

## 1. 鴻夏戀 郭台銘沒學的「大阪談判術」

鴻夏戀談了四年，過程相當曲折。畢竟異國戀情會牽涉到不同的文化，難度本來就比較高。未來是否會修成正果，全世界都在看。

編按：二月四日，日本媒體報導夏普董事會已決議傾向支持鴻海收購案，但隨後夏普表示否認。當天深夜，鴻海董事長郭台銘急飛日本大阪夏普總部，並訂二月五日在與夏普高層會談後舉行記者會說明。

記者會中，郭台銘表示已與夏普簽署優先談判協議，並預計在二月底簽署收購協議；不料，這些說法不久後仍遭夏普否認，強調雙方協議僅為「鴻海提案的有效期限延至二月底」。

「郭台銘的舉止並不符合『日式』的禮數。」早稻田大學經營管理學院副教授長內厚表示。他曾任職於索尼，並擔任台灣奇美實業集團新視代科技公司顧問，對台灣和日本的科技產業生態有獨到的觀察和見解；他同時也是日本交流協會日台商業聯盟委員，以及早稻田大學台灣研究所研究員。《今周刊》特邀長內厚撰文，從這場記者會的得與失，分析鴻夏戀成局與否的未來關鍵及影響。

鴻海董事長郭台銘在夏普總公司前面宣布，取得和夏普優先談判權，但事情沒那麼簡單，從〈二月五日的〉那場記者會就可以看出端倪。

郭台銘原定接受訪問的時間是〈日本時間〉下午三點，可是因為談判不順，延到五點三十分以後才開始。而且那個場地，看起來是在夏普公司外的大馬路上，記者會上放著麥克風的桌子是夏普的，但，這是記者們臨時去借來的——自始至終，夏普都抱持著和這場記者會完全無關的立場。

從台灣人的角度來看，可能覺得這次郭台銘的行動很禮遇；鴻海是年營業額高達十五兆日圓的大企業，董事長卻親自去和一家陷入經營危機的公司談判。但從日本人的角度，卻有不同的看法。

郭董舉止 不符日式禮數

首先，大家原本就不該期待夏普高層會很快做出決策。其實夏普現在開發產品的能力仍強，有問題的只是經營團隊的資質，而這是日本特有終生雇用制度造成的弊病；日本人把社長這個職位，用來犒賞績效佳的中階主管，很少考慮這個人是否有經營者的資質。郭台銘應該要先設定一個前提，就是他的談判對象是「無法做出決策」的低能力經營高層。

其次，即使在日本，大阪也是一個有獨特文化的地方，Panasonic 和夏普之於大阪人，就像奇美實業之於台南人，是當地的驕傲。而對日本人、尤其是大阪人引以為傲的夏普這家企業，郭台銘的舉止並不符合「日式」的禮數。

例如，台灣的經營者彼此如果達成協議，就代表企業間正式做成決定了；但是日本企業必須再召開董事會，經過審議和決議，否則即使談判對象是社長，也不是「組織的決定」。二月四日郭台銘臨時到日本，二月五日兩位最高層級的人達成協議，但日本企業要正式做成代表企業的決定，必須經過召開董事會等手續，無視這個程序就要簽約，等於是無視日本的企業習慣。

我們這些和台灣有往來的少數日本人，知道鴻海是台灣多大的一家企業，但是多數日本人並不知道，日本大企業的社長也不會在門口或大馬路上開記者會。鴻海應該在二月五日傍晚，預約夏普總公司附近一家飯店的會議室或宴會廳，在正式的場所舉行記者會，否則無法取得多數日本人的信任。

而且台灣、香港、上海等地的大企業經營者，或許常使用顏色鮮豔的領帶或圍巾，但是在日本，這種花稍的衣服看起來不夠莊重。日本有一種「經團聯〈經濟團體聯合會〉造形」，指的是深藍色或灰色的樸素西裝，搭配不太花稍的領帶。一流企業經營者穿著沉穩的西裝來顯現威嚴，這是日本的習慣，給媒體的形象也會不同。一名日本記者就私下說：「既然見對方社長，至少應該剃個鬍子吧……。」

### 情勢扭轉 鴻海可能出線

這些可能是日本企業凋零的缺點，也是日本應改進的地方，但如果希望早日和夏普達成正式協議，就應該依照日本的規矩，讓日本輿論有好感。

一月下旬前，外界都認為夏普的重整會由日本官民基金產業革新機構〈INCJ〉主導。沒想到二月以後，鴻海提供協助的可能性卻急速升高。產業革新機構的提案是：一、出資約三千億日圓，負債差額部分，將要求夏普兩家主要往來銀行放棄債權來支應；二、液晶部門由日本液晶面板廠商 JDI（日本顯示器公

司)吸收；三、東芝等其他經營不善的綜合電機廠商，將分割出家電部門，產業革新機構將來會把它們和夏普整合起來，成立一家大型家電業者，這樣就能避免技術從日本流出。

另一方面，鴻海的提案是：一、出資約七千億日圓（原本是六千億日圓），不要要求銀行放棄債權；二、由鴻海重整，其中也包括液晶部門；三、夏普這家企業和品牌都會保留，只是要在鴻海旗下，重整夏普單獨一家企業。

鴻海協助重整的提議浮上檯面，一般認為不只夏普，連日本政府和銀行都很有意願接受。夏普社長高橋興三雖未否定液晶和家電部門分離的作法，但對於家電部門的切割出售或重整態度消極，筆者認為這是正確的判斷。夏普和東芝有很多領域重疊，勢必要進一步裁員，規模縮小後，許多員工被裁撤，反而導致技術擴大外流。

而且，產業革新機構這個官民基金成立於前民主黨政權時代，雖曾成功主導了日本航空公司重整案，但是安倍經濟學的政策之一，是藉由日圓貶值積極引進外資，如果捨棄外國企業將投資金額加倍的提案，這違反了政府的方針。《華爾街日報》也批評，產業革新機構的援助是「日本股份有限公司」的古典作法。

而這次產業革新機構的夏普重整案，並未要求夏普減資，而是逼迫銀行放棄債權。意即夏普股東不必負責，銀行股東卻受傷，這是違反資本主義經濟的提案，銀行當然覺得鴻海的提案較有吸引力。

## 培育夏普 成「日版蘋果」

上個月索尼公布財報，幾乎所有部門都轉虧為盈，但之前獲利最多的 CMOS 感測器部門卻由盈轉虧，一般認為原因是蘋果的需求減少。鴻海應該也受到這樣的影響。倚賴蘋果程度很高的鴻海，應該也希望透過蘋果 + 1 來穩定經營，而夏普具有製造獨特商品能力，可望培育為日版的蘋果。

夏普的強項是想法嶄新與商品企畫力，鴻海的強項則是在接收到一個概念後，能以最高效率設計和製造。它們是最佳夥伴，且夏普應進入鴻海旗下，以成為日本的蘋果為目標。只是鴻海和夏普的合作談判很脆弱，至今尚難定論。

郭台銘進擊碰壁：鴻夏戀仍原地踏步？

峰迴路轉，撲朔迷離，都不足以形容歷時 3 年的「鴻夏戀」。5 日傍晚，鴻海董事長郭台銘剛發布與夏普簽署優先談判協議，2 月底可望簽署收購協議，夏普立刻打臉郭董，立即對外發否認給予鴻海優先交涉權，讓外界霧裡看花。

