

2016/2/25~2016/3/25

1. 鴻夏戀一波三折 回顧 4 年全紀錄

日本媒體報導，夏普（Sharp）已接受鴻海提出的重整方案，金額高達 7000 億日圓。回顧鴻夏戀過程一波多折，鴻海過去 4 年的努力，期待開花結果。

日本經濟新聞報導，夏普今天上午召開臨時董事會，決定接受鴻海集團的重整方案，夏普將成為鴻海集團旗下子公司，鴻海集團對夏普提出的重整方案，規模達到 7000 億日圓。

回顧鴻海與夏普之間的戀情高潮迭起，過程中充滿戲劇張力，鴻海與夏普之間不僅有合作、溝通、協商，也有角力、沉潛、喊話。若日本媒體消息屬實，鴻海過去 4 年力爭與夏普合作，終於開花結果。

以下是鴻夏戀 4 年來的大事紀：

2012 年 3 月 27 日，鴻海集團公告鴻海與 FoxconnFarEast Ltd.）、鴻準（2354）和鴻準子公司 Q-RUNHOLDINGS 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%，揭開鴻海與夏普股權合作的步伐。

雙方確立合作關係後，夏普股價卻呈現下跌走勢，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，鴻海並未入股夏普，雙方合作進展有限，關係進入低調沉澱的階段。

之後郭台銘以個人名義與夏普合作，入股虧損連連的日本大阪(土界)10 代廠 SDP（Sakai DisplayProduct），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。

2014 年 6 月，鴻海董事長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(土界)市 10 代廠將持續保持獲利，相信(土界)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(土界)10 代廠 SDP 望年會，郭台銘表示，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，鴻海集團計畫出資 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。

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

上午展開拜會行程，前往大阪夏普總部拜會，進一步說明鴻海提出的支援計畫。

郭台銘 18 日在集團新春開工團拜後透露，鴻海與夏普雙方已進入程序階段，他不能對夏普案做更多說明，但已盡最大誠意，盡心力，聽天命，到 2 月 29 日前，大家要耐心等候。

郭台銘 18 日抵達日本與軟銀集團（SoftBank Group）執行長孫正義會面後表示，對於夏普案有信心，他指出，鴻海提出的方案在員工工作、訂單、技術發展和投資等方面，都具有優勢。

郭台銘認為，夏普會接受鴻海的提案，希望能在 2 月 29 日之前，雙方能正式的宣布。

日本經濟新聞 25 日報導，夏普上午召開臨時董事會，決定接受鴻海集團的重整方案，夏普將成為鴻海集團旗下子公司，鴻海集團對夏普提出的重整方案，規模達到 7000 億日圓。

2. 鴻夏戀！代價 1 兆日圓 蘋果金援機會大

鴻夏戀再生波瀾，昨天原傳出拍板定案的鴻海、夏普併購案，又因夏普提出「或有負債」3500 億日圓（約新台幣 1047 億元）新文件，讓鴻海卻步決定暫緩簽約。加計 3500 億日圓負債後，鴻海需花超過 1 兆日圓，相當於至少 3000 億台幣才能娶回夏普，據了解，蘋果為穩定面板供應，全力支持鴻海吃下夏普，極可能以「預付訂金」的方式金援鴻海，另外，在低利率環境下，海外發債籌資也是管道之一。

看到夏普財務窟窿 鴻海臨陣逃婚

鴻夏蘋 抗韓鐵三角

功課沒做好 鴻海被突襲

鴻海為與日本產業革新機構（INCJ）競逐夏普，投入 7000 億日圓，但夏普財務黑洞有多深，外界不得而知，甚至連鴻海都未必能掌握。台灣相關產業界人士透露，併購前鴻海對夏普已做過實地查核(Due Deligence，DD)，未料夏普提出的或有負債清單，金額高達 3500 億日圓，讓鴻海覺得「被突襲了！」

但熟悉跨國併購的專家表示，鴻海的 DD 恐怕做得不夠詳實，此外，正值日本會計年度結束，夏普提出預測財報新文件等幾種可能，才會造成多出 3500 億日圓負債。

有外資法人批評，鴻海沒有把夏普的財務黑洞摸清楚，根本事前功課沒做好。

Sanford C. Bernstein & Co.銷售研究機構駐香港分析師莫爾（Alberto Moel）指出，「你追求一家公司都 4 年了，早在與對方敲定最終協議之前，你卻沒有盡職做好調查（due diligence），結果才發現有損益表之外的或有負債（contingent liabilities），這豈不怪哉！」

專家指出，除 DD 查核不確實外，另一種可能是日本會計年度是從每年 4 月到隔年 3 月，由於現在正值 2 月底，夏普可能針對去年度財報提出新的負債金額預測，所以才拿出來新文件。

日財務報表 魔鬼藏細節

專家也說，日商報表有它的特殊性存在，例如台商看日商報表，可能不熟悉日文，只看英文版財報，但實際上「魔鬼藏在日文版的細節裡」，往往很多關鍵資訊，在日文版說得很詳細，英文版卻輕輕帶過，這部分也是另一個可能產生的漏洞。

蘋果當靠山 錢媽媽不怕

瑞士信貸證券日前發表評論指出，鴻海淨現金部位 3010 億元，夏普目前可見的總負債金額 2870 億元，鴻海如併購夏普，可能帶來沉重的財務壓力。不過，與鴻海關係親密的法人表示，鴻海的企業文化非常精省，提出購併案前，絕對已盤算過每一分錢怎麼來，而「錢媽媽」（鴻海財務長黃秋蓮）也不認為 7000 億日圓會有壓力，何況目前日本正處在負利率環境，不排除可能在日當地借貸，但最關鍵的是，鴻海出手買夏普，背後最大靠山是蘋果。

去年底業界傳出，蘋果預計 2017 研發完成 AMOLED 螢幕應用，2018 年發表的 iPhone 將採用 AMOLED 螢幕。與此同時，鴻海董事長郭台銘追求夏普的動作愈來愈積極。

目前 AMOLED 技術由韓廠 LGD、三星領先，但蘋果向來採取分散供應商策略，避免「把雞蛋放在同一個籃子裡」，尤其三星與蘋果之間存在品牌競爭。放眼全球除了韓廠，就屬日商夏普擁有面板頂尖技術，因此支持鴻海併購夏普。

3. 鴻夏戀對日本 JDI 衝擊最大 對群創影響待觀察

峰迴路轉的鴻夏戀終於在今天（2/25）塵埃落定，最終鴻海以 7000 億日圓收購夏普。TrendForce 旗下光電事業處 WitsView 表示，這門世紀婚禮不僅是全球科技業關注的盛事，對於顯示器產業來說，對於不同應用別產品也都有著廣大且

深遠的影響，其中，對日本顯示器 JDI 來說很明顯地將會帶來衝擊，大尺寸面板因供過於求，群創與夏普未來是競爭還是互補有待觀察，鴻海旗下觸控廠 F-GIS 則有機會受惠。

