

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. 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。

4. 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。

5. 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

6. 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！

7. INCJ 嗆鴻海是要吃掉夏普

日本產業革新機構（INCJ）會長志賀俊之表示，如果夏普（SHARP）接受 INCJ 的方案，將能維持該公司獨立，但接受鴻海的提案就是被收購，成為子公司。

對夏普競價部分，鴻海集團出資六千六百億日圓，但是 INCJ 將出資一兆日圓；INCJ 除了價格優越，志賀俊之更說：「我們對夏普是更好的選項。」他說，因為鴻海是要買下夏普，但 INCJ 是為幫助夏普成長，並將在夏普營運穩定後五至七年退出，到時候夏普仍是獨立的公開發行公司。

鴻海董事長郭台銘在二月五日急飛日本與夏普協商後，表示達成九十%共識，廿九日將有結果出爐。不過，夏普的發言人隨後卻又表示，「同時持續跟兩家公司進行談判」。

上週因為有併入鴻海的傳言，激勵夏普股價上漲廿七%；但十一日夏普股價則重挫了六·一%。「鴻夏戀」除了涉及國際顯示器產業布局，更因是日本首相安倍晉三經濟開放政策的風向球，而備受市場關注。

安倍的目標即是改革市場、引外人投資以造就經濟成長，但夏普成為外國公司後，將對當地顯示器產業造成威脅；對此說法，志賀俊之表示，「沒有收到官方

要把夏普技術留在日本的壓力」。

8. 「鴻夏戀」破局 敗給團結的日本

鴻海併夏普的「鴻夏戀」，曾鬧得沸沸揚揚，鴻海雖不斷抬高收購聘金，卻娶不到夏普，為什麼？

2016 年 1 月 22 日下午 2 點，《日本經濟》新聞報導，夏普重建案大致決定由日本半官方的「產業革新機構」主導，兩家債權銀行瑞穗和三菱東京 UFJ 也願意放棄債權，追隨在後。

過去幾年來，鴻海併夏普的「鴻夏戀」，鬧得沸沸揚揚，不時上演曖昧。鴻海雖不斷抬高收購聘金，仍敵不過日本不願夏普外嫁的意志。

日方不讓安倍經濟太難看

有日本經濟觀察家認為，夏普根本是燙手山芋。對外，成本力不敵韓國、中國、台灣……；對內，社長更迭、裁員上千、變賣資產……，經營力窘態百出，導致迄今負債高達 7400 億日圓。

儘管如此，日本仍不離不棄，為什麼？鴻海聘金加至 7000 億日幣，比對手高出一倍，卻仍無法擄獲芳心，原因何在？

台灣媒體多從日本不願讓液晶技術外流，詮釋鴻海的失戀。但是，理由並不完全如此。事實上，這個問題需抬至「超越金錢」的高度來看。例如，為標榜日本首相安倍晉三的經濟策略成功，日本政府很希望打造全國團結一心的形象，以鼓舞人心。對日本而言，團結永遠是真理；團結也是鼓舞人心的不二法門。

鴻夏戀半路殺出的程咬金——日本產業革新機構，歸經濟產業省管轄，經濟產業省則聽命安倍晉三。以振興經濟為名，國家政權介入有理。

日本政府不致對夏普袖手旁觀的主因有二。首先，以防止液晶技術流出為名，標榜安倍經濟政策的成效。

2012 年上任的安倍，繼三支箭後，最近又射出新三箭，努力拚經濟。為了避免予人景氣惡化、安倍經濟政策失靈的印象，夏普非僅不能倒，更不能外嫁。所以不惜花費國民大筆稅金，也要搶救。

二是看準全球電機產業趨勢上揚，決定更堅固液晶產業的競爭力。產業革新機構已投資日本顯示器公司（JDI，Japan Display），持有其 35.58% 股份。據聞成功收購夏普後，革新機構將切割夏普的液晶事業，擬於 2018 年併入日本顯示器

公司。因此更不能讓夏普投入鴻海懷抱。

就在國家隊展現志在必得的決心後，掌握夏普生殺大權的債權銀行的首腦立刻明志：「身為日本的銀行，會優先考慮國內液晶產業的成長和競爭力。」

日本的銀行、半官方機構與政府同心，其利斷金，近日，夏普的股價一再上漲，股市信心回升，證明策略奏效。

日本的捷報，是鴻海的夢碎。換句話說，有錢，夏普也不嫁鴻海了。

「大家都以為日本經濟衰退多年，是破落戶，沒想到還這麼有骨氣，」一位台灣資深媒體記者評道。

距第一樁台日企業聯婚—聯電併購日本 DRAM 廠新日鐵半導體後，鴻夏戀是時隔 18 年後，台灣企業的另一個冒險。

政策未支持 企業錯失先機

鴻海非夏普不娶，主因是為取得其布局全球的關鍵技術「低溫多晶矽」(LTPS, Low Temperature Poly-silicon)。該技術屬高階技術，因省電、高解析度、反應速度快等優點，是兵家必爭，主要應用在彩色手機和數位相機上。

