

楔子¹

在2012年12月上旬的一個晚上，東遠精技工業股份有限公司（以下簡稱東遠公司）會議室外的長桌上擺滿了便當與飲料，陳董事長與高階主管們一走出會議室便聞到了濃濃飯菜香，原來不知不覺已經從下午3點討論到晚上7點半了，但還是沒有共識。於是大家人手一個便當、一杯飲料，立刻又回到會議桌前繼續辯論著有關德國SPS公司的購併案。這幾年一家著名智慧手機大廠的訂單為公司帶來了豐厚的利潤與品牌聲譽，但想到之前明基併購德國西門子的失敗經驗，在高階主管們的各項疑慮與建議聲中，陳董事長心中依然忐忑不安，高階主管們紛紛提出他們的疑慮與建議。中國大陸分公司資深業務王副總說：

目前中國大陸政府鼓勵發展半導體與光電產業，以我們目前既有的網印機種來看，在中低階市場仍有不錯的發展潛力，日本競爭對手也早就開始布局，目前應該先把公司的發展主力放在深耕中國大陸市場比較適當。

台灣的資深研發工程師說：

我們目前與機械中心正共同研發高階滾筒式機種，著名智慧手機大廠訂單也耗費我們許多人力，暫時抽不出人力去與德國SPS公司討論技術移轉的細節。

董事長特助邱協理說：

德國SPS公司擁有世界知名的先進網印技術，若能一窺德國自豪的工藝技術，可讓我們的技術能力更紮實，但是他們的財務狀況這麼糟糕，大家都擔心會肉包子打狗，一去不回。

陳董事長聽完大家的意見，認為公司不能只做短期的布局，尤其東遠公司一向秉持著自我創新研發與誠信原則，普受客戶喜愛，高階機種研發的腳步是不能停的，但是否該放棄這個得到先進技術的大好機會呢？

德國SPS合作案

景氣的動盪，全球都受到大環境的影響，東遠公司也不能置身度外，也讓陳董事思索網印行業未來是否會被噴墨印刷機取代，並評估未來可開發之產業。正當在思索之際，2012年時聽聞一家德國專門生產滾筒式印刷機的SPS公司在尋找合作對象，該公司當時是全世界第一名的印刷機，且擁有多項技術專利，其中以停頓式專利最著名。

SPS公司的網印技術優點在於高速、高精密（即使印刷油墨很厚）、易乾燥，1小時可高速印出4000張，且精度可達到50道的顏色（一般只有3、4道），而且是很細緻的一次一次印刷，所以，應用這個技術的多半是高級陶瓷、印花瓷，例如，英國皇家骨瓷就是使用SPS公司的網印機

1 本個案做為課堂討論用之教學個案，不涉及企業經營績效之評估。

（如圖 1 所示）。在評估這個合作案時，陳董事長思考的是，SPS 公司的機器如經過東遠公司的改良，是否可以運用在更多的產品上（如薄膜按鍵、儀表板及血糖測試片等）。

SPS 公司機器價格因高出日本產品 30%，銷售成績不如理想，在 2007 年時只好將公司賣給瑞士人，但遇到 2008 年的金融風暴，薪資發不出來，原來德國的總裁又從瑞士人手上將公司買回去。陳董事長在市場上聽到他想將公司賣掉或找人合作代理，就知道機會來了，陳董事長提出希望能為 SPS 做代工，因為知道他們的技術是全球第一，希望能透過代工而學習到德國公司的技術。東遠公司透過 SPS 公司的台灣代理商進行接觸，德國總裁對東遠公

司的產品屬於體積小且具備插電後即生產的特性，深感興趣，便親自飛到台灣來拜訪，看到東遠公司的全自動生產機種一次可組裝 400、500 台機器後，德國總裁對此留下深刻的印象，便主動提出請陳董事長將 SPS 公司全部買下的方案。陳董事長低頭思考，希望可以多花點時間與內部主管討論有關於技術、品牌、人事等議題後，再回覆此一提案。

產業概況

網版印刷是將尼龍網布、特多龍網布、鋼絲網布等材質經張網固定於網框上，利用感光塗料塗布在網布上，再以照相光學原理將要印刷的內容沖洗出來。將油墨倒在網版內側，以刮板將油墨從印刷



圖 1 SPS 產品

資料來源：東遠精技工業股份有限公司。