小尺寸應用方面，鴻海之所以積極搶親夏普，首要著眼點便是夏普在低溫多晶矽（LTPS）技術的著墨。WitsView 指出，2015 年夏普在全球 LTPS 產能占比約 18%，居全球前三大地位，夏普與鴻海結合不僅短期內可提供鴻海在產能上的支援，中長期來說，其技術也有助於鴻海縮短幾個建構中或規劃中 LTPS 產線的學習曲線。未來鴻海一旦掌握高、中、低階手機面板全系列自製的能力，搭配本身已具相當規模競爭力的組裝業務，必定強化垂直整合的優勢。鴻海除藉此跟美系客戶關係綁得更緊外，有助於拓展其他手機品牌客戶的業務，並利用此業務模式樹立新的整合門檻，讓組裝同業在無法快速複製相同業務的前提下，逐步擴大競爭力差距。

中尺寸應用方面，鴻海則聚焦在 IGZO（氧化銦鎵鋅）技術上。夏普除擁有全球最大的 IGZO 產能外，在該技術上的耕耘超過 5 年，也是最早實現量產化的供應商，這對仍缺乏相關技術經驗的鴻海而言，不啻存在高度的互補價值。

WitsView 表示，IGZO 技術因為省電的優勢，已在 iPad Pro 等產品上開花結果，預料未來在平板甚至筆電產品上也具發展潛力。透過夏普提供 IGZO 面板玻璃的方式，搭配鴻海集團旗下業成（GIS）在觸控、貼合與顯示模組的整合能力，得以讓佈局已久的 Mega Site 生產模式發揮得更加淋漓盡致，不但有助於提升集團整體營收，更能在產品多元化上再下一城。

大尺寸應用方面，因為本次入主夏普，鴻海對堺 10 代廠的影響力將進一步向上攀升，若加計群創部分，則等同鴻海間接掌握全球 20% 大尺寸面板產能。

WitsView 指出，從電視面板產品組合來看，夏普和鴻海集團內的群創在尺寸上具互補性，然而大尺寸市場長期供過於求的壓力依舊，夏普與群創之間最終是透過互補合作創造雙贏，或在客戶競爭下淪為集團公司內競爭，仍有待日後觀察。至於夏普電視品牌的發展，由於鴻海過去對經營品牌導致與代工客戶業務衝突一事態度相當保守，加上夏普的品牌影響力有逐步限縮的隱憂，這部分也暫以中性立場解讀，綜效不若中小尺寸來得立竿見影。

市場傳言鴻海將透過取得夏普大舉進軍 OLED 事業，WitsView 表示，新資金的挹注確實有助於加速雙方在 OLED 業務上的投資佈局，然而夏普本身 OLED 尚未進入量產階段，實際技術與生產能力仍有待驗證，另從集團文化觀察，鴻海的強項都在於成熟技術的整合而非新技術導入，因此雙方在 OLED 的投資可以期待，但能否在短期內達到經濟規模，甚至成為 OLED 面板一方之霸則保守看待。

鴻海與夏普的結合也將對日本另一家小尺寸面板廠 Japan Display (JDI) 造成衝擊。日本面板廠是以前技術優勢辛苦地維持產業地位，如今夏普下嫁鴻海，除意味日本技術獨立性與 JDI 和夏普原先存在的平衡性將被打破，鴻海在取得技術與產能後，勢必也將透過系統整合，在市場上樹立新的業務模式。WitsView 表示，一旦交易模式翻轉，屆時包括 JDI 等僅專注在面板業務的廠商，可能因為缺乏整合的談判籌碼，被迫選擇與垂直鏈廠商合作，其產業話語權與影響力將逐漸被削弱。

4. 日本產業史上第一回 鴻海收購夏普成局

苦戀 4 年，周折不斷，鴻夏戀最終結果終於出爐。《天下》追蹤鴻夏戀 4 年，整理這 4 年來，鴻海與夏普的愛恨情仇，和郭台銘不能失敗的壓力。

《日本經濟新聞》今早報導，夏普召開的臨時董事會，「做出了接受鴻海的重建方案的決定」。報導中指出：「夏普將接受包括直接出資在內的 7000 億日圓的援助，進入鴻海旗下。」日本經濟產業大臣林幹雄也證實夏普將接受鴻海的收購，指夏普是考慮了各方面才做出決定，對夏普未來成長抱有希望。

這是日本產業史上的重要大事，是外資企業第一次收購日本的大型機電企業。

2012 年，7 月 12 日，郭台銘拍板完成鴻海入股夏普的交易。成為全球唯一液晶面板 10 代堺廠工廠的共主，同時鴻海成為夏普最大股東。

8 月 30 日，郭台銘原訂在日本大阪召開「鴻夏戀」記者會，卻突然缺席，放了台日媒體大鴿子，隔日，郭台銘出現在土城主動召開記者會，說明對台日媒體失望，卻說不清楚鴻海夏普合作案卡在哪。

撲朔迷離的鴻夏戀，就讓人霧裡看花，看了 4 年。

補不完的虧損黑洞，和日本人難以妥協的技術驕傲，這次終於有了交集。

天下追蹤鴻夏戀 4 年。底下是過去 4 年的追蹤報導。

2016/2/5

郭台銘進擊碰壁：鴻夏戀仍原地踏步？

2016/1/31

鴻夏戀--郭台銘：我們沒有要和日本政府對抗！

2015/7/19

日本人為什麼叫郭台銘「亞洲黑衣人」？

2013/4/2

郭台銘為何緊抓夏普不放？

2013/3/27

鴻夏戀破局？夏普：重談合作方式

2013/3/8

三星介入「鴻夏戀」 搶救面板第一地位

2012/9/12

鴻夏戀卡關 夏普主管減薪 10%自救

2012/9/4

鴻夏戀膠著／郭台銘不能失敗的三個壓力

2012/8/30

堺工廠現場報導：郭董不見了！

2012/7/24

鴻海如何贏得夏普武士心？

2012/4/5

鴻海是夏普連接全球的通行證

2012/4/1

【博鰲傳真】郭台銘：入股夏普 不是要聯日抗韓

2012/3/29

鴻海與夏普聯姻 索尼增資喊卡

2012/3/28

聯日抗韓！鴻海成為夏普第一大股東

5. 鴻夏戀馬拉松，傳夏普社長與郭董談十小時

夏普社長高橋興三上午進入鴻海總部迄今，已超過 10 小時。傳出高橋興三與鴻海董事長郭台銘進行馬拉松會談，對此鴻海不予回應。

鴻夏戀簽約進展外界高度關注。夏普社長高橋興三今天上午將近 9 點，低調進入鴻海土城總部。到記者截稿時，消息指出高橋興三還沒有離開鴻海土城總部，時間已超過 10 小時。

消息指出，高橋興三與郭台銘針對鴻海投資夏普方案、以及夏普負債和財務狀況，進行馬拉松式會談。對於上述消息，鴻海不予回應。

此外，傳出夏普主要往來銀行團幹部，幾天前就已造訪鴻海總部。今天下午，郭台銘親自到鴻海總部門口，送別夏普銀行團幹部。對於客人身分，鴻海仍不予回應。

除了夏普社長高橋興三和夏普銀行團幹部造訪鴻海土城總部，郭台銘個人與夏普共同經營的日本大阪堺市 10 代廠 SDP (Sakai Display Products)、其中 SDP 副社長高山俊明，今天也出現在鴻海土城總部。

高山俊明精通中文，2 月 5 日郭台銘造訪日本大阪夏普總部時，高山俊明曾經擔任郭台銘的翻譯角色。外界先前點名，高山俊明有機會成為鴻海入主夏普後新任董事會的成員之一。