為了能向美國蘋果的 iPhone 供貨，鴻海已於 2015 年開始與群創光電聯手製造 LTPS，而夏普在這個領域擁有全球最高水準的技術。

關鍵技術是未來競爭力的命脈，攸關鴻海的經營策略至鉅。因而有不能輸的壓力。但是，為什麼輸了？

「台灣政府的高度不夠，企業錯失先機，」淡江大學亞洲所所長任耀廷分析。

兩兆（半導體・影像顯示產業）雙星（數位內容・生物產業）是國家策略，但是，理應扶植的行政院國家發展基金會卻毫無作為。

其次，2012 年 8 月（安倍尚未正式上台）夏普一度股票大跌。國內有觀察家認為，曾經是鴻海加碼的好時機。但是，鴻海沒有動靜。

在全球企業併購的案例中，有個著名以「超越金錢」理論成功的例子。主角是京都陶瓷創辦人稻盛和夫。

收購要學會收買人心

1990 年 1 月，京都陶瓷為履行全球化策略，有意合併美國的大型電子零件廠 AVX，而 AVX 的董事長潘德拉也爽快的允諾了。但是，兩家公司以交換股票進行合併的交涉，一開始不如想像中順暢。

當時，AVX 的股票一股 30 美元，但是，潘德拉希望對公司有利，直率的要求稻盛抬高收購。

針對潘德拉的請求，京都陶瓷駐美法人社長和律師都極力反對。但是，潘德拉為 AVX 公司的股東及員工著想的心情，感動了稻盛。深思熟慮後，稻盛判斷，只要努力，以對方所要求的股價合併，日後有望回收。因此，力排眾議，以高出原股價一倍多的 72 美元與 AVX 締結合約。

合併後，AVX 的業務急速成長。1995 年，再度在紐約證券交易所上市。

「收購是收買人心」，是一種經營哲學，表現經營者的高瞻遠矚。「你估高其價值，讓員工們保住尊嚴，覺得受到尊重，他們一定會為你拚命，」稻盛和夫曾經在公開場合，解釋招數奏效的關鍵。

「剛開始，高價收購似對京都陶瓷不利，甚至是犧牲。但是，即使是商場，活用『利他』之心，從長期的眼光來看，足以讓企業獲利加倍。」被日本企業界稱為「老獺」（老而圓滑）的稻盛和夫，果真有一套。

只可惜，郭台銘就算今天想當一回稻盛和夫，恐怕也敵不過日本人的團結愛國之心。

9. 夏普收購案背後的光和影

2 月 4 日，陷入經營困境中的夏普公司發表了 2015 年 4-12 月的決算報告書。報告顯示，夏普的總營業額比去年同期減少了 13%，為 6,633 億日元，最終虧損 1,083 億日元。夏普急需資金輸血，但是夏普的兩大主幹銀行——東京三菱 UFJ 銀行和瑞穗銀行拒絕再給夏普融資。按預定計劃，夏普將被收入在日本政府的管理下，進行再生重建的可能性極大。然而，繼 1 月 30 日之後的 2 月 5 日，台灣鴻海總裁郭台銘兩次趕往夏普的大阪總部，提出超過 6,000 億日元的出資合作意向，使夏普的命運出現了戲劇性的變化。

鴻海與夏普交涉 8 小時無果

2 月 5 日，鴻海總裁郭台銘從台灣緊急趕到夏普的大阪總部協商收購夏普一事。會談前，郭台銘對記者表示，受夏普決策層邀請緊急來日協商夏普合作協議，並對最終合作成功表示出十足的信心，稱「希望在下午 2 時之前完成簽約」，似乎這場收購長跑案在當天會畫上句號。

2 月 5 日，鴻海總裁郭台銘與夏普決策層會談後，表示與夏普的合作交涉順利。說：「90%的難題已經解決，剩下的只是法律層面的事。」（Getty Images）

2 月 5 日，鴻海總裁郭台銘與夏普決策層會談後，表示與夏普的合作交涉順利。說：「90%的難題已經解決，剩下的只是法律層面的事。」（Getty Images）

然而經過 8 個多小時的高層會談，並沒有簽下最終合約。不過郭台銘在會談後表示說：「簽下了一個優先交涉權的協議，到 2 月 19 日有效，希望在 29 日之前完成最終協議合約。」並表示「90%的難題已經解決，剩下的只是法律層面的事」。

