

「被