彭博 (Bloomberg) 15 日引述知情人士消息報導，鴻海集團可能延遲與夏普簽約的時程，以釐清夏普在這個季度的營運財務表現，因此，鴻海不會在 3 月與夏普簽約的可能性增加。

路透 (Reuters) 引述熟悉消息人士指出，鴻海針對夏普直到去年底這段期間的實地查核 (Due Diligence) 作業，已經結束。不過鴻海正在了解夏普最新一季的財測狀況。報導引述 2 位知情人士消息指出，本周鴻海可能不會與夏普簽約。

國外媒體先前指出，截至去年 12 月底，夏普的現金部位約 2,085 億日圓。夏普已經連 5 季虧損，去年 9 個月淨損高達 1,083 億日圓。

夏普 2 家主要債權銀行瑞穗銀行和三菱東京 UFJ 銀行主持的聯貸，將在今年 3 月底到期，共計規模有 5,100 億日圓的信用額度和貸款到期，其中包括 1,800 億日圓的定期貸款，以及 1,500 億日圓的信用額度。

這 2 家債權銀行希望夏普能在 3 月底前確認鴻海的投資方案，才能讓這些貸款展延。市場人士推測，鴻海持續對夏普進行實地查核，鴻海在夏普大阪總部的實地查核作業，持續作業中。本周鴻夏戀是否有進展，還是要看實地查核的進度。

這名人士指出，鴻海財務顧問、法律顧問以及重要幹部，持續在夏普大阪總部進行實地查核，審視釐清夏普負債與財務狀況。對於上述報導與消息，鴻海均不予回應。

6. 郭董質押 17 萬張鴻海套現

郭台銘買夏普真心可鑑，為籌聘金，特別趕在夏普董事會前，質押持股 17 萬張鴻海套現 126.99 億元。

根據公開資訊觀測站資料顯示，郭董今年 2 月 15 日分別向銀行質設三筆持股，其中一筆係向中信商銀城東分行設質專戶，設質 8.5 萬張鴻海股票，第二筆向兆豐商銀南京東路分行設質 1.8 萬張股票，第三筆則在台新銀行建北分行設質，設質張數為 6.7 萬張，三筆交易均已在 2 月 19 日申報，合計總設質張數達 17 萬張，以鴻海當日收盤價 74.7 元計算，市值達 126.99 億元。

一般銀行質借行情約質押股票市價 5 成到 7 成，質借金額大致落在 63.5 至 88.9 億元。先前郭董為了買堺工廠，2012 年質設 21 萬張持股，加上今年 2 月新增 17 萬張，累計質設張數達 62.68 萬張，以郭董總持股 197.39 萬張估，質設比拉高至 31.75%。

7. 鴻夏添變數 外資仍樂觀結親

「鴻夏戀」好事多磨延後簽約，26 日牽動鴻家軍股價幾乎全面走跌，然外資指出，目前談判局勢鴻海明顯占上風，外傳夏普「或有負債」應不致於讓鴻海在既有收購條件上讓步、且最終仍會順利聯姻，以今年與明年每股獲利受衝擊幅度預估值僅分別為 6%與 5%來看，都在可接受範圍內。

糾纏 4 年之久的「鴻夏戀」雖開花結果，但受到外傳夏普仍有「或有負債」等消息影響，鴻海宣布將重新檢視合約內容、延後簽約，影響所及，原本 25 日股價表現強勢的鴻家軍，昨天幾乎走跌，惟跌幅不算大，旗艦股指標鴻海僅下跌 0.64%收 78 元。

元大投顧亞太區研究部主管陳豐丰指出，鴻海保守先踩煞車作法是對的，畢竟小心駛得萬年船，對國際機構投資人而言，短期內還是不要輕舉妄動。

台新投顧協理黃文清認為，外傳夏普新增的 3,500 億日圓或有負債可能高於鴻海原先預估，但因或有負債內容包括：應收帳款轉借、債務擔保及反托拉斯費用等 100 多項，短時間鴻海需要進一步了解，但預料此消息應該不會改變鴻海強烈的併購意願。

歐系外資券商分析師指出，夏普爆出的或有負債也許讓「鴻夏戀」好事多磨，

但是綜觀目前談判情勢，「夏普需要鴻海奧援的成份應該高於鴻海需要夏普技術」，由於競標對手 INCJ 已經表態不願意墊高收購價格，夏普要鴻海吞下這筆突然冒出來的或有負債，機率應該不太高，因此，收購條件不會再轉趨嚴苛。

8. 鴻夏戀要快 爭蘋果 OLED 第二供應商

鴻夏戀進展腳步要加快了。韓國媒體報導，蘋果（Apple）已經選擇 Samsung Display 做為 OLED 面板的主要供應商，鴻海、LG 和 JDI 將競爭第二供應商位置。

韓國媒體 ETNews 報導，三星旗下 Samsung Display 已經被蘋果選中，成為蘋果有機發光二極體（OLED）面板的主要供應商。

報導引述產業人士消息，蘋果和 Samsung Display 已經簽訂契約，今年的供應量也已經確定。市場預期 Samsung Display 今年將確保可彎曲式 OLED 面板每月產能 6 萬片，供應給蘋果。

報導指出，若加上供應給三星電子和中國大陸智慧型手機廠商的供應量，Samsung Display 每月整體 OLED 產量會比 6 萬片還要多。

報導引述產業人士預估，Samsung Display 供應蘋果下一代 iPhone 所需可彎曲式 OLED 面板量的比重，可望達到 50%，此一比例更可上看 70%到 80%。

報導表示，鴻海、LG Display 及日本顯示器公司 JDI（Japan Display Inc.）三方將激烈競爭，以取得蘋果 OLED 面板第二供應商的位置。

報導指出，儘管 LG Display 有機會坐上蘋果第二供應商的位置，不過 LG Display 正面臨無法取得可彎曲式 OLED 面板（Flexible OLED）製造關鍵設備的窘境，加上鴻海有意投資夏普（Sharp）布局 OLED、日本 JDI 規劃進軍 OLED 市場，蘋果 OLED 第二供應商的位置，形成鴻海、LG Display 及 JDI 三搶一的局面。

報導引述產業人士消息，日本設備業者 Canon Tokki 掌握 OLED 關鍵製程設備，由於 Samsung Display 和中國大陸京東方已經搶先向 Canon Tokki 訂購 OLED 製造設備，考量日本 Canon Tokki 對這 2 家客戶訂單的消化速度，LG Display 可能要到 3 年之後，才有機會從 Canon Tokki 獲得 OLED 關鍵製程設備。

鴻海集團正與日本夏普洽商投資入股方案。根據夏普 2 月下旬發布的說明書，鴻海規劃挹注 2000 億日圓，未來 3 年將開發 OLED 面板事業的技術開發和量產設備。

未來3年夏普位於日本龜山工廠將設立 OLED 產線，也將進一步布局可彎曲式 OLED 產線，預估今年將投資 50 億日圓、2017 年投資 750 億日圓、2018 年投資 1000 億日圓、2019 年投資 200 億日圓，總計投資 2000 億日圓。