同時，郭台銘重申「不拆分夏普現有的事業部」，「保持夏普的品牌，並努力使夏普的品牌維持百年」，「保證 40 歲以下職員的僱用」。

鴻海還強調，「我們堅信，目前我方所提出的條件，是可以達到各方都贏的提案。」

夏普的算盤

不過，夏普方面對會談結果表現出與郭台銘微妙的溫差。郭台銘對外發言不久，夏普發表聲明，否定給予了優先交涉權，稱「不存在給予鴻海優先權的事實」、「關於最終的協議談判將繼續商議下去」、「鴻海提出的方案有效期延長至 2 月 29 日」。

夏普的態度被認為是，利用鴻海案進一步試探日本「產業革新機構」是否有新的援助方案，以爭取到最大效益的談判結果。《東洋經濟》雜誌在報導中引述曾是夏普決策層的人士透露的消息，「3 月 31 日是夏普償還 5,100 億日元協力貸款的期限日。在這個限期之前，夏普必須向主幹銀行提出可行的重建方案，以此獲得償還期的延長，否則，得不到債務償還的延長，夏普日常的資金週轉將難以維持下去，立刻就面臨債務違約的問題。」

自從去年年底，鴻海正式表示出與夏普的合作意願後，夏普現在的決策層被認為在與鴻海和產業革新機構之間的談判，以及和主幹銀行間的利益關係上把握得很到位，游刃有餘地展現了自身的價值。

《東洋經濟》在有關夏普收購案的報導中風趣地稱「夏普近期表現出一種奇妙

的得寵姿態」。在 2 月 4 日的記者會上，高橋興三社長就記者關於鴻海案和革新機構案的提問時，表示說：「現在大部份人力用在精查鴻海的出資方案。」向媒體暗示傾向鴻海案的姿態，同時還以輕鬆的玩笑口吻強調「並沒有利用雙方來進行抬價的意圖」。

有日本媒體報導稱，夏普自從陷入經營困境後，新的經營層上任的三年中，年年虧損，股票無紅利，每次的記者會上經營層都是低調、帶著一種負罪感。但在 2 月 4 日的記者會上，經營層表現出少有的一種似乎擁有餘地的輕鬆氣氛。

鴻海收購案激起戲劇性新局面

夏普深陷經營困境時，對夏普具有支配能力的主幹銀行－瑞穗銀行和三菱東京 UFJ 銀行到去年的秋季時的態度顯示，雖然與台灣鴻海合作也是一個選擇，但基本認同有日本官方背景的產業革新機構提出的「大日本聯合案」。即把夏普的液晶事業部拆分，與目前革新機構出資援助的另一液晶生產的巨頭株式會社 Japan Display（簡稱 JDI）合併，發揮兩強的技術和資金優勢，共同抗衡海外液晶廠商，同時把被視為衰退中的夏普的家電和電子辦公用品事業部與東芝、日立等相同事業部統合，進行效率化重建。

2 月 4 日，夏普上層發表了 2015 年 4-12 月的決算報告，報告顯示營業額比去年同期減少了 13%，為 6,633 億日元，最終虧損 1,083 億日元，深陷經營困境中。（Getty Images）

2 月 4 日，夏普上層發表了 2015 年 4-12 月的決算報告，報告顯示營業額比去年同期減少了 13%，為 6,633 億日元，最終虧損 1,083 億日元，深陷經營困境中。（Getty Images）

但是，對於主幹銀行來說，如何收回給夏普的貸款是最大目的之一，因此一直關注著革新機構到底能開出多大數目的資金。一名銀行內部人士向《朝日新聞》透露說：「最終的期望是花落革新機構，鴻海只不過是過程中抬價的籌碼。」

革新機構雖然一直摸索著重建夏普的各種可能性，但是一直未開出具體的重建資金額，不過業界預想是 2,000 億日元左右。在夏普的最終命運似乎只能完全聽命於革新機構之時，去年 12 月突然出現了轉機，台灣鴻海在去年 12 月首次開出了 5,000 億日元的巨額價碼，慾以收購夏普。這使本來平靜的夏普歸屬問題在日本掀起了波瀾，鴻海收購案的可能性浮出了水面。

據《朝日新聞》的報導，夏普的主幹銀行首腦對鴻海案給出了高分，認為「對夏普的價值給出了高評價」，「銀行的負擔瞬間減輕」，「不拆分夏普，完成夏普的整體重建，僱用得到最大限度的保證」。

