

友嘉實業集團總裁朱志洋談購併策略

一舉買下人才、品牌、通路的購併心法

企業經營是動態的過程，必須採取彈性的策略來隨時因應環境變遷，其中，「購併」便是企業經常採用的一種競爭策略。友嘉集團已成為擁有57家公司的跨國企業，集團總裁朱志洋所憑藉的策略就是購併。朱志洋如何透過購併建立起龐大的事業王國？他的購併心法又是什麼？

◎撰文 / 許慈倩 攝影 / 黃大川

透過購併，將不同企業的原
有優勢加以結合並互補，
來產生經營綜效，這是企業主
對購併的期望。根據麥肯錫的統
計，過去20年，全球大型企業合
併案中，真正獲得預期效果的比
例還不到一半！究竟如何透過購
併壯大經營版圖，已成為現代企
業經營者必修的顯學。

面臨危機 轉型中看見契機

友嘉實業集團成立於1979年，從代理日本神戶製鋼建設機械起家，創業伊始便一帆風順，1981年就榮登全國500大公民營企業進出口貿易排行榜第88名。然而在1982年碰上第二次石油危機，機械設備市場隨著建築業走下坡而大幅萎縮，讓友嘉面臨經營危機。

朱志洋回憶，當時挖土機從一年1,200台的銷量降到200台以

下，銷售幅度衰退了80%。且業界為了清庫存，紛紛降價求售，一台300萬元的機器，削價求售的結果可能以120萬元就賣出。市場價格遭到破壞，加上當時朱志洋是以分期付款的方式賣給客戶，假設一台機器的價格300萬元，客戶只要先付60萬元就可以取得機器，剩下240元萬就開24張支票，每月到期付一張。朱志洋就拿24張票向銀行貸款，他的資金就可以一直滾動。但市場萎縮讓他收不到尾款，他只好向銀行借好幾億元應急，但後來銀行也不肯再放款，沒了資金，神戶製鋼也不願讓他再代理。

經歷此事件，朱志洋體認到貿易業多以進、出口為主，受市場波動、影響極大，要經營事業還是必須投入製造業。在石油危機中，體質堅強的實業還能挺過，但許多優秀的代理商卻不敵大環境紛紛倒閉。從代理商轉

型為製造商，從傳統工業進入高科技產業，朱志洋採取的策略就是購併。每一次購併都是一場賭注，朱志洋雖知其風險，卻因為眼光看得準，算盤打得精，而打了好幾場漂亮的仗。

工具機事業 靠購併壯大實力

朱志洋在1985至1988年，共收購了四家工具機廠，正式跨入機械製造業。他表示，如果有意買下對方，就必須去深究其背後的因素，瞭解到底是產品品質有問題、設計不良、市場定位不正確、或者經營者的問題……。如此，才會知道買下這家公司後要如何改善。他購併的這些公司有很好的製造基礎，卻一直在傳統產業中載浮載沈，沒有起色。所以，他在隔年做了一個業界從不敢做的決定——一夕之間把傳統機械的生產線砍掉，這一個命

令讓四家公司營業額從原本的一億元變成100萬元。

對此，朱志洋表示，當時台灣同業也開始轉型，這些產品雖然不賺錢，但它可攤掉很多固定的成本與費用，所以大家不敢動。但畢竟這些產品都是傳統產業，很容易被中國、印度所取代，所以在一夕之間決定全部停掉，全力衝刺CNC工具機（電腦數值控制工具機）。朱志洋比喻，這就好像是讓一群原先只會用算盤的人，強迫他們立刻改用電腦，過程當然辛苦，但只有這樣，才能讓大家看見老闆的決心，也才能快速搶攻新市場。

購併麗偉 買下品牌、通路和人才

在朱志洋的購併史中，買下麗偉這一役最是為人所津津樂道。2000年9月，當時工業局局長施顏祥希望他買下經營不善的麗偉，因為這是代表台灣的品牌，如果放任倒下實在可惜。朱志洋回憶，兩人只談了30分鐘，他就決定買下麗偉。