外界預期蘋果 iPhone 最快在 2017 年將採用 OLED 技術，鴻海投資夏普後，可鞏固日後對蘋果 iPhone 面板的供應能力。1050321

9. 鴻夏戀若成 外電：鴻海將整併 LCD

外電今（8）日報導指出，鴻海已開始布局投資夏普後的人事及組織調整案。據《日本經濟新聞》報導，鴻海迎娶夏普後，將整併 LCD 業務。

據《日本經濟新聞》報導，鴻海正考慮迎娶夏普後，將旗下 LCD 業務與夏普的 LCD 業務合併，並納入雙方合資的日本大阪堺（土界）10 代廠 SDP（Sakai Display Products）廠旗下。鴻海考慮將自家的 LCD 事業分拆，成為 SDP 廠子公司，並希望夏普及 SDP 廠密切合作開發有機發光二極體（OLED）等新一代面板產品。

10. 郭台銘赴曼谷 實地查核夏普泰國子公司

鴻夏戀一波數折，鴻海董事長郭台銘目前在泰國曼谷。鴻海傍晚表示，郭台銘赴泰國是既定行程，並順道參與夏普泰國子公司的實地查核（Due Diligence）。

鴻夏戀一波數折，雙方簽約進展外界高度關注，郭台銘動向也備受矚目。

郭台銘上周低調赴日，外界揣測郭台銘拜訪夏普高層、並參訪夏普位於大阪的家電工廠，但消息始終未獲證實。

對於郭台銘上周赴日、是否處理與夏普投資協議有關的事項與拜會行程，鴻海始終不予回應。

繼上周赴日，郭台銘馬不停蹄已經轉戰泰國曼谷。

鴻海表示，受夏普邀請，郭台銘目前在曼谷參加夏普健康環境海外事業擴大會議（Health and Environment Overseas Business Expansion Meeting）。

鴻海晚間表示，郭台銘赴泰國是既定行程，並順道參與夏普泰國子公司的實地查核。

鴻海指出，適逢夏普在泰國舉行國際會議，故郭台銘臨時受邀。

上周傳出鴻海集團財務顧問、法律顧問以及重要幹部近百人，在夏普大阪總部進行實地查核，審視釐清夏普負債與財務狀況。據了解郭台銘上周赴日，也實際瞭解鴻海對夏普實地查核的進度。

此刻郭台銘在泰國曼谷、參與夏普泰國子公司的實地查核，市場人士表示，鴻海投資夏普的計畫持續進行，不過鴻海必須完整掌握夏普在全球的財務和負債狀況，投資計畫才有可能塵埃落定，預期本周雙方可能還不會有明確的結果。

華爾街日報（WSJ）2月下旬引述消息人士報導，鴻海收到夏普未來財務風險評估文件，上面列出「或有負債」（contingent liabilities）總金額達 3500 億日圓。外界揣測，這讓鴻海未能在 2 月 25 日與夏普簽訂投資協議。

鴻海日前聲明重申，在 2 月 24 日（即夏普 2 月 25 日董事會之前）才收到夏普遞交一份新的關鍵文件，其中絕大部份內容，在雙方過去協商時從未被提出或告知。

鴻海表示，雙方團隊（包括鴻海的財務顧問 JPMorgan、法律顧問 Baker & McKenzie），目前正在就相關事宜進行協商，希望釐清現況並達成完善的解決方案。

日本媒體日前報導，鴻海針對夏普 2 月 24 日所提出的或有負債清單，在經過查核後，研判可能不是重大問題，預期鴻海有可能在 3 月 9 日與夏普簽訂投資協議。

鴻海持續重申，雙方並無設定簽約日期，都努力在實際可行的原則下，盡快達成令人滿意的協議。1050307

郭台銘參與泰國夏普會議 未現身

鴻海集團證實董事長郭台銘在泰國曼谷參與夏普集團的會議，不過在泰國的多家日本媒體整天在夏普泰國分公司守候，都未見到他現身。

鴻夏戀本週可望定案，鴻海董事長郭台銘行蹤各界關注。鴻海集團今天表示，郭台銘應夏普集團邀請，目前在曼谷參加夏普健康環境海外事業擴大會議（Healthand Environment Overseas Business Expansion Meeting）。

大批日本媒體一早就到位於曼谷市拉瑪四路上的夏普泰國分公司守候，但一整天下來並未有媒體見到郭台銘，夏普泰國分公司相關人員更是三緘其口。

直到下午傳出郭台銘是前往夏普公司在泰國春武里省的工廠參觀，不會到分公司，不過媒體依舊一直守候到傍晚才陸續撤離。

11. 鴻夏戀上軌道？鴻海：夏普邀郭董參加主辦會議

鴻夏戀可能在本週就會有結果，鴻海今天也證實，董事長郭台銘已獲邀請，正在泰國參加夏普舉辦的會議。

《路透》報導，鴻海今天證實，郭董獲邀參加夏普在泰國曼谷舉辦的健康環境海外事業擴大會議，被外界認為鴻夏戀成局的可能性大增；有市場人士即表示，郭董獲邀夏普出席，意味著鴻夏戀現正「走在正軌」。

受到這項消息激勵，夏普繼上週股價大漲 14% 後，今日持續走高，一度大漲近 8%，衝上 163 日圓；至於鴻海股價開高走低，目前股價下挫 1.4 元至 81.7 元。

12. 鴻海x夏普 不完美交易解密

對跨國購併案身經百戰經驗的郭台銘而言，買夏普堪稱是一樁「不完美的交易」。外界質疑他買太貴，當冤大頭，一份 3500 億日圓或有負債清單，更讓他為之震怒，郭董急著成交的背後，到底有哪些不願說出口的深層盤算？

一樁耗時四年長跑的鴻夏戀、台日史上最大購併案，眼見著要進禮堂了，新郎卻在公證前踩下煞車。二月二十四日上午，一份三千五百億日圓（約新台幣一〇三八億元）的夏普「或有負債」清單，傳進了鴻海土城辦公室電腦，這份涵蓋一百項或有負債清單，有可能扭轉郭台銘原先非買不可的決心？讓努力了四年的鴻夏戀化為一場空？

而且，這個情景如此熟悉。二〇一二年三月，鴻海集團宣布將以六七〇億日圓（以當時匯率計算，約新台幣二三九億元），買下夏普九．九%股權，以及用總裁郭台銘個人名義，投入六六〇億日圓（約新台幣二三五億元），成為十代面板廠堺工廠大股東。但事後，買夏普股權的部分，郭台銘沒有履約，他在事後指責夏普的預估財務數字失真，表現不誠實。四年之後，同樣的三月時分，這一次，雷同的戲碼，居然再度上演。

四年後捲土重來，雙方最後敲定，鴻海集團包括郭台銘個人投資，總計出資五八九〇億日圓（約新台幣一七四六億元），入股夏普六五・八%，豪吞夏普的金額比四年前暴漲近八倍，強人氣魄竟更勝當年。

其實四年之間，夏普並非沒有其他的對象。本刊得知，在一二年鴻夏戀破局後，國內另一家科技大廠，就曾慎重評估過購併夏普的可行性，並悄悄派人前往大阪夏普總部接觸，然而才走到第一階段評估後，就因故作罷。

而鴻海也照樣在全球攻城掠地，尋找購併獵物，只是舊愛還是最美，鴻夏戀從一五年起，慢慢回溫。鴻海與另一家追求者 INCJ（日本官民基金產業革新機構），與夏普走到最後攤牌關頭。