原以為「鴻夏戀」可望在 2 月 4 日夏普董事會上開花結果，卻沒結論，郭台銘當晚立刻飛日本。5 日一早 9 點，日本《產經新聞》形容，他脖子圍著鮮豔的黃色關公圍巾，信心滿滿走入大阪夏普總部。

關公是郭台銘虔誠的信仰。信物加持，可想而知郭台銘心中有多想要這個案子塵埃落定。經過長達 6 小時會談，傍晚郭台銘步出夏普，對等在外頭大批媒體表示，預計 2 月底與夏普簽署收購協議。鴻海已與夏普簽署優先談判協議。

郭台銘剛發表說明不久，夏普立刻發布聲明表示，鴻海做為優先合作夥伴不是其聲明，並說雙方達成的協議是，鴻海提案的有效期限延長到 2 月 29 日。這代表夏普仍會繼續與日本產業革新機構（INCJ）會談，鴻海與 INCJ 仍處於同一基礎上。

時間回到 4 日早上，日本放送協會（NHK）就搶先報導，夏普在鴻海把價碼由數天前傳出的 6,250 億提高至逾 7,000 億日圓（1,999 億台幣），強壓日本官民基金 INCJ 的 3,000 億日圓後，傳出夏普轉向支持鴻海援助計畫，董事會決定給予鴻海優先競購權。但當天下午，夏普社長高橋興三已否認鴻海擁有優先交涉權，目前協商鎖定在鴻海及產業新機構（INCJ）兩家出資對象。

然而，高橋在面對日本媒體提問時卻透露，針對鴻海提出的援助案，挹注較多人力資源評估，此外鴻海擁有零件調度及生產能力，雙方合作能得到加乘效果。

事實上，INCJ 提出的方案，採分拆夏普模式，尋求整合夏普與東芝其下白色家電業務。高橋曾在《日經》表示，「內部被拆分將產生負面作用。」鴻海提出的入股方案維持夏普員工、管理層，加上收購金額較高，夏普部分董事支持花時間評估其方案。

但高橋也強調，這並非最終結論，希望在 1 個月內簽約。沒想到隔日，又上演

一次鴻夏各說各話的狀況。

「這已經超越面板技術層次的問題，根本就是政治問題了，」一名霧裡看花一整天的台灣面板界人士大嘆。

郭台銘為何執意要夏普？

回到 2012 年，許多台日媒體都記憶猶新，郭台銘原在大阪夏普堺工廠預定舉行記者會宣布鴻夏結果，後來雙方沒共識，郭台銘當天就飛回台北，留下台日 100 名媒體在現場「等待果陀」，果陀終沒現身。

當時鴻海以每股 550 元日（合計 670 億日圓）的價格收購夏普 9.9% 股份，但夏普之後股價大跌。事實上，到 2015 年 3 月就過了 3 年談判有效期限，但雙方沒有正式對外宣布終止談判，鴻海希望調整收購價格，重啟談判，至今過了 10 個月。

回到原點來看，為什麼郭台銘對夏普如此鍥而不捨？到底取得財務黑洞那麼大的夏普，對鴻海有什麼好處？

日本 NHK 從 2012 年到 2014 年，花 2 年製作一部紀錄片《亞洲黑人行動了》。「黑衣人」日文原意是指歌舞伎表演中穿著黑衣的幕後工作人員。NHK 用「黑衣人」形容台灣第一大企業、全球 3C 代工大王鴻海隱身幕後，雖沒有自己品牌，卻擅長承製各家廠牌設計的產品，並以低成本完成組裝，成為世界知名電子產品品牌背後的影舞者。如今影舞者跨到幕前，和夏普簽訂契約，想成為其最大股東，卻一路風風雨雨，不甚順遂。這部從日本人的觀點來解析的紀錄片透露了，日本人也好奇，到底郭台銘在打什麼算盤。

「鴻海戰略的想法可以理解，就是用台灣快速及低成本的能力，結合日本的技術，對未來的產品能有所貢獻，」台大國際企業系教授李吉仁當時曾分析。

「只要你眼睛看得到的，都有顯示器產品，顯示器的零件（面板），是我們的戰略性物資，很重要很重要，」郭台銘在紀錄片中透露對面板技術的重視。

服務客戶 拓展事業未來

集邦科技顯示器資深研究協理邱宇彬分析，鴻海向來務實，入股夏普的目的，

是要為大客戶蘋果提供一條龍式的完整服務。

蘋果的關鍵產品是智慧手機 iPhone，當中面板加上觸控模組，佔整體成本高達兩成。能掌握關鍵零件面板，對鴻海絕對是加分。

雖然，外界言之鑿鑿蘋果在 2017、2018 年之後的 iPhone 產品，很可能會換成和三星智慧手機一樣的 OLED 面板。但就算屆時真的換 OLED 面板，恐怕也只有高階機種才可能使用，因為 OLED 面板量根本不夠多。

iPhone 銷量一年超過兩億支。目前有能力做 OLED 面板的廠商有韓國三星、LGD、日本 JDI。「三星需要先供應自家手機廠使用，外賣的量有限，LGD 則要到 2017 年上半年才有第一條軟性 OLED 線開出來，」邱宇彬認為，「屆時到 2017、18 年 LCD 面板仍會是大宗。」

天下雜誌配圖

而目前蘋果 LCD 面板供應商總共有三家，夏普、日本 JDI、南韓 LGD。

其中，夏普擁有 LTPS（低溫多晶矽）技術，是 Full HD 必要的技術，好比將大尺寸電視高解析度影像效果，放到 5.5 吋小尺寸螢幕上。因此，iPhone 從 3s 到 6s，這麼多系列都採用 LTPS 技術。這是一直想掌握關鍵零件面板的鴻海，渴望擁有的成熟技術。一旦掌握了，鴻海和客戶蘋果的關係又更緊密。此外，此技術還能用在車載、醫療領域，對郭台銘不斷喊出要跨足「十一屏三網二雲」，也是零件技術補強。

鴻海不是沒想過自己蓋面板廠來發展相關技術，台灣兩大面板廠群創、友達也都在努力發展，但距離液晶技術頂尖強國日本，總有著那麼一些距離。

「因此，鴻海入股夏普，目的不是要拿到最先進技術，除了夏普是蘋果三大面板供應商之一外，也可藉著夏普掌握低溫多晶矽技術，縮短學習曲線，」邱宇彬觀察。

但這是站在對鴻海有利的角度來看。但站在日本的角度，考量就不同了，不單純只是救一家瀕臨被財務黑洞拖垮的老牌公司那麼單純，還有國家技術發展的考量層次。

從為何 INCJ 會殺出來加入戰局，便是不容忽視的訊息。雖然郭台銘在一月底鴻海望年會上強調，INCJ 不算日本官方，自己沒有要和日本政府對抗。但 INCJ 背後有日本政府基金，日本產經省也算是其大老闆。INCJ 會跳出來，希望夏普

液晶部門能和日本三家面板廠整合而成的 JDI（日本顯示器公司）做整合，背後無非希望，能為日本守住液晶技術的「最後陣地」。

日本官房長官菅義偉 4 日也就鴻海出資主導夏普重組一事指出：「我聽說以考慮到技術和就業，以及維持企業整體性為條件在進行談判。」菅義偉希望這不會導致技術和人才流失海外。