當時麗偉帳面淨值是5.2億元，但實際是虧損4.8億元，所以要買下麗偉至少得付出10億元的代價。但他覺得花10億元買下麗偉的品牌、通路和人才是值得的。因為工具機業的品牌和通路需要時間經營，而人才的培養也不是一蹴可幾的，然而麗偉在這



關於朱志洋

現職：友嘉實業集團總裁

學歷：海洋大學輪機系畢業

經歷：中華民國工商建設研究會第五屆理事長
行政院提升國家競爭力行動小組委員
中華民國國家競爭力策進會委員
中華民國財務主持人協會第七、八屆理事長
中華民國傳播協會常務理事
中華民國機械工程學會副主任委員
行政院科技顧問室審查專家

三方面都是當時頂尖的，一口氣獲得這些無形資產很划算。

朱志洋強調，麗偉是公開發行的公司，從公開資料加上他對這一行的瞭解，對方的應收帳款、存貨設備，甚至財務狀況有

哪些问题，他都很清楚，所以才敢花30分鐘決定一樁10億元的購併案。尤其財務這一塊，他知道積欠廠商的貸款要先付，銀行欠款則可以慢慢來，但他還是準備了25億現金才敢買下麗偉。

朱志洋表示，「購併必須在決定買的當下，就要設想，如果



朱志洋強調，不同產業有不同的購併考量，購併前做足功課，並設下停損點，進可攻退可守，才是聰明理智的購併之道。

做不好，可以容忍多少的虧損。也就是損失到什麼樣的程度就必須結束。」譬如口袋裡有100塊錢，你必須評估損失多少錢就會傷到筋骨，假設是20塊，那麼如果你認為買下這家公司有100%賺錢的把握，但要付出30塊的代價，朱志洋斬釘截鐵的建議：「千萬不要買！因為環境變動太快，像金融海嘯誰也沒料想到，如果你的投資過大，傷到筋骨，遇到這種不可預期的環境變動，可能導致提前陣亡。」

繳交不少學費 贏得三大購併心法

朱志洋比喻，購併就像是要把男人的西裝改成女人的旗袍，這絕對比用一塊布做衣服要來得更加困難。他坦言，在購併過程中他也繳過不少學費，所經歷的煎熬更是不足為外人道。

以工具機為例，他前前後後就繳了20幾億學費，所幸策略成功，至少賺到上百億。而他所秉持的原則就是投資頂多只能傷到

皮肉，會傷筋骨就要考慮再三，而會傷及內臟的就絕不考慮。除了嚴守停損份際外，朱志洋還有以下三大購併心法。

心法一：購併最重要的是買人才

購併首要取決於人的素質。即便公司處於風雨飄搖中，只要人才強，夠專業、有危機應變和解決問題的能力，體質再差都有可能救得起來；相反的，人不好，再賺錢的公司都可能有倒塌的一天。

其次，就是和對方團隊的理念要一致。要知道是否能和對方共事，可透過和對方談技術面、生產面、業務面等，來瞭解對方大致上是在哪種層次上。另外也要考量對方的心態，如果公司都快撐不下去了，還在談過去的輝煌歷史，或者一直在怪別人，將來共事將問題叢生。

心法二：購併有互補性質的公司

友嘉實業集團內三分之二的公司是購併得來，佔集團獲利

70%，另有25%獲利是來自合資公司。不論是購併或合資，朱志洋所考慮的都是對方是否可強化集團在品牌、通路或市場上的優勢，提升水平整合的能力。

心法三：釐清購併的重點

許多的購併是為了達到上、下游供應鏈整合的目的。但對友嘉而言，只買上游廠商而不會買下游廠商。買上游，是因為友嘉的採購能力強，足以餵飽該公司，所以可以買；但買下游等於和客戶搶生意，這是最笨的。除非競爭者標榜與友嘉採用相同的零部件，在這情形下才可以買下游廠。

不過朱志洋也提醒，不同產業有不同的購併考量，無法完全複製，就好像縱使你完全套用鴻海的經營模式，也無法締造出另一個鴻海帝國，除非你把郭台銘也買了下來。因此，購併前必須做足功課，並設下停損點，進可攻退可守，才是聰明理智的購併之道。■