鴻海與 INCJ 的出價一攤開來，幾乎勝負已定。鴻海出價高出對手一倍以上，且接受夏普提出的四大條件，而 INCJ 出得資金少，更打算把夏普的家電事業拆出來與其他日本品牌合併。「條件一比，誰都會選富爸爸鴻海。」一位參與多次國際購併案的財務專家這麼說。

那天，一份郵件傳入鴻海……

爆出日圓或有負債 快成的交易喊停

但劇本卻非這麼完美。一六年開春不久的二月二十四日早上，一份電子郵件傳進鴻海土城辦公室的電腦。這份文件像一顆原子彈，炸亂鴻海與夏普原本協商的簽約程序，破壞了郭台銘認定是十拿九穩的購併劇本。遠在中國的郭台銘，知道這份清單之後「氣瘋了」。對他來說一二年時，他開出的是高價，這一次購併金額也高出對手近一倍，難道，結果又走向原點？難道，夏普再度不誠實？

去年十一、十二月，鴻海就陸續動員超過一百人的查核部隊，在夏普總部進行實地查核（Due Diligence，實地查核）。根據夏普當時提供的資料，夏普截至一五年底為止，所揭露的或有負債約在八百億日圓之譜。

那麼，這份據稱有高達一百項、三千五百億日圓的潛在負債，到底從哪裡冒出來的？為何當初做實地查核沒有看出來？

劇情發展讓許多參與過國際購併案的會計師直呼：「這實在不可思議。」但凡一樁國際購併案，不外乎經過三階段：第一階段開放有意的買家，賣方會提供粗略的資料，據此決定誰能取得資格，簽訂意向書；第二階段，合格買家可進入細部實地查核，賣方此時會提供進一步資訊，供買家評估，提出買價；到了第三階段正式簽約前，雙方已經有交易草約可參考。而且草約中所涉及的賣方各

項文件、財務資訊一定是符合有共識的合約，照理，夏普不可能在董事會前一天，又寄出新的清單文件。

但鴻海事後所發布聲明，表明清單「其中的絕大部分內容，雙方過去協商時從未被提出或告知。」換言之，鴻海認為這是一份事前不知情，而未納入評估的或有負債。

再對照鴻海併夏普的唯一競爭對手 INCJ 會長志賀俊之，在事發後接受日媒採訪的說法，就更引人好奇。當記者問道，是否知道有這份或有負債清單，他的回答是，進行實地查核時，有調查一般性的「或有負債」，他不清楚夏普給鴻海的清單內容，所以不知是否有 INCJ 掌握到、但鴻海沒掌握到的內容。這個回應似乎是在說，INCJ 跟鴻海在進行實地查核時，所獲取的資料，未必相同。

原來，這份清單是夏普律師根據雙方合約內容，建議夏普寄出來。鴻海與夏普合約書中，顯然有依照購併合約慣例，採取必要的保護措施，一旦財務相關數字不吻合，夏普可能會被罰款，因此夏普才最後時刻提出清單。

一位任職國內三大會計師事務所中，專門負責國際購併案的會計師則表示，在購併實務上，財務報表外的任何項目，都可能是或有負債，從可能的訴訟帶來的索賠，環保與公安問題、退職基金，都有增加或有負債的風險。但他估計，龐大的或有負債，「其中有一半很可能不會發生。」

震怒，郭董下令重啟調查
百人團隊殺進夏普 簽約之日充滿變數

日資私募公司 WSR CAPITAL 負責人王怡岳，則以他歷任日系金融機構、日資企業的經驗表示，日本對於經營階層所須負起的善良管理責任，有很嚴格的約束，夏普應該不至於做出損及公司與股東的作為。

但為了郭台銘之怒，夏普社長高橋興三在二月二十五日率員飛到深圳，想當面解釋，但並沒有第一天就見到郭台銘。理智告訴郭台銘，五八九〇億日圓非同小可，儘管盛怒，更須步步為營。

照理說，代表夏普的高橋興三早就公開表示過，夏普可能傾向接受鴻海的提案。雙方按照早就規畫好後續程序，夏普會在二十五日上午召開董事會，投票

決定選擇哪一個紓困案。如果無意外，夏普將會接受鴻海的提案，鴻海則同日下午召開臨時董事會通過投資案，之後雙方同步在大阪、土城兩地向當地交易所發布；隔天二十六日，郭台銘會飛到日本，與夏普社長高橋興三完成簽約。

然而，炸彈炸開了，一收到清單，鴻海立刻通知夏普，希望夏普暫停對外宣布結果；沒想到夏普照著原定程序，公布董事會全數通過接受鴻海紓困案的消息；唯一競爭對手 INCJ 也宣布停止爭取紓困案。

對夏普而言，鴻夏戀此刻已是「修成正果」、「生米已成熟飯」；但郭台銘可不作如此想，他下令立刻重做實地查核。

二十九日一早，鴻海浩浩蕩蕩的百人查核部隊，再度開進大阪的夏普總部，包括鴻海各事業部門人員、財會人員、購併案顧問 JPMorgan、法律顧問，分組針對這份清單，展開查核工作。到本刊截稿為止，查核才展開第二天，鴻海內部人士對於這次查核會不會改變鴻夏戀的結果，「完全沒有答案」。

關鍵當然是實地查核期間，會掃出多少有高度引爆危險的隱藏地雷。

○九年，為了進軍太陽能產業的友達，曾經以一・二五億美元買下太陽能矽晶圓廠 M.Setek 逾半數股權，卻在入股後參與經營發現，M.Setek「或有負債」規模比當時實地查核時要多出許多。處在產品價格變動劇烈的電子產業，「或有負債」是購併時難以掌握的風險。

謹慎，怕重蹈併奇美電覆轍

當年反托辣斯賠償金 高達三億歐元

再看群創購併奇美的隔年，奇美一樁歐盟反托辣斯的價格調查案結果出爐，歐盟判定奇美須付出三億歐元（以當時匯率計算，約新台幣一二八億元）的賠償金，帶給群創始料未及的損失。如今殷鑑不遠，萬一夏普的或有負債也有類似地雷，足以讓鴻海吃不消。郭台銘多次告誡集團內部，絕不可以再犯購併奇美電時同樣的錯誤，「要把奇美當借鏡」。

畢竟一旦簽約，鴻海集團必須概括承受夏普未來所有虧損與負債。當年明基購併西門子手機部門，多麼風光，但一年後就黯然豎起白旗。關鍵就在於低估西門子手機部門的虧損程度，以及自身的財務實力。類似的例子在在提醒郭台銘，小心駛得萬年船。但以大戰略來看，郭台銘苦追四年，身段能屈能伸，能軟能硬，謀略盡出，都指向一個目標：「一定要買下夏普」。

只不過，嫌貨才是買貨人，如果鴻夏戀交易走得下去，清單事件正好成為郭台銘用來換取更好條件的武器。

過去，鴻海靠著國際購併不斷壯大，歷來購併案的進行，鴻海向來速戰速決，展現霸氣與效率，唯有夏普案走走停停；日本官民組成的 INCJ 攔腰殺出來競爭，更激起郭台銘的意志，「低蹲四年，循序漸進，就是怕刺激日本人。」買夏普的四年琢磨，郭台銘耐著性子等待，也練就一身軟硬兼施的狩獵術。

當一二年，眼見面板產業景氣低迷，群創、夏普、鴻海股價都連動而下跌，郭台銘咬緊夏普「不老實」作理由，堅持重談協定。「在日本，這種說定的交易，就算日後股價大跌，也不會要求重來。」一位日系企業負責人這麼說。但郭台銘寧可匍匐前進，絕不出手。