「倘若鴻海拿下夏普，鴻海能自己養後段組裝廠，日本成本高不太可能自己養組裝廠，屆時搞不好鴻海反過來要 JDI 也交給它來組裝再賣給蘋果，這麼一來，JDI 面板主導性沒了。假如出海口掌握在別人手上，久而久之和終端客戶之間的關係就沒了，日本最不想看到的就是這個，」一名台灣資深面板分析師坦言，日本當然擔心鴻海入股夏普，雖解決夏普燃眉之急，卻反而養大這隻老虎。

「與其說我們來取日本的技術，不如看成，我們是來結合日本的技術、人才，共同抵禦我們未來的競爭對手，」郭台銘說的對手正是韓國三星。他在紀錄片以及不同場合，一直不斷拋出這番「國與國競爭」的訴求主張，希望平息日本官民疑慮，取得夏普門票。

峰迴路轉，繡球到底有沒有來到郭台銘手上？邁向鴻夏「結婚」的最後一哩路，顯得顛簸。

### 3. 日媒專訪喊話 郭台銘：願再譜鴻夏戀

斷線的鴻夏戀可望再譜！據最新一期日本《東洋經濟》周刊封面中，以「夏普呀！！跟我談吧」為標題，刊出郭台銘專訪報導，郭在內文中表態有再度投資夏普的意願。小標中寫著：「隨時做好出資談判的準備」。

報導指出，郭台銘打算再度向重建中的夏普，提出投資及支援經營的想法，快的話，3 個月之內將向夏普及其主要往來銀行（三菱東京 UFJ 和瑞穗銀行）傳達此想法。

鴻海 2012 年原與夏普談好將出資 9.9%，並簽署資本業務合作契約，但後來談判破裂。郭台銘此次在受訪時表示，雙方對於出資額計算基準之適當股價的想法不同等，導致互不妥協、談判觸礁。

最後郭台銘以個人名義投資 660 億日圓，併購夏普大阪堺市的大型液晶面板廠，但出資夏普母體的計畫最終未能實現。

不過，雙方合作契約的期間是 3 年，至今年 3 月下旬將屆滿，若雙方達成協議，則有可能更新契約。

夏普 2012 年雖未得到鴻海的注資，卻獲得日本兩家主力銀行的金援，但條件是必須達成中期經營計畫目標。

沒想到，夏普又再度栽了跟頭，2014 年度液晶電視和液晶面板等事業營收狀況惡化，業績從原本預估的盈餘變為 300 億日圓的虧損，使得 2015 年度創下 800 億日圓盈餘的中期經營計畫觸礁。如此一來，顯示財務健全的自我資本比率（2014 年 12 月底為 10.8%）定會進一步下滑，因此夏普 3 月已向兩家主力銀行提出金援申請。

郭台銘擬向夏普提出投資的條件及經營重建策略，但夏普和兩家主力銀行是否會回應，目前仍是未知數

#### 4. 鴻海攜蘋果 買夏普面板業務

不只舊情復燃…還加入新歡 傳也有意收購堺工廠 38%股權 雙管齊下攻占市場

日經新聞引述消息來源報導，鴻海已向夏普提出收購要約，計劃收購夏普面板業務，並力促蘋果一同投資。此外，鴻海也希望買下夏普手中 10 代面板廠堺工廠（SDP）約 38%的股權。鴻海雙管齊下攻占面板市場。

鴻海昨（21）日不評論媒體傳言。外界解讀，鴻海可能成為夏普面板事業分拆的股權承接者，「鴻夏戀」有望復燃，鴻海將與蘋果、夏普共同經營面板業務。

此外，鴻海近期與矽品結盟，透過雙方發行新股方式互相取得對方股權，鴻海更成為矽品增資後最大股東，外傳是由蘋果授意，以扶植第二封測夥伴。

業界認為，若鴻海能與蘋果一起經營夏普面板事業，雙方關係將從「供應商」，搖身一變成為「共同經營企業夥伴」，對日後鴻海與蘋果之間的互動，有正面幫助，最直接的效果，就是鴻海將可承接更多蘋果產品訂單。

日經新聞報導，鴻海和夏普從今年夏天起就一直在商談，鴻海的提案將使其在夏普分拆出的液晶面板公司中，持有過半股權，夏普的客戶兼投資夥伴一蘋果也將一同投資。鴻海也希望，能取得夏普手中堺工廠約 38%的股權，該廠由鴻海與夏普合資成立。

據傳夏普正與競爭對手日本顯示器（JDI）的大股東「日本政府和民間基金產業



革新機構」(INCJ) 進行協商。

一些夏普人傾向與 INCJ 合作，把夏普的技術留在日本，但蘋果可能會支持鴻海的提案，以免日本兩大顯示器公司合併導致供應商選擇變少，更難控制成本。

目前關鍵在於夏普液晶事業的身價。夏普兩大債權銀行今年春天預估的價值約 3,000 億日圓（約新台幣 750 億元），但由於夏普主力產品為智慧手機所需的中小尺寸液晶面板，此類面板的價格因為中國大陸面板價格下跌，已經低迷一段時間，如果協商過程拖太久，成交的價碼可能比現在低。

鴻海董事長郭台銘先前曾表示，夏普的問題是一個比較複雜的問題，鴻海將來在面板領域要走上世界第一，與夏普是雙方技術互補，也可以說鴻海與夏普的合作是「真心對待、真心等待、合作並無停滯」。

日本技術領先 郭董情有獨鍾

「鴻夏戀」遲未修成正果，但鴻海董事長郭台銘一直對投資面板情有獨鍾。法人分析，大尺寸面板產業競爭激烈，但中小尺寸面板在 iPhone 採用下，仍有一定價值，尤其日本在高階中小尺寸面板，一直是領導廠商，使得郭董一直鍾情日本高階面板技術。

面板、DRAM 都是電子產品關鍵零組件，但相較於全球 DRAM 市場早已被三星及 SK 海力士兩家寡占，大勢底定，日本也早已淡出 DRAM，即使像中國傾官方力量，想要扶植本土 DRAM 廠，都不見得能討到便宜，因此不在鴻海的布局藍圖當中。

相形之下，面板不太一樣。日本已退出大尺寸面板市場，鴻海若吃下堺市 10 代廠，在大陸面板大廠京東方已宣布要蓋全球最大 10.5 代廠下，將使得鴻海在大尺寸電視市場，面臨苦戰。所幸鴻海是全球最大組裝廠，自己吃下產能，應不是問題。

LCD 後市 市調機構同步看壞

市調機構 IHS 與 WitsView 同步看壞面板後市。IHS 認為，面板毛利率逐季下滑勢不可檔，本季將降到 2%，第 4 季跌到毫無利潤可言的「0」；WitsView 也認為，9 月電視面板價格跌幅較 8 月再擴大，預期第 4 季進入淡季，面板沒有樂觀的理由，業者恐陷入虧損。

IHS 警告，受供應過剩、價格狂跌影響，面板毛利率已經處於下降趨勢，第 1 季

還有 10%，到第 2 季結束時剩 7%，本季將再跌到 2%，下季將趨於 0。

IHS 分析，面板毛利率之所以不斷下降，其中一個原因是，各廠仍維持超過 90% 的高產能，導致平均售價不斷往下降，使得市況愈見慘烈。IHS 的報告另指出，由於電視、筆記型電腦與平板電腦等對 LCD 面板的需求明顯下滑，也對面板廠的獲利造成龐大壓力。