由於產業革新機構屬日本政府官方機構，其設置的目的是「幫助日本國內產業的重建以及促進產業的技術革新」，而「救助企業」並非其正業，所以對夏普大規模的出資受到限制。此時鴻海案的資金力量顯示出優勢。

鴻海利用資金優勢力求速戰速決

在夏普開始表現出傾向鴻海案的時候，產業革新機構感受到了壓力，為此增加了援助資金。據日本《東洋經濟》的報導，產業革新機構從原定的 2,000 億日元，提升到了 3,000 億日元。同時，要求主幹銀行放棄對夏普的部份債權，同時，要求主幹銀行額外追加 3,000 億日元的資金援助。

對此，鴻海立刻做出了反應攻勢。新年 1 月 30 日，鴻海總裁郭台銘親自趕往夏普的大阪總部，表明收購的強烈願望，併進一步加大了資金籌碼，提出了超過 6,000 億日元規模的出資。日本 NHK 電視台和路透社的報導中稱是 7,000 億日元。

《朝日新聞》引述接近鴻海的內部人士的消息稱：「鴻海上層察覺到收購案似乎要陷入無休止的抬價之中，鑑於革新機構屬於政府機構，資金來源於稅金，在短時期內大幅度提高援助資金存在極限和難度，於是決定速戰速決。」

鴻海速戰加碼的策略很快贏得了談判優勢。《東洋經濟》引述主幹銀行內部人士消息，「當初只是把鴻海作為抬高產業革新機構出資的籌碼，但是比較目前雙方的方案，鴻海案的優勢顯而易見。」

1 月 30 日，郭台銘與夏普決策層直接對話，再三強調「不會拆分夏普」，「維持夏普的品牌」，「盡最大限度保證僱用」。據《東洋經濟》的報導，郭台銘與夏普高層會談後，夏普決策層開始認可和傾向鴻海案。夏普上層透露「旁觀者都能看出鴻海案的優勢，放棄的話，明顯違反了公司經營的『善管義務』，對股東們沒法交代。」

鴻海為何苦追夏普以及雙方一段不快的「戀情」

對於鴻海來說，夏普收購案無疑是件昂貴的「購物」，是到目前為止，外資收購日本企業最大的金額。據日本 NHK 和路透社的報導，鴻海近期把加碼已經加到了 7,000 億日元。當然鴻海不惜砸下巨資也有其緣由。業界認為，鴻海目前是蘋果、索尼等世界知名的電子、家電企業的主要代工商。鴻海自身雖然具有液晶生產能力，但是在技術方面比主要的競爭對手日本和韓國差距較大，缺乏品牌是鴻海在業界的一大致命弱點，如能把擁有世界尖端技術的夏普收入旗下，在國際化的激烈競爭中，無疑是如虎添翼。

實際上，在 2012 年 3 月夏普陷入嚴重赤字時，鴻海曾經向夏普表示過「情意」。當時夏普液晶的主要生產線的堺工廠出現巨額赤字，急需外援輸血。當時，郭台銘曾表示，願出資 670 億日元以解夏普燃眉之急，同時以一股 550 日元購買夏普 9.9% 的股票。但是一個月後的 4 月，夏普的年度決算財務顯示出巨額虧損，股票暴跌。鴻海反悔了協議，稱當時夏普對巨額虧損的實情做了隱瞞，沒有告訴鴻海實情，最終雙方交涉破裂，留下了一段不快的「戀情」。日本業界人士認為，這段不愉快的經歷對夏普來說肯定是個信用陰影，絕對不容許出現第二次，所以會更加謹慎地應對與鴻海的交涉。

鴻海收購夏普引發日本產業界熱議

鴻海作為海外資金對夏普這種具有百年曆史、日本代表性品牌企業的收購無疑在日本產業界掀起一場波瀾，在經濟界也引起很大爭議。因為日本近年電子、電機產業出現不同程度的衰退，特別是電子產業方面，曾經絕對的技術優勢越來越小，來自韓國和中國的挑戰使日本的電子產業感受到從未有過的衝擊。夏普、東芝等老牌產業巨頭現在都陷入經營困境，夏普重建案有可能成為今後日本產業重組的重要參考。

目前夏普的重建再生最終會從日本政府主導的產業革新機構和鴻海之間選擇其一。但是本質上的表現被認為是：以國家基點為原則，實行內部聯合，共同對外，還是以企業競爭基點出發，追求企業效應及合理化。