蹲低，一宗交易磨四年
淨值可能為負的公司 為何執意要買？

但是，不買夏普股權的郭台銘，卻買下堺工廠。

原來，堺工廠在一〇年時，在蘋果電腦支持下，成為專供新 iPad 所用的面板廠，但堺工廠在夏普手中，不論交貨與量產都無法符合蘋果電腦的要求，新款產品延遲半年還無法出貨，讓蘋果頭疼不已。郭台銘入股堺工廠之餘，乘勢主導營運。

老郭施展巧手，整頓堺工廠，一舉藉著堺工廠，穩住蘋果訂單；更用一年時間，就讓堺工廠由虧轉盈，成為夏普的新模範生，賺錢之餘，他大方發放獎金。郭台銘透過堺工廠，順利達到兩個目的，第一，證明他有整頓能力，未來夏普交到他手上，有機會翻轉頹勢；第二，只要願意投入，逆轉勝就能個個有賞。

期間，郭台銘也大打媒體戰，一下子廣邀台灣媒體參觀堺工廠，宣揚成績；一下子接受日媒採訪，大談改造夏普的信心，每一步都想展示他對經營夏普的信心與野心。

面板產業的劇烈變化，讓體質虛弱的夏普更難挽頹勢。根據夏普的最新財報，總負債高達新台幣四六五九億元，但三月底前即將到期一千五百億元銀行借款，公司帳上現金僅剩六九五億元。如果找不到金主即刻金援，夏普極可能在今年年底前就走上破產清算之路，屆時，四萬四千多名員工將集體失業。

然而，一位日資企業高層也直言，「如果不是因為夏普快倒了，鴻海哪可能有機

會。」郭台銘偏就是在日本社會一片不可能中掌握機遇、創造機會。他堅信以鴻海的績效、布局、客戶當靠山，絕對能帶夏普走出新局。

如今看來，夏普淨值僅剩新台幣四七五億元，如果加上夏普最近所提出的「或有負債」三千五百億日圓，淨值可能掉到負數。買到這樣的夏普，對鴻海的好處在哪裡，郭台銘為何非買不可？

盤算一：買技術搶蘋果訂單

夏普是重要供應商 鴻海跟著沾光

非夏普不可是因為，夏普手上握有鴻海夢寐以求的東西；而夏普能否避免破產、避免員工被大量解雇、避免旗下事業體被大卸八塊，也只能選擇投入鴻海的懷抱。夏普堪稱是全球液晶技術的先驅者，累積長達四十年以上的液晶顯示器光電研發經驗，讓夏普的面板研發製造技術，能與當前技術領先者的韓廠三星與 LG 三足鼎立。

夏普占蘋果 iPhone 面板供應比重約一〇%至一五%，iPad 的面板供應比重更高達二五%至三〇%。產業研究機構 IHS DisplaySearch 資深研究總監謝勤益指出：「包括群創在內的鴻海集團面板大軍，因技術遲遲無法吃到蘋果的面板訂單；買夏普如成功，不僅擠入了蘋果面板供應主要廠商之列，還可發揮一條龍式的生產優勢，對集團旗下的面板相關零件廠，都可帶來訂單挹注。」

盤算二：台系面板聯日抗韓

技術升級 有望拿到蘋果筆電訂單

除了蘋果面板訂單，事實上，台系面板廠在先進面板技術競賽上，已經遠遠落後於韓廠的事實，更是郭董盤繞心頭已久的沉重焦慮。

集邦科技旗下的面板研究部門 WitsView 就出具報告警告，由日、韓廠壟斷的高階面板技術製程如 OLED（有機發光二極體）、LTPS（低溫多晶矽）與 IGZO（氧化銦銻鋅），正快速地鯨吞蠶食主流面板技術 a-Si（非晶矽）在智慧型手機面板的市占率。前三種高階面板技術在手機面板的市占率，將從一五年的四一・九%，上升至今年的四八・七%。

換言之，如果台系面板廠不加緊腳步技術升級，不出幾年，將把目前成長最快的中小型面板江山拱手讓人，這也是郭董心中最深的焦慮之一。

夏普擁有的 IGZO 技術獨步全球，被許多追蹤鴻海分析師認為是郭董志在必得買夏普的重要原因。集邦科技旗下 WitView 的面板分析師邱宇彬指出，從蘋果推出十二・九吋的 iPadpro 全面採用夏普的 IGZO 製程面板觀之，IGZO 面板的省電性與高解析度特性，在中型面板上極具潛力。

「這預告著，蘋果的筆記型電腦未來極有機會採用 IGZO 面板技術，鴻海若成功買下夏普，挾著供應面板的優勢，也可能順勢拿下蘋果筆記型電腦代工訂單。」蘋果去年賣出約一千五百萬台筆記型電腦，是筆電市場中，唯一逆勢成長的品牌。

短期上，夏普不僅是能為鴻海營運成長動能添柴加火的新動力，長期上，更可扮演讓整個鴻海集團調整體質、擺脫代工宿命的樞紐所在。

資策會產業情報研究所所長詹文男認為：「夏普不僅有高階面板技術，還有一個知名品牌，家電產品線完備齊全，對鴻海進軍智慧家庭領域，將是一大助力。」工研院知識經濟與競爭力中心首席研究員陳清文，則以「鴻海大資金＋夏普高技術＝產業勝利組合」，來形容這樁尚有變數、台灣企業史上最大規模的電子產業海外購併案。

陳清文分析，鴻海買夏普，後面有一個遠大的產品發展藍圖：透過初步投資二千億日圓的夏普 OLED 新廠計畫，於一九年打造月產一千萬片約當五・五吋 OLED 面板產能，追趕三星，成為全球 OLED 領先群；在夏普高階面板的基礎上，成為下一世代 8K4K 電視的領先者，迎接二〇年東京奧運商機。

從未來的想像再拉回現實，如果夏普買成，郭董馬上必須面對嚴峻的課題在於：如何打破封閉性、排外性極強的日本大企業官僚文化，注入鴻海基因，讓夏普脫胎換骨，務求在最短時間內縮小虧損並轉虧為盈。

因為，如果做不到的話，買成夏普後，鴻海將持有夏普四四・五％控制性股權，如果夏普像上個年度一樣虧損新台幣六六〇億元來做試算的例子，鴻海就得認列四四・五％損失，即二九〇億元損失，等於稅後 EPS（每股純益）少了一・八五元。這種損失，鴻海財務體質雖可承受得起，但勢必對已經呈疲弱的股價造成極大殺傷力。

借鏡，向雷諾日產取經
不僅要「動刀」更要重建企業文化

為了讓夏普四萬四千多名員工了解，鴻海可不是只會出錢的散財童子，在與夏普談判過程中，郭台銘就公開宣示：「如果能投資進去本社（指夏普），我們會給經營團隊一定要賺錢的壓力，並 Push（推動）他們改變。」郭台銘去年三月在鴻海內部用電子白板寫下這些話來，透過日本《東洋經濟週刊》傳送到日本社會，再度讓日本社會見識到鴻海獨特的強勢領導風格，以及要求員工隨著必須上緊發條、在各個崗位上戰戰兢兢的嚴酷企業文化。