WitsView 認為，筆電面板第 3 季出貨量將季減 4%，同時，電腦用面板早已跌破現金成本，面板廠紛減產或把五代廠產能轉做其他面板，也加重了電視面板價格跌勢，9 月電視面板價格跌幅較 8 月再擴大，預期第 4 季進入淡季，面板沒樂觀的理由。

5. 鴻夏戀再起？日本夏普（Sharp）社長高橋興三在財報會議上鬆口，可考慮和他公司進行合作，甚至接受其他公司以過半股權方式入股面板事業。貌似認錯的夏普，再度給了鴻夏戀起死回生的想像空間。

跌跌不休的日圓，救不起日本夏普！去年首季（4 至 6 月）風光繳出 21 億日圓營業獲利的夏普，今年營運卻急轉直下，不但宣告退出北美電視市場，且今年首季營業損失還放大至 137 億日圓，截至 2015 年 6 月底為止，夏普面板庫存已達 1.67 個月，較 3 月底的 1.46 個月，多出 0.21 個月，為了減少面板庫存，夏普上季更大膽祭出減產措施，其生產智慧型手機專用的高解析度面板廠稼動率已降至 2 至 3 成，但市況依然未見好轉，現暫估減產行動有可能會延續到今年 9 月。

夏普業績的急速惡化，似乎出乎高橋興三的意料之外。

高橋興三才剛在今年 5 月放話，完全不考慮分拆液晶面板事業，也不考慮讓外部企業入股面板事業，他強調，若缺少液晶面板這塊，營運計畫就不可能實現，因此面板事業絕對不可能分拆，即使是小量的股權或是資產，都不可拆，否則就等同是放棄中期營運計畫。

不過，才短短 2 個月，高橋興三不但認錯，而且態度 180 度大轉變。市場傳出高橋興三在 7 月 31 日舉行財報會議上已鬆口，表示考慮分拆面板事業、或考慮和其他公司進行合作，甚或接受其他公司入股面板事業，原因自然是因為面板事業遭遇競爭，比 5 月時更為嚴峻。

橋興三在財報會議上主動示好，表示不但投資比例不會特別設限，且還會考慮其他廣泛合作的可能性，市場從高橋興三談話推敲，推測夏普極有可能接受外部企業持有其面板事業過半的股權，這也使得鴻海入股的機會大增。

快速崩壞的夏普，讓鴻夏戀憑添變數，甚至有法人唱衰，現在的夏普，可能連鴻海也不想淌渾水了。

不過，對於鴻夏戀表現一直有情有義的鴻海董事長郭台銘，才剛在今年股東會上回應小股東「為何一直不放棄夏普」的提問，他說，台廠與日本是互補大於競爭，與韓國則是 **pure competition**（純粹是競爭），而且是血淋淋的競爭。「有了夏普，我們在面板技術上，可與韓國的差距縮短。」看來郭董依然對鴻夏戀念念不忘。

如今機會又來了，鴻夏戀談不談得成，發球權似乎又回到了鴻海手中。(工商時報)

夏普擬分拆面板 鴻夏戀又有譜？

2015-08-04 03:39:05 聯合報 記者蔡紀眉／台北報導

日本夏普虧損嚴重，傳出考慮重組面板事業，甚至願意和其他公司策略合作，釋出面板事業股權。面對夏普高層態度軟化，鴻海和夏普的「鴻夏戀」是否有機會死灰復燃？鴻海表示，不評論市場傳聞，但對和夏普合作始終採開放態度，而鴻海和夏普合資在堺市的十代廠，也一直維持獲利狀態。

由於鴻海董事長郭台銘布局眼球計畫，將顯示器列「戰略性物資」，外界解讀夏普此舉為爭議多時的「鴻夏戀」再添可能性。

鴻海昨對此重申，願意投資夏普本社的態度不變，但關鍵在於「參與」經營，並不僅限於投資，還包括技術授權轉移等，不過目前雙方合作沒有新進展，傳聞恐是有心人放話居多。

鴻海強調，投資夏普在堺市的十代廠部分，去年獲利至今一直很好，股利都回饋給員工，日前堺市市長也親自參訪，希望鴻海能多吸收被裁員的夏普員工。

##### 5. 鴻夏重譜戀曲 群創最補

2015-08-04 03:39:06 經濟日報 記者李珣瑛／新竹報導

鴻海集團在面板產業布局腳步未曾停歇，若此次能入股夏普面板事業，取得夏普技術與專利，對鴻海集團旗下面板廠群創將最具有加分效果，未來有助爭取蘋果 iPhone 面板訂單。

法人認為，鴻海中意夏普的技術，主要是瞄準其氧化銦銻鋅（IGZO）的面板技術，若雙方重譜戀曲，對提高鴻海在高階面板技術能力，將會有直接幫助。

同時，夏普是 iPhone 面板的次要供應商，主要供應 4.7 吋的低溫多晶矽（LTPS）面板給蘋果，若鴻海能吸收夏普人才，也可望提升在 LTPS 的面板技術。

目前鴻海與群創合作，在高雄路竹科學園區興建的 6 代 LTPS 廠，訂於 8 月開始裝機，今年第 4 季邁入試產。

#### 6. 鴻海 可望接手夏普面板事業

糾纏了 3 年多的鴻夏戀再現轉機，隨著夏普營運持續惡化，夏普和鴻海重啟談判的傳言不斷，昨日傳出夏普有意斷尾求生，直接分割面板事業群賣給鴻海，甚或考慮將堺工廠持股轉給鴻海董事長郭台銘，套現的意圖明顯。

另類鴻夏戀即將開跑，分合多次的夏普、鴻海近日似有機會重回談判桌，不過這次談的不是聯姻，而是買賣。

夏普 7 月底曾對外表明，不排除將夏普最主要的事業群液晶面板分拆出去，由於財政窘迫，這次夏普可不是說說而已；外傳 10 月 1 日起，夏普就會對含液晶面板在內的五大事業群分拆大業做出細部規畫，待資產堪定後就會和買主展開協商。

除了分割面板事業群外，外傳夏普也考慮直接將堺廠的持股直接「盤」出去，至於最有可能接手的買主就是鴻海。惟針對該傳聞，鴻海仍表示不予評論。

夏普受到中國經濟走疲拖累，面板業績直線下滑，光今年第二季（2015 年 4 至 6 月間）就出現 339 億日圓（折合新台幣 91 億元）的淨損，其中光是面板事業群就貢獻 137 億日圓赤字，占比達 4 成。

為了振衰起蔽，夏普社長高橋興三在 7 月底特別召開記者會，以開放的心胸對外表態，強調「和其他企業展開合作，也是選項之一」，「當然合作對象也包含鴻海在內。」同時也在近日展開優退制，目標希望可以減少 3,234 名員額。

據悉，夏普主要往來銀行對夏普出售虧損事業體相當支持。外傳若夏普成功出售液晶事業，預估挹注金額至少在 5000 億日圓以上。

除了上述二個自救的方案之外，夏普也同時向「產業革新機構」求援，由於中間所牽涉的單位過多，鴻夏戀的未來動向還有待觀察。

不過，法人認為這次成局的機會大增，因為鴻夏戀之前之所以無法成局，就是卡在鴻海堅持要「參與經營」，若是這一次藉由分拆，讓鴻海將液晶事業「整碗捧走」，或許另類的鴻夏戀有機會能夠修成正果。

#### 7. 親會夏普高層 郭台銘：完成九成 盼 29 日簽約

鴻海集團董事長郭台銘今天親赴日本大阪拜會夏普（Sharp）管理高層，雙方會談時間超過 6 小時。郭台銘傍晚接受媒體採訪時表示，與夏普的交易 90% 已經完成，預計 2 月底與夏普簽署收購協議。

雙方會談超過 6 小時後，下午，郭台銘現身場外接受媒體訪問，被問到雙方協議過程，郭台銘表示，夏普董事會通過，這是最重要的。

郭台銘表示，與夏普的交易 90% 已經完成，只剩法律層面的事要處理，幾乎沒有問題。

郭台銘說，現在不能在一天內把很多的法規完成，這些都是細節，主要的共識都已經完成。

他說，接下來過程需要兩三週時間，「我不認為會有什麼問題」。

鴻海與夏普（Sharp）洽談，鴻海董事長郭台銘希望 5 日下午就能把跟夏普的條約簽完。日本媒體記者大陣仗守在夏普總部等待結果。（民眾提供）中央社

郭台銘表示，現在雙方還沒有簽約，不會干涉夏普原有的計劃。絕對不會分開夏普，會沿用夏普品牌，讓夏普走上全世界。

他說，將在 2 月 29 日就夏普案召開記者會。

郭台銘表示，投資夏普，主要是投資夏普的年輕人。夏普年輕員工有很多創新，未來可以開放年輕人的創新，這樣就會成功。

另據彭博引述夏普表示，鴻海作為優先合作夥伴不是其聲明，雙方達成的協議是鴻海的提案有效期限延長到 2 月 29 日。

據中央社整理報導，「鴻夏戀」大事記：

2012 年 3 月 27 日，鴻海集團公告鴻海與 Foxconn FarEast Ltd.、鴻準（2354）和鴻準子公司 Q-RUN HOLDINGS LTD.，規劃以每股 550 日圓，共計花費超過 669 億日圓，購買夏普股權，持股比例占夏普股權比重不超過 10%，邁出鴻海與夏普股權合作的腳步。

雙方確立合作關係後，夏普股價卻呈現下跌走勢。鴻海表示，與夏普雙方屬長期合作，不看短期價格波動而看長期價值，雙方攜手開創新局。

2012 年郭台銘以個人名義與夏普合作，入股虧損連連的日本大阪堺市 10 代廠 SDP（Sakai Display Product）。短短 1 年，SDP 扭轉連續幾年鉅額虧損局面，從 2013 年起轉虧為盈，持續獲利。

不過雙方因為收購夏普的股價認定，以及鴻海是否參與經營等重大議題出現分歧，鴻海與夏普的合作進展有限，雙方關係進入低調沉澱的階段。

2014 年 6 月，郭台銘向日本媒體透露鴻夏戀秘辛。

2015 年 3 月，郭台銘接受日本媒體專訪指出，出資夏普的前提就是參與經營，若夏普社長高橋興三想見面，隨時飛日本談。

鴻海表示，未來堺市 10 代廠將持續保持獲利，相信堺市 10 代廠的成功經營，就是鴻海投資、參與夏普經營的最佳典範，期待「投資雙贏」的局面。

2015 年 6 月，夏普社長高橋興三表示，夏普與鴻海雙方在中國大陸智慧型手機事業合作過，夏普不會拒絕來自鴻海的支援與合作。

2015 年 8 月，國外媒體報導，高橋興三指出，對面板事業重組抱持開放態度，夏普未來的合作對象，有機會是台灣的鴻海精密工業。

2015 年 12 月底，郭台銘受邀參加堺市 10 代廠 SDP 望年會並表示，給他 2 年時間，可想辦法把夏普本社財務打平，第 3 年可開始賺錢。

2016 年 1 月，日本媒體報導，為了搶購夏普，鴻海打算將出資夏普的金額，從原先規劃的 5000 億日圓，大幅加碼到 7000 億日圓。

日媒報導，經營重整中的夏普與日本官民基金「產業革新機構」（INCJ），針對夏普重整案的討論，已進入最終調整階段。

日媒指出，INCJ 的方案包括出資 3000 億日圓，切割夏普的液晶事業，未來夏普的液晶事業可能與 INCJ 入股的日本顯示器公司 JDI（Japan Display Inc.）進一步合併。INCJ 規劃取得夏普過半股權，同時掌握經營權。

2016 年 1 月，國外媒體報導，鴻海集團計劃出資 6250 億日圓接管夏普，傳出鴻海規劃不更換經營高層，也承諾不會裁員。

郭台銘在 1 月下旬前往日本，國外媒體報導，郭台銘直接與夏普銀行團和日本官員洽談，提出鴻海方案包括向銀行團購買手上持有價值 2000 億日圓的夏普優先股。

2016 年 1 月 30 日，郭台銘前往日本大阪夏普總部，會晤時間超過 2 小時。日本媒體報導，郭台銘表示，夏普是百年企業，有百年歷史的夏普一定要經營下去。但是對於支援夏普的具體內容，郭台銘不願進一步說明，只表示等待夏普的最終決定。

2016 年 1 月 31 日，郭台銘在集團舉辦的愛心歡樂嘉年華上表示，INCJ 不是官方機構，鴻海沒有要對抗，他對夏普出資案進展有信心，鴻海會讓夏普品牌、員工和團隊繼續下去。

郭台銘表示，他跟夏普高層說，他帶來的不是資金，而是創業家的精神，以及與員工分享的文化。

夏普 2 月 4 日召開董事會，郭台銘表示，預期 2 月 5 日前應該會有結果。

2016 年 2 月 4 日，日本放送協會（NHK）報導，夏普董事會決定將給鴻海優先交涉權。不過夏普在官網刊出新聞稿澄清。

夏普指出，目前競購候選人僅存鴻海集團和 INCJ，將持續進行談判，並在 1 個月內作成最後決定。

夏普社長高橋興三在記者會上表示，「協商時會花較大的心思在鴻海上面」。高橋強調，進行協商有 3 條件，包括除了經營不振的液晶事業之外的事業不會解體以及將維持現在的體制、保住員工工作權、防止技術流出海外。

2016 年 2 月 4 日到 5 日，為拚鴻夏戀逆轉勝，郭台銘 4 日晚間抵達日本，5 日展開拜會行程，並再度前往大阪夏普總部拜會，進一步說明鴻海提出的支援計

劃。

外界期待峰迴路轉的鴻夏戀可以開花結果。據報導，郭董表示，將在 2 月 29 日就夏普案召開記者會。

#### 8. 傳鴻海擬吃夏普 2/3 股權

鴻海搶親夏普（Sharp）版本一夕數變，繼拜會日本經濟產業省及夏普主要債權銀行後，昨（30）日鴻海董事長郭台銘展開此番日本行的最後一搏，決定直搗黃龍，和夏普社長攤牌；最新版搶夏普腹案也跟著曝光，外傳鴻海有意直接吃下夏普 2/3 股權，以求一勞永逸。

搶夏普鴻海砸錢不手軟，為扳回劣勢，鴻海對夏普收購金額不斷追高，但在產業革新機構（INCJ）的掣肘下，聘金高低已不再是決勝關鍵。

為求逆轉勝，郭董鎖定遭 INCJ 點名須為業績不振下台負責的夏普三名高層（包括夏普社長高橋興三等人），作為新一波的協商對象，希望可以爭取認同，而這場鴻夏會時間就落在昨日。