日本綜合研究所理事長、日本內閣府政策統籌負責人高橋進在電視的經濟評論中表示，鴻海在產品採購和銷售市場的優勢和夏普的技術相結合，雙方都具有很多相乘效果，完成夏普的重建具有很多魅力。而產業革新機構給出的方案是拆分夏普液晶事業部，與同行的 Japan Display 實施強強聯合，只是在雙方的強項上再次加強、提升，雖然技術和開發上更具優勢，但是市場前景看不到明確的光明，其主要目的是防止技術外洩，這種思維應該改變。

日本的幾大電機、電子公司巨頭在日本國內的市場已接近飽和，在國際市場競爭中，技術的優勢已難以抵禦韓國、中國等廉價家電的挑戰，都處於劣勢苦撐的窘境。產業結構上的調整和重組已經無法迴避，夏普重建方案的選擇或許會成為日本電子業界重組的標誌性案例。

10. 夏普證實鴻海具優勢、郭董赴日談「最後一步」

台灣鴻海(2317)與日本官民基金「產業革新機構(INCJ)」所展開的「夏普爭奪大戰」在 4 日出現戲劇性的轉變，原先一直取得優勢的 INCJ 中箭落馬、由鴻海竄出；NHK 報導指出，夏普於 4 日舉行的董事會上已決定將給予鴻海優先交涉權、願意收編在鴻海旗下進行重建。

關於上述消息，夏普雖於 4 日發布新聞稿「否認」，表示 NHK 報導的內容並非

官方公佈的消息，並稱截至 4 日為止，夏普協商的對象已壓縮至僅剩鴻海和 INCJ 兩家，且並希望能在今後 1 個月時間內締結最終契約。夏普雖「否認」NHK 的報導內容，不過夏普社長高橋興三卻在 4 日舉行的財報說明會上證實了鴻海確實取得優勢。

日經新聞報導，高橋興三 4 日證實了鴻海確實在與 INCJ 的競爭上取得有利的優勢，他說，「目前夏普的協商對象已縮減至鴻海和 INCJ 兩家，不過，現階段讓夏普花費更多資源(投注更多人力審查提案、交涉)的對象是鴻海」。

高橋興三表示，「鴻海擁有非常強大的零件採購能力和生產能力」，因此接受鴻海援助(接受鴻海的提案)的話，「除了面板事業的合作之外，對於夏普目前委外生產的產品或電子零件的採購上也預估將帶來相當大的相乘效果」；高橋興三並指出，「夏普有可能會和鴻海自家持有的液晶面板工廠進行合作」

另外，關於日本政府憂心技術外流一事，高橋興三以和鴻海共同營運的(土界)市 10 代面板廠為例，稱雙方彼此信賴、故並未發生技術外流問題；他說，「夏普和鴻海於 2012 年就展開合作、攜手營運 10 代廠，且雙方彼此信任、相互尊重，且確信目前完全沒發生技術外流問題」。

日經新聞並於 5 日報導指出，鴻海董事長郭台銘已於 4 日晚間赴日，預估自 5 日起將和夏普及其主要往來銀行進入最終協商階段。日經指出，INCJ 關係人士 4 日表示，「鴻海和 INCJ 的提案內容有所差距，INCJ 現階段的提案內容很不妙」；日本政府高官也指出，「INCJ 應該不會提高援助金額」，暗示 INCJ 可能會放棄提出和鴻海對抗的新提案。

Thomson Reuters 5 日報導，據 2 位關係人士透露，鴻海向夏普提示的援助金額規模高達約 6,590 億日圓。

夏普於 4 日盤後公布今年度前三季(2015 年 4-12 月)財報：合併營收較去年同期下滑 7.1%至 1 兆 9,430 億日圓，合併營損額為 290 億日圓(去年同期為營益 512 億日圓)，合併淨損額達 1,083 億日圓(去年同期為淨損 71 億日圓)。

夏普指出，4-12 月期間顯示元件部門(Display Device、液晶面板部門)營收較去年同期大減 11.7%至 6,174 億日圓，營損額達 372 億日圓；就季度別情況來看，夏普面板事業 10-12 月虧損額為 107 億日圓，7-9 月虧損額達 127 億日圓、4-6 月虧損額達 137 億日圓。

夏普預估今年度(2015 年 4 月-2016 年 3 月)面板事業營收將年減 4.1%至 8,700 億

日圓、營損額為 300 億日圓。

夏普去年 4-12 期間雖陷入鉅額虧損，不過鴻海題材激勵夏普股價持續飆。

根據嘉實 XQ 全球贏家系統報價，截至台北時間 5 日上午 9 點 18 分為止，夏普飆漲 6.25% 至 170 日圓，稍早最高升至 174 日圓、創 2015 年 11 月 24 日以來新高水準；夏普 4 日收盤狂飆 16.8%。