夏普同意讓鴻海入主提出四大條件：一、維持夏普營運獨立性；二、保障員工工作；三、讓夏普品牌持續下去；四、技術不外流。對此，詹文男指出，鴻海如買夏普，進行整頓要成功，必須有組織、管理上調整的空間，否則還是難以扭轉夏普頹勢。

一九九九年，日產汽車瀕臨破產、法國雷諾汽車以五十四億美元，收購日產汽車三六·八％股權，成為最大股東，創下日本汽車業首樁以聯姻模式，組成聯盟進行合作的案例。當時日產的法籍執行長高恩（Carlos Ghosn），在兩年內帶領「雷諾日產」轉虧為盈，可成為鴻海未來入主夏普的寶貴經驗。

高恩提出種種對症下藥的藥方，諸如：建立跨部門團隊、找尋有企圖心的中階主管組成 Value-Up（團隊）、導入集中採購與比價制度，斬斷既有利益糾結、精簡高階職位，大砍顧問職、改變終身雇用制，改以績效導向的薪酬制度……，為日後日產重拾光輝打下堅實的基礎。

郭董即使買夏普，真正的挑戰才要開始。這場挑戰，不僅攸關鴻海集團技術升級與營運結構轉型的命運，更是目前飽受中國紅色供應鏈低價競爭威脅，以及升級及轉型遇到瓶頸的台灣高科技產業最寶貴的一場經驗。大家都在睜大眼睛瞧著呢。

13. 郭董的野望！鴻海買夏普的 5 大原因

夏普董事會今天接受鴻海的紓困提案，鴻海將取得夏普 65.9％股權。《華爾街日報》整理出了 5 大理由，解釋為什麼鴻海董事長郭台銘這麼想要取得夏普。

1. 蘋果 iPhone

鴻海是蘋果 iPhone 最大的組裝代工及零件供應商，由於螢幕是 iPhone 最昂貴的零組件，也有較高的利潤，因此鴻海一直希望能爭取蘋果的面板訂單。夏普，就是蘋果面板的供應商之一。

2. 多角化經營

鴻海一直希望能多角化經營，意在擺脫低利潤的契約式生產角色，轉向高階元件生產。夏普的面板技術，將能幫助鴻海在面板的生產上更上軌道，也減少它們對於契約式生產的依賴。

3.品牌

鴻海並沒有以自家品牌名義製造的產品，他們希望以其它的替代方案，來提升其品牌價值。夏普是非常有名的品牌，如果能讓夏普虧損成功止血，夏普將變得非常有價值。

4.挑戰三星

鴻海希望能爭取蘋果 iPhone 下一個世代的面板訂單，但南韓三星是有機發光二極體（OLED）的主要供應商。但取得夏普後，鴻海就能在這個領域上進行投資，並成為關鍵的供應商。

5.歷史因素

2012 年，鴻海董事長郭台銘以個人名義，投資夏普的堺 10 代廠，並成功讓該廠由虧損轉向開始獲利，鴻海也希望以此為基礎，進行更密切的合作。

14. 堅娶夏普 鴻海想擺脫代工

外電分析，鴻海收購夏普的五大理由是想逐漸擺脫低毛利純代工的依賴，包括藉由夏普供應 iPhone 手機螢幕的地位，強化鴻海對蘋果整體議價能力；協助鴻海跨入高階零組件領域，分散經營風險；取得國際知名品牌「夏普」（Sharp）；另可與南韓三星競爭供應蘋果次世代面板；鴻海董事長郭台銘個人已對夏普投資，欲更進一步結盟。

1432 天的鴻夏戀

1432 天的鴻夏戀

鴻海是世界最大的電子專業代工製造服務（EMS）廠商，除為蘋果代工組裝 iPhone 手機外，也代工索尼（Sony）、任天堂的遊戲機、軟銀集團機器人等。

強化對蘋果議價、跨入高階零組件領域…

日經新聞指出，鴻海把對夏普收購，定位在為其未來的成長投資；因在代工業成長乏力之際，若能運用夏普的液晶面板技術和品牌，有助鴻海本身擴大零組件供應範圍，可拓展更多新客戶，擺脫對蘋果的過度依賴。

報導引用郭台銘說法，希望把夏普打造成鴻海集團成長引擎，致力於未來營收翻倍、達到十兆台幣。鴻海近年來成長明顯趨緩，二〇一五全年合併營收四・四八三兆台幣，雖創新高，但年增率僅六・四二%，遠低於十%成長目標。

香港券商 Parry International Trading 總經理派瑞指出，郭台銘不放棄併購夏普，因夏普擁有可與三星匹敵的面板技術，在幫助蘋果不過度依賴三星螢幕供應的同時，已供應蘋果金屬機殼的鴻海集團將有更大的議價能力。三星目前為蘋果更薄更亮的 OLED（有機發光二極體）螢幕主要供應商，而夏普預計二〇一八年開始量產 OLED 顯示器，可望成為蘋果 iPhone 次世代螢幕重要供應商。

此外，收購夏普有助於鴻海從低毛利的代工，跨入高端零組件生產領域，分散過度依賴代工的風險，業務朝多元化的角度發展。鴻海近期也積極佈局太陽能領域，和日本軟銀、印度 Bharti 合資成立 SBG 潔淨能源科技公司，去年底已拿下印度太陽能發電標案。

15. 夏普兩大傳家寶 鴻海非要不可

從財報上觀察，鴻海的營收成長動能已開始下滑，為了緊抓住最重要客戶及啟動轉型，夏普的技術和品牌，成為郭董的靈丹。

鴻海集團董事長郭台銘為何對夏普如此鍥而不捨？從夏普二月二十五日發表的公告，可看到解答。

公告指出，鴻海投資夏普的四千八百億日圓，其中兩千億日圓，將於未來三年間用在有機發光二極體（OLED）的研發及投資。一千億日圓，用在未來三年間投資先進中小尺寸技術。

這間接印證了長久以來的猜測，郭台銘入主夏普，主要是為了比傳統液晶顏色更鮮豔、更輕薄、更省電，未來還可像壁紙一般隨處摺捲貼掛的「夢幻顯示技術」——OLED。

日本公共電視 NHK 紀錄片《亞洲黑衣人行動了》，首度揭開鴻海設在大阪技術研發中心的神祕面紗。該中心網羅索尼、夏普、日立的前資深技術人員，致力研發 OLED 技術。

「將來，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，」郭台銘在該片透露對面板技術的重視。因為，抓住面板技術，更可抓緊蘋果的心，這可是鴻海營收佔比五成的超級大客戶。

photo

蘋果正面臨成長停滯的危機。二〇一五年第四季 iPhone 全球銷售七四七七萬台，僅比前一年同期微增〇・四%，寫下八年前第一支 iPhone 發售以來最差紀錄。

當蘋果進入成長高原期，鴻海一旦不能「跟著蘋果一起成長」，競爭對手和碩分食組裝訂單的壓力勢必大增。郭台銘的解方，是進一步垂直整合，以先進技術搶下蘋果面板訂單。iPhone 利潤最高的兩個關鍵零件是面板和金屬機殼，其中，面板加上觸控模組，佔整體成本高達兩成。鴻海集團已供應蘋果金屬機殼，若能進一步掌握面板，絕對是加分。

