍
資本額	878,460,000 元	上市日期	1998年3月
公司總部	台灣 台北		
旗下品牌	<p>飯店、旅館</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Regent(麗晶) ◆ Silks Place(晶英) ◆ Just Sleep(捷絲旅) <p>餐飲</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ WASABI(日式自助) ◆ Spice Market 泰市場 ◆ Mihan 三燻(日式炭火料理) ◆ 故宮晶華 ◆ 寶島晶華 ◆ 台北園外園 ◆ Just Café ◆ Domino's 達美樂 <p>出租住宅</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ 新光信義傑士堡 ◆ 中國上海-湯臣一品 		
全球據點	台灣、大陸、美洲、歐洲、中東(包括授權經營)		
全球員工 人數	2050 人(2011)		

附錄十 晶華集團併購達美樂品牌個案之

證據鏈編號方式

晶華酒店集團(Regent Taipei)
RD1→晶華逐字稿
◆ RD1-01→2012/01/04
◆ RD1-02→2012/05/31
RD2→晶華官方網站 2012/05/20
RD3→達美樂台灣官方網站 2012/05/20
RD4→公開資訊觀測站
◆ RD4-01→重大訊息公告
◆ RD4-02→公司基本資料
◆ RD4-03→100年財務報告書
RD5→網路電子資訊
◆ RD5-01→2006/12/12 經濟日報
◆ RD5-02→2011/12/21 經濟日報
◆ RD5-03→2011/01/02 時報資訊
◆ RD5-04→2006/12/11 工商時報
◆ RD5-05→2006/12/11 TVBS 新聞
◆ RD5-06→2006/12/12 中時電子報
◆ RD5-07→2006/12/12 自由電子報

附錄十一 晶華集團併購麗晶(Regent)品牌個案之 證據鏈編號方式

晶華酒店集團(Regent Taipei)
RE1→晶華逐字稿
◆ RE1-01→2012/01/04
◆ RE1-02→2012/05/31
RE2→晶華官方網站 2012/05/20
RE3→公開資訊觀測站
◆ RE3-01→公司基本資料
◆ RD4-03→2008年~100年財務報告書
RE4→天下雜誌 2010/05/05，第446期
RE5→網路電子資訊
◆ RE5-01→2010/04/17 TVBS 新聞
◆ RE5-02→2010/04/22 世界新聞網
◆ RE5-03→2010/07/08 華視新聞網
◆ RE5-04→2006/12/11 工商時報
◆ RE5-05→2010/04/17 經濟日報
◆ RE5-06→2010/04/17 聯合報
◆ RE5-07→2010/07/09 經濟日報
◆ RE5-08→2010/07/08 鉅亨網

附錄十二 凌華公司基本資料

公司名稱	凌華科技股份有限公司	成立日期	1995年8月
董事長	劉鈞	總經理	楊正義
資本額	新台幣 13.7 億元(2011)	上市日期	2004年11月
公司總部	台灣 台北		
主要生產/ 買賣 項目	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 高速量測／自動化控制卡無線電相關電子產品製造與買賣 ◆ 工業級專業電腦 ◆ 寬頻通訊網路平台 		
全球據點	美國、中國、德國、法國、日本、新加坡、印度、韓國		
全球員工 人數	全球 1143 員工(2012)		

附錄十三 凌華公司沿革

1995 年	凌華公司成立。
1997 年	凌華台北總公司通過 ISO-9002 認證。
1998 年	增設 CompactPCI R&D 中心。
1999 年	北京同維公司成立、新加坡子公司成立。 美國子公司成立。 上海子公司成立。
2000 年	領先台灣工控界，推出 Linux 驅動程式庫。
2001 年	台中辦事處成立。 深圳子公司成立。 與日本三菱簽訂馬達技術合作合約。
2002 年	在台灣正式上櫃，與昇陽電腦(Sun Microsystem)簽訂通訊網路技術合作協議。 亞洲第一家 CompactPCI 全產品線通過 NMS 專業認證之工業電腦廠商。 美國加州 Monterey 成立研發中心。 中國深圳成立技術顧問中心。
2003 年	成為 Intel Communications Alliance 之 Associate Member。 加入 Intel Modular Communications Platforms，為 Intel 在全球 CompactPCI 與 AdvancedTCA 領域的八大合作夥伴之一。 單月業績首次突破一億。
2004 年	獲得 Intel 頒獎 「Year 2003 Best Customer Award」。 申請並通過由上櫃轉上市。

2005 年	新加坡子公司設立印度辦事處。 於德國設立歐洲辦事處
2006 年	與德商控創(Kontron)聯合推動 Micro ETXexpress 規格。 於韓國首爾設立辦事處。 與日本東芝泰力結盟，成為台灣第一家正式授權代理商。
2007 年	凌華科技與 ITX-EG 合資設立日本公司。 PICMG 協會通過凌華科技、Congatec 等公司共同成立 COM Express Subcommittee。
2008 年	凌華科技董事會通過取得美國 Ampro 公司 100% 股權，結合 Ampro 品牌之行銷通路拓展美國市場。 於法國設立辦事處。
2010 年	凌華科技上海營運中心啟動 提供製造與專案研發服務。 歐洲子公司成立。
2012 年	凌華科技取得 LiPPERT Embedded Computers 100% 股權。

附錄十四 凌華科技併購 Ampro 品牌個案之 證據鏈編號方式

凌華科技(ADLINK)
AD1→凌華逐字稿
◆ RE1-01→2011/11/30
◆ RE1-02→2012/06/28
AD2→凌華官方網站 2012/05/12
AD3→公開資訊觀測站
◆ AD3-01→公司基本資料
◆ AD3-02→95 年至 100 年財務報告書
AD4→網路電子資訊
◆ AD4-01→2008/03/20 凌華官網新聞
◆ AD4-02→2008/04/18 凌華官網新聞
◆ AD4-03→2008/03/21Now news 電子新聞