深諳「打蛇打七寸」要訣的郭董，據悉在昨日會議中明確向夏普傳達，鴻海不單出資額較 INCJ 倍增，更重要的是，鴻海入主後不會出售夏普事業進行重建，也不會要求社長高橋興三等經營團隊下台，除會繼續保有夏普品牌也不裁員，會確保夏普全數員工的就業權。

至於注資用途，也會在投資計畫中闡明，據一位了解內情的人士指出，鴻海最新版收購方案，將撥出其中 3,890 億日圓，用來認購夏普增資發行的新股；另外，鴻海也提案收購瑞穗銀行、三菱東京 UFJ 銀行等機構所持有的 2,250 億日圓夏普優先股，以取得逾 2/3 的夏普股權；此外，鴻海也規畫要花費 450 億日圓用來收購土地，合計總斥資金額達 6,590 億日圓。

不只郭董選在昨日到夏普表態，外傳 INCJ 也選在同一天拜訪夏普總部，想直接向夏普說明援助案的細節。據悉 INCJ 提出的重建案，具體內容包括透過第三者配額增資等手法，對夏普出資 3,000 億日圓，以取得夏普過半數股權，入主後，INCJ 計畫將夏普液晶面板事業分拆出來，於 2018 年和其旗下的 JDI 進行合併，透過此項合併案，擴大液晶事業的規模，藉此對抗南韓、中國面板業者。

由於雙方動作連連，鹿死誰手目前還是眾說紛云，為此，外傳鴻海在昨日鴻夏會中也提出要求，希望可以將協商期限從原先的元月底，延長到 2 月 4 日夏普召開財報董事會時再做決定，目的是希望董事會成員在仔細比較鴻海和 INCJ 提



案後，可以做出最「明智」的決定。

#### 9. 救夏普 日 INCJ 邀鴻海助陣

夏普、鴻海、INCJ 三角戀有解？市場傳言為挽救夏普經營的頹勢，不單日本政府出資的官民基金「日本產業革新機構」(INCJ) 同意注資約 2,000 億日圓相救，還計畫找來鴻海共襄盛舉，讓原本陷入「不知該選誰」難題的夏普，成功化解僵局，早日出嫁有望。

#### 夏普、鴻海、INCJ 攻防不斷

隨著夏普的財務持續惡化，沈寂多時的鴻夏戀又重回檯面，成為市場焦點，牽涉其中的三位主人翁夏普、鴻海、INCJ 在這段時間內可謂是攻防不斷。

首先是 9 月下旬，市場率先傳出鴻海已和夏普簽署合作意向書，傳將拿下夏普液晶顯示器業務部分股權，並取得分拆後的經營權，市場甚至直指，鴻海此番可是有備而來，背後還找來了蘋果撐腰，共同參與收購大計；緊接著 10 月上旬又傳出為防夏普液晶技術外流，INCJ 已決定直接注資夏普，金額同樣上看 2,000 億日圓。

#### 鴻海傳參與重整，夏普大漲

昨天案情又急轉直下，根據外電報導指出，INCJ 不單鬆口同意注資夏普，還考慮聯手鴻海參與重整大業，受到此利多帶動，夏普昨日股價狂飆，盤中一度來到 153 日圓，創下近 5 個月以來新高價，漲幅逾一成，終場漲幅雖收斂，收在 148 日圓，但單日漲幅仍達到 6.47%。雖然市場鴻夏戀消息不斷，但截至目前為止，相關三方都未曾透過官方管道做出任何評論，顯示該案目前似乎仍在協商階段，至於夏普最終會落誰家？恐怕還要經過一番拉鋸戰。

#### 夏普曾評估分拆為 5 家公司

業界分析，夏普注資案難解，關鍵還是在於背後龐大的債務，兩大債權銀行瑞穗銀行、三菱東京 UFJ 銀行看的還是哪一個買主願意還債，如果不願意還債當下就被判出局。根據上季財報，夏普整體債務金額超過 1,600 億日圓，龐大債務金額讓不少買主卻步。夏普日前也曾鬆口可能會分拆成液晶面板、太陽能、家電、工商專用產品、智慧型手機等 5 大事業群，甚至不排除獨立成為 5 家公司。原因就在於分拆後的事業群包袱小、而且更為聚焦，一個一個比較好賣。如果由 INCJ 和鴻海共同出手，也讓資金壓力大大減輕，突破現在的僵局。

#### 10. 郭董之野望：鴻海併購夏普的幕後角力

「天下無難事、只怕有心人。」

東洋經濟新聞在訪問台灣鴻海精密工業的郭台銘董事長、並問到他成功的理由時，郭董事長引用了上面的這句話。……對他來說，這次的努力，可以說是對長年以來併購夏普這個心願的最後衝刺。

這篇文章有一個觀點很有趣，值得跟關心這次鴻海併購夏普案的讀者分享。

日本銀行的主管機關是財務省，而產業革新機構的主管機關是經產省，雖然都是安倍內閣的成員，但是各司其職；而郭台銘則利用日本內閣的此一內部矛盾，提出了 7000 億日圓的援助案。

這一點對於財務省來說，當然是受到熱烈歡迎的，再加上郭台銘「策略性」支持的夏普高橋社長並不願意離開經營團隊，於是成了鴻海此次對夏普收購動作的助力。

關於收購案的大致前情提要，請參閱這篇報導：

據日本《讀賣新聞》報導，鴻海計畫出資 6500 億日圓（約新台幣 1930 億元），將夏普納為子公司，其中 5000 億讓鴻海取得夏普股權以及重建夏普事業，另外鴻海將支付 1000 億日圓，購買夏普主要債權銀行所持有的優先股。

來源：夏普召開董事會 鴻海 6500 億日圓併購案內容曝光 | 風傳媒

對於夏普併購案，郭台銘一直對日本政府、銀行團、以及夏普內部進行深入進攻；而採取的則是「各個擊破」的策略。

何況夏普對於鴻海來說，也是一個轉型的契機；從夏普的 13 名股東成員中，就可以嗅到郭台銘的佈局。

從組織架構裡頭可以看到，撇開四名夏普本身的員工不論，最主要會影響決定的就是「三菱東京 UFJ」和「みずほ」這兩家銀行，而這兩家銀行也各彈各的調。

其中三菱東京 UFJ 銀行由於自己一開始就提倡「日本國內的液晶事業要重新整編」，所以雖然對於日本官方和民間共同組成的「產業革新機構」（INCJ）要求銀行團「放棄優先債權」這件事情面有難色，但仍然還是配合實行。

但另一方面，みずほ銀行就不一樣了；畢竟這家銀行跟鴻海已經往來十年以

上、也希望將來跟鴻海的合作可以更上一層，所以這也讓「（併購資金）購買銀行團擁有的優先債權」主張佔了優勢。

由於目前日本銀行團的主管機關是財務省、但 INCJ 的主管機關卻是經濟產業省，所以這就讓郭台銘有了可乘之機：鴻海利用日本內閣閣員的內部矛盾，提出了金額高達 7,000 億日圓的援助案，來打亂併購對手 INCJ 的陣腳。