要學面板技術 當蘋果的「一條龍」，跟三星搶單

「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，在有限的大餅中，佔更大的份量，」集邦科技顯示器資深研究協理邱宇彬分析。

鴻海旗下有面板廠，包括子公司群創和大陸端的深超、還有貴陽廠，以及夏普堺工廠（SDP）。但鴻海自家的面板技術，一直還沒有辦法讓蘋果放心。「群創努力了很久，一直做不到高階的，」一位熟知內情人士評論。

蘋果目前 LCD 主要面板供應商總共有三家，日本顯示器公司（JDI）、夏普，及韓國樂金顯示器（LGD）。其中，夏普擁有高解析度液晶顯示器必備的低溫多晶矽（LTPS）及氧化銦稼鋅（IGZO）的產能技術和專利。

而且業界傳言不斷，蘋果的次世代 iPhone，極可能會換成和三星智慧手機一樣的 OLED 面板，甚至可能是如同科幻電影一樣，可摺疊的軟性 OLED 面板。

然而，當前 OLED 面板的真正王者都是三星，在中小型尺寸市佔更高達九成。換用 OLED，蘋果勁敵三星勢必成為主要供應商，這是過去幾年，蘋果對於 OLED 始終望之卻步的主因。

郭台銘若能拿下夏普，集台日所長，打造出可與韓廠匹敵的全新 OLED 供應廠，庫克勢必「龍心大悅」。「蘋果是 push（郭台銘）的動力之一，因為它不想太依賴三星，」一名資深顯示器分析師說。

要攬家電品牌 發展智慧家電，攻進物聯網戰場

此外，夏普的家電品牌，在物聯網時代也是吸引鴻海的地方。

郭台銘在近年的股東會上，總是不斷喊出，要轉型到科技和服務的鴻海，集團要跨足「十一屏三網二雲」等。

台北科技市場研究（TMR）分析師、《日經電子》特約記者大槻洋智說，在物聯網時代，智慧家電是重要的商機。但目前鴻海的大客戶蘋果，仍沒有突出的家電產品。夏普在家電品牌上的口碑，除了液晶電視，近期的空氣清淨機、台灣人赴日「必敗」的水波爐，都是夏普著名的家電。

「鴻海是一家後端工程和組裝能力強的公司，夏普則是前端的研發能力很好，」大槻洋智認為，鴻夏在這一塊的合作，未來也能對蘋果之外的「其他重要客戶」有所助益。

16. 鴻海若吃夏普 迎千億蘋果單

鴻海若拿下夏普股權，將創下外商收購日企天價，由於夏普提供蘋果達 30% 面板供應量，換算之下，鴻海等於坐收超過 1,000 億元的蘋果面板訂單。蘋果傳出計劃 2018 年採用 OLED 面板，而夏普掌控的 IGZO 技術，正是鴻海進軍精品面板的最後一塊拼圖。

夏普供應蘋果 30% 面板

分析師表示，夏普擔綱蘋果高達 30% 的面板訂單，主要項目包含 iPhone、iPad，以 iPhone 年產 2.2 億台、iPad 年產 0.45 億台，面板加上觸控模組價格約新台幣 1,300~1,500 元計，合計平均每年面板採購金額高達 3,500 億元以上，鴻海拿下夏普股權之後，等於間接吞下蘋果超過 1,000 億元面板訂單，鴻海將擁有更強大的配單能力。

夏普過去與三星、LG、日本 JDI 分食蘋果面板訂單，然三星與蘋果在手機廝殺激烈，加上三星屢屢侵犯蘋果專利，夏普因此擊敗三星，成為蘋果面板的主要供應商。

IGZO 技術領先三星、LG

除此之外，面板業者分析，2018 年蘋果將在 iPhone 採用 OLED 面板，OLED 技術已經趨向成熟，夏普擁有的氧化銦銻鋅（IGZO）技術領先三星、LG，可提升 OLED 面板的精細度與省電性能，將手機用的面板導向精品化，鴻海拿下夏普有

助於鞏固次世代面板技術，也與蘋果建立起牢不可破的緊密關係。

昨天在鴻海入主夏普消息激勵之下，鴻海相關供應鏈群起大漲，上演慶祝行情，旗下面板廠也一度勁揚逾 7%，惟業者認為，群創受惠程度還在未定之天。

面板廠分析，一來是夏普要求技術不得外流，所謂外流有待定義；二來鴻海入股夏普是以鴻海及其子公司名義，取得 65.9% 股權，郭台銘個人持有堺市工廠 37.6% 股權，夏普持股也是 37.6%，如今鴻海持有夏普股權，等於泛鴻海集團持有夏普、堺市工廠都將超過 50%。

反觀郭台銘或鴻海持有群創股權在個位數，未來鴻海如果在面板啟動配單，特別是景氣不佳之際，誰能得到鴻海關愛的眼神？還有待觀察。

17. 分析：日本夏普接受台灣鴻海收購的兩點啟示

毫無疑問，1912 年創立的夏普是日本電子企業的品牌和驕傲。幾經周折，周四（2 月 25 日）夏普董事會接受台灣鴻海精密集團的收購提議，這是具有風向標意義的事件。

根據方案，鴻海精密（又稱富士康集團）以 43 億美元收購夏普，雖然收購方案細節不多，但鴻海集團董事長郭台銘表示繼續保持夏普品牌、不會洩露夏普面板技術、不會大幅裁員等。

日本電子企業雖然創新能力強、技術精良，但文化保守，從本意上說，日本斷然不想將夏普這個已有 103 年歷史的廠家交給外國公司，引起日本朝野和民眾的熱議。

正式由於這一民族情結，使夏普的收購參雜了更多商業之外的考量，導致鴻海收購夏普一波三折。儘管鴻海競購夏普 2012 年就已著手，歷時四年，期間夏普兩度經過拯救方案，怎奈無力回天，瀕臨破產邊緣。

鴻海集團董事長郭台銘收購夏普志在必得

也正是由於這一民族情結和所謂的尊嚴，日本政府旗下的產業革新機構試圖接手夏普，以免夏普落入外人之手。怎奈其提出的自己不到鴻海的一半，加之還表示要整改夏普進行裁員，這對夏普來說無異於雪上加霜，將夏普推向了鴻海。

在民族尊嚴和經濟考量之間，夏普咬牙選擇了後者。

顯示面板

夏普擁有全球最先進的液晶面板製造技術，鴻海收購夏普舉步維艱的部分原因也是由於日本政府擔心該核心技術流入外人之手。

毫無疑問，鴻海看中的正是夏普的液晶技術。鴻海在大陸的公司富士康是蘋果電子產品的主要生產商，基本採用夏普的液晶面板。蘋果電子產品業務佔富士康收入的一半以上。

夏普首席執行官高橋興三無力回天

收購夏普意味著富士康能削減生產 iPhone 等產品的成本，減少對三星面板的依賴，畢竟蘋果和三星之間因為設計和知識產權的爭端導致競爭加劇。

如果富士康能提升夏普面板的質量，這對蘋果來說也是好消息，會對三星構成更大壓力，因此也有人認為這是富士康、夏普和蘋果對三星的發起的「鉗形攻勢」。

路透社周四報道，在夏普董事會表示接受鴻海的收購方案後，富士康集團表示會延遲簽署協議，因為需要「澄清一些細節」。

此外，鴻海收購夏普這一方案還需得到夏普股東的批准，會否節外生枝，拭目以待。