

## 得獎案例：

### 冠捷與飛利浦合資案

#### 摘要：

就民風保守的台灣而言，要向外擴展實屬不易，而冠捷的合作對象為國外品牌飛利浦，而且為知名品牌。將使冠捷從低利潤的代工快速切入較高利潤的自有品牌業務，非常值得鼓勵，加上飛利浦在其傳統事業難以維持下，能將電視部門分割也可以減少電視部門造成持續的虧損，畢竟電視部門2007年以來已超過10億美元之虧損，並非小修小補足以逆轉，因此飛利浦必須進行大刀闊斧的改變。此合資案成功後，冠捷獲得到五年以上的飛利浦品牌獨家使用權、相關知識產權、員工、客戶及存貨，並負責飛利浦顯示器在全球市場的採購、分銷、市場和銷售業務。對冠捷在未來品牌推展的進程，立下新的里程碑。

#### 點評：

- 趁外國企業退出電視行業收購外國品牌
- 收購條件極具創意
- 和外商形成策略夥伴緊密關係；如同當年台積電

#### 架構：

交易金額(Deal Value)	因採「遞延購買價格」，目前尚不能確認
產業別(Deal Industry)	電子業
交易形式(Payment Type)	以合資方式進行，冠捷收購合營公司70%股份，飛利浦擁有剩餘30%股份。代價將以遞延形式支付，金額按2012年至2014年後或之後某特定年度，其間息稅前利潤(EBIT)的4倍計算。而飛利浦則可從2013年起，每年至少獲得五千萬歐元的權利金以及六年後可賣出持股的選擇權

#### 時程：

- 2008.7月 飛利浦宣佈與冠捷達成品牌授權協議。
- 2011.4月 冠捷與飛利浦將成立合資公司，負責飛利浦的電視部門。

## 指標：

- **交易結構設計特別**

冠捷與飛利浦成立合資公司，負責飛利浦的電視部門，特別之處在於：一般併購為將公司整體買下，但冠捷與飛利浦為成立合資公司，同時冠捷也只收購飛利浦的電視部門，單一事業部的收購對冠捷來說只需將所需加強的事業部收購，而不需負擔其他對公司發展較無助益的事業部，對於想要加強特定產品的發展或是加強技術研發的公司來說，冠捷與飛利浦的收購案可說是相當創新的方式，同時也可為國內公司借鏡。

- **幫助冠捷轉型—OEM 到 ODM**

冠捷從原本的 OEM 模式，經過與飛利浦成立合資公司之後，透過合資公司可與飛利浦發展 ODM 模式，由飛利浦提供品牌(飛利浦的商標使用權)，也會將設計、生產、採購、出售、分銷等投注於合資公司，冠捷可以使用自身的技術與飛利浦投注的業務結合，創造冠捷在電視業務上更強的發展。此案對於國內公司最大的影響為：台灣相當多的企業還停留於委託代工，但是企業需從 OEM、ODM 轉型為 OBM (Own Branding & Manufacturing)，創造自身品牌並在國際市場發展，台灣企業在品牌方面較為缺乏，但代工能力強，加上歐美大廠雖然擁有品牌優勢，但敵不過台灣的代工能力以及台灣與大陸的連結，台灣在大陸設廠比歐美品牌容易，所以台灣企業更有機會與歐美大廠合作來幫助企業轉型，冠捷與飛利浦的案例可以提供國內公司為例。

- **實際上為台灣、中國與飛利浦的合作與結合**

冠捷前身 Admiral 為在台灣成立的公司，在 2007 年中國的長城電腦成為最大股東，冠捷目前的生產線皆在中國大陸，與飛利浦成立合資公司後，帶來的結合為台商借由歐美品牌在大陸及其他地區拓展自身產品；對冠捷來說，在中國的生產成本較低且中國市場大，對長城電腦來說，冠捷與飛利浦的合資公司可以幫助整合旗下的產業鏈資源，對飛利浦來說，合資公司可以幫助飛利浦在已經衰退的電視業務有新的拓展。此案實際為兩岸與第三地(美國公司)的新連結，也可以看出未來台灣企業新的一種投資模式。

- **企業社會責任**

冠捷承諾不會裁撤飛利浦的員工，與飛利浦的合資公司也可為擴大生



---

產並且增加訂單，並可望帶來更多的就業機會。