另外，由於 INCJ 主張解散現有的夏普經營團隊，但據說郭台銘曾以「永遠的好朋友」稱之的高橋興三社長以下主管根本就不想離開，所以目前的團隊也成了鴻海的助攻力量

不確定的因素

然而，鴻海也不是全然佔盡優勢。因為對於之前鴻海曾經答應增資又取消，夏普內部早就留下了不好的印象；再加上併購之後鴻海究竟會讓夏普員工全員留任、還是只留四十歲以下的員工，也是讓夏普員工一直很質疑的問題。

此外，由於日本人認為鴻海無論在消費性產品、以及廣告宣傳操作都還只是「初級生」程度，所以對於夏普被收入鴻海旗下之後，是否就能夠絕地逢生，心裡還是有點忐忑不安。

郭董之野望

從郭台銘去年三月親筆在白板上寫的幾點，更可以明白看出他對夏普的野心：

從不同角度的立場給他們經營建議。

如果我們投資進去本社，我們會給經營團隊要想辦法一定要賺錢的壓力，PUSH 他們改變。

對於經營不善的事業部門，要轉型或改變商業模式。

協助他們提高效率，降低成本。

協助他們開拓新的市場。

不只是「天下無難事，只怕有心人」，郭台銘也寫下了這兩句話：「成功者找方法，失敗者找理由」；鴻海究竟能不能在 2 月 29 日畢其功於一役、日本人究竟會不會對新的商業模式信服，答案也將會在那一天揭曉。

11. 鴻海集團今天(25 日)召開股東會，由總裁郭台銘親自主持，郭台銘對今年目標表示樂觀，並與股東分享目前的事業進度，當被問到是否會和夏普合作時，郭台銘表示，單是夏普一家，而是跟整個日本拉近關係。

鴻海董事長 郭台銘：「展現 2015 年，我們的目標還是非常的樂觀，我們對目標設定，還跟去年一樣。」

前景看好，鴻海董事長郭台銘喊出成長 10%的目標，最讓郭董得意的，就是帶動鴻海轉型，朝向工業 4.0、大數據發展的事業版圖。

鴻海董事長 郭台銘：「鴻海的強項在，工業 4.0 的時候，我們積累的大數據，不管做模具，做各種的。我們用端，我們用雲，用網路的傳送，可以把所有的訊息，做最快速的連結。我們要甚麼要標國基標亞太電信，就是現在將來要做互聯網汽車是，不到 5G 是不夠的。」

郭台銘積極布建數據版圖，造訪德國、日本等工業重鎮，並在貴州成立大數據交易中心，要讓鴻海從代工轉型為智慧生產，其中合作對象，包括阿里巴巴集團創辦人馬雲。

鴻海董事長 郭台銘：「大陸的阿里這個他的淘寶，淘寶賣很多假貨，所以馬雲就跟我商量，怎麼樣幫助他們這些，做賣假貨的把他做成真品。所以我們叫淘寶富士康幫他們做成真品，這個淘富成真。」

在機器人產業，郭董也交出漂亮成績，20 日，由鴻海代工完成的機器人 Pepper，在日本網站開賣，1 分鐘內 1000 台銷售完畢，背後投資者包括軟銀、阿里巴巴，並合資進軍全球機器人市場，與此同時，與鴻海分合多時的夏普，卻傳來消息，不會拒絕與鴻海合作。

鴻海董事長 郭台銘：「不單是夏普一家，跟整個日本是一個互補，再加上台灣跟日本的文化，地理位置，所以我認為，日幣現在又貶值，所以我們應該要把台灣跟日本的關係，整個拉得更近一點。」

夏普戀是否重溫舊夢，郭董態度保留，但肯定的是，未來印度是鴻海營銷整合發展的重要市場，並提高成本效率、自動化以及機器人產業，迎接工業 4.0 和中國 2025 的挑戰。

## 12. 郭董為何苦追錢坑夏普？

鴻海集團董事長郭台銘在外商採購圈的外號，叫作「low cost（低價）郭」，因為鴻海的強項，就是擅長精打細算，成本永遠比對手更便宜。

但為什麼在夏普購併案上，他卻成了「high price（高價）郭」？幾乎不計代價的墊高出價，對拿下夏普經營權展現強烈的意志，讓所有人看不懂他的算盤究竟是什麼！

「只要你眼睛看得到的，都有顯示器產品，顯示器的零件（面板），是我們的戰略性物資，很重要、很重要。」這段話，是郭台銘二〇一四年在 NHK 為他拍攝的紀錄片中所說的一段話，也透露了他對面板的重視程度。

為什麼郭董如此重視面板？

先吃夏普技術，補千億元訂單

第一個理由，是錢。五千四百億元，這是泛鴻海集團旗下面板相關轉投資公司最保守的合計營收金額，規模雖然不及鴻海去年超過四兆四千億元的代工主力艦隊，卻是郭台銘帝國的第二戰艦。

燒錢的面板業，也是郭台銘本人為了鴻海集團發展，唯一願意從自己口袋裡掏錢投資的產業。第一次，是二〇〇三年鴻海成立群創，郭董個人持股五成力挺；第二次，就是二〇一二年出資一百九十九億元，取得夏普旗下十代面板廠堺工廠近三八%股權。

第二個理由，是技術。即便投入了郭台銘個人與鴻海集團大量的資金，但一位台灣面板大廠高層指出，鴻海坐擁全球第三大的面板產能，但在新技術的開發與其後的量產上，還需要國外大廠的技術奧援。

而這，就是夏普對鴻海最重要的意義。

有了夏普，它將給郭台銘的面板大軍安裝上最強勁的引擎，並且用其獨步全球的量產經驗，幫鴻海帝國築起無人能及的競爭優勢屏障（詳見左側效益分析表）。

二〇一五年，蘋果首度在 iPad Pro 等新產品上，全面採用了氧化銦鎵鋅（IGZO）技術，這個技術最大的特性就是省電，耗電量只有普通液晶面板的二〇%到三〇%，能夠讓可攜式產品電池效能更長、外觀更輕薄，因而被公認為未來顯示器技術的標竿，將應用在 MacBook 筆電等產品上。

夏普，就是全世界目前在 IGZO 這個技術上，量產經驗最豐富、效率最好的廠商。

研究機構 WitsView 資深研究協理邱宇彬估算，目前蘋果 iPad 所需的 IGZO 面板，夏普供應比重就高達九成，另外一成則由韓國三星供應。

因此，娶到夏普對鴻海而言，代表一年至少再增加一千億元的訂單金額。

以去年蘋果 iPhone、iPad 兩大產品的出貨量估算，蘋果在面板與觸控模組的採購金額超過三千五百億元，而夏普目前供應蘋果約三成的面板所需，換算下來，就等於是一年訂單金額超過一千億元。

再擴代工範圍，讓蘋果離不開鴻海

不過，讓郭台銘願意一擲千金的理由，可不只是一年一千億元的面板訂單；他最終目的，是讓蘋果「非鴻海不可」、無人能及的競爭優勢。

蘋果，始終是「鴻夏戀」背後最重要的影武者。

外資估算，鴻海去年超過四兆四千億元的營收中，來自蘋果訂單的占比高達約五成，是郭台銘最重要的客戶。

夏普掌握的面板技術，攸關蘋果未來產品能否順利推出，以及能否有更輕薄簡約的外型，持續吸引消費者，因而具有高度的戰略地位。

對郭台銘來說，蘋果的這個需求，也正是他提振自身價值的契機。

研調機構 HIS 分析 iPhone 6 的成本結構發現，鴻海組裝一支 iPhone 手機的價值僅約新台幣一百三十元，更不妙的是，蘋果這幾年不斷分散代工訂單，過去幾乎是鴻海一家獨拿，但現在包括和碩、仁寶等都來分一杯羹。

去年的 iPhone 6S 訂單，更首度出現由鴻海與和碩均分的狀況，因為訂單遭到和碩搶食，鴻海營收年增率只有六·四二%，遠不及和碩的一九%，這也讓郭台銘對自家地位的關鍵性，開始著急起來。

想要提振鴻海在蘋果面前的重要性，郭台銘勢必要提供更多別人沒有的服務。根據 HIS 估算，一個 iPhone 的 3D 觸控面板模組價格高達五十二·五美元（約合新台幣一千七百五十元），足足是組裝價格的十三倍多，在整個 iPhone 6 成本結構中占比超過二二%，是比重最高的關鍵零組件。

一旦掌握了夏普的面板技術與產能，將讓郭台銘在蘋果生態鏈中，從面板到最後組裝幾乎全數掌握，成為全世界產品與服務涵蓋面最廣的代工廠商。這樣的競爭優勢，和碩、仁寶目前都做不到。

屆時，不只是蘋果離不開鴻海，任何一個手機、平板電腦等品牌廠商，想要「一站購足」的第一優先選擇，只會是鴻海。

未來兩年疑慮：股價、獲利變數大

娶夏普對鴻海的確有多重意義，然而，夏普是一個大錢坑，就在鴻夏戀簽約當下，又爆出一項「或有負債」高達三千五百億日圓（約合新台幣一千零三十九億元）的黑洞，夏普員工約兩萬人，其內部問題錯綜複雜。

因此鴻海購併夏普後，從債務、管理制度、產品線的調整等，勢必是一場長期的「抗日戰爭」，鴻海將近六十萬名小股東，要不要跟郭台銘賭這一把呢？

如果就未來兩年，鴻海的股價走勢與股息發放角度來看，答案，恐怕不是肯定的。

以夏普二〇一四會計年度為例試算，當年總計虧損逾新台幣六百六十億元，如果鴻海順利取得夏普約六六%的持股，表示必須認列夏普約四百三十五億元的虧損，等於吃掉鴻海當年度約三成獲利，每股稅後盈餘約減少新台幣二・八元。

而這樣的調整期並不會只有一年，以郭董入主夏普位於大阪的堺工廠為例，整頓至轉虧為盈，花了一年多的時間，鴻海若要整頓財務黑洞並組織更龐大的夏普總社，所需時間恐怕只會更長、不會更短。

就算夏普技術能讓鴻海吃到更多蘋果訂單，但技術整合到訂單的投入也需要時間，因此在未來兩年，夏普勢必將成為鴻海獲利能力的不確定因素，進而影響鴻海的股價與本益比。

【延伸閱讀】買夏普效益》它是鴻海能否持續勝出的關鍵牌

眼球計畫

效益：實現「眼球計畫」的基礎

11 個顯示器包括穿戴式裝置、手機、平板、筆電、電腦、可攜電視、電視、教育平板、平板電視、電動車、機器人均受惠

重要度：極高

小尺寸面板

效益：首度入列全球前 3 大

夏普 LTPS（低溫多晶矽面板）全球市占率約 18%，全球第 3 大，等於鴻海首度進榜前 3 大，並擁有技術能力

重要度：極高

代工業務

效益：全球最完整的組裝工廠

一支手機，除了半導體之外，鴻海全部一手包辦，產品完整度全球最高！讓蘋果等客戶更離不開鴻海

重要度：高

大尺寸面板

效益：軍火大增，跳升全球第 2 大

結合夏普產能後，全球市占率從約 14%跳升到 20%至 21%，排名從第 3 名前進到第 2 名

重要度：中

太陽能

效益：強化在中國的正面形象

蘋果與鴻海 2015 年 10 月宣布合建太陽能廠，讓中國生產 iPhone 的工廠都由潔淨能源供電；而夏普聚光型太陽能技術，全球轉換效率最高

重要度：低

家電 效益：兩相互補，搶攻智慧家庭 夏普有家電產品與高檔品牌形象，鴻海有科技技術與量產能力，可結合搶攻智慧家庭市場 重要度：低

### 13. 夏普社長示愛 重燃鴻夏戀

夏普才剛接受堺市十代廠 SDP 將廠區內道路以「TERRY ROAD」命名，向鴻海董事長郭台銘致上最高敬意，昨（23）日又傳來夏普社長高橋興三公開在股東會上向鴻海示愛。高橋興三直言，鴻夏戀未成局，是因為鴻海沒來找他談，夏普不會拒絕來自鴻海的援助。

夏普股東會熱議鴻夏戀

拖了 3 年的鴻夏戀，今年依然是夏普股東會上最熱門的話題，眼見夏普虧損遲遲不見縮減，就連夏普的股東也急了，昨天夏普股東會上，直接向高橋興三詢問，「為什麼夏普不接受成功讓堺市十代 SDP 面板廠由虧轉盈的鴻海入股？」

鴻海在 SDP 一役，確實為郭台銘經營能力帶來好口碑，據了解，SDP 在 2014 年稅後盈餘為 72 億日圓，較前一年的 60 億日圓、成長 2 成，已連續 2 年出現獲



利，相較於 2012 年鴻海剛入主時的虧損 74 億日圓，形成對比。目前 SDP 產能利用率已幾近滿載，未來則規畫再砸下 100 億日圓，將既有產能提高 1 成，目標是希望自今年下半年起可以將月產能（玻璃基板）從現有的 7.2 萬片提高至 8.1 萬片。

高橋：當初鴻海沒找我談

股東問得直接，高橋興三也沒迴避，直言「關於來自鴻海的援助請求一事，鴻海並沒有來找我（高橋）談；事實上，夏普在 2 年前，就曾在中國智慧手機事業上，和鴻海有過合作，所以夏普絕不會拒絕來自鴻海的援助。」言下之意，似乎鴻夏戀未能成局，主要是因為「鴻海沒來找他（高橋）談。」

對於高橋興三昨天公開示好，市場普遍解讀是夏普有意和鴻海展開合作；不過，是否因此重啟鴻夏戀談判，則須再觀察。只是，外資圈對於高橋的高調示愛，看法則較為保守，認為夏普若要順利重建，只能儘快向產業革新機構（INCJ）或台灣鴻海求救。

明天鴻海股東會見分曉

至於舊愛回心轉意，鴻夏戀是否有機會修成正果？鴻海曾在 4 月時提及，「鴻海期待『投資雙贏』的局面；目前堺十代廠（SDP）稼動率維持健康水準，並成功與鴻海其他客戶合作，由鴻海引進新的市場渠道，表現十分亮眼。未來 SDP 將持續保持獲利，鴻海相信，SDP 成功的經營，就是鴻海投資、參與經營的最佳典範。在 11 屏 3 網 2 雲 4G 新時代中，鴻海身為全世界最大的科技服務業龍頭，提供客戶 IIDM-SM 整體解決方案的服務模式，將會是所有科技業最佳的合作夥伴。」似乎也為日後鴻夏戀修成正果，預留了一些想像空間，看來鴻夏戀成不成，明天鴻海股東會，將成外界矚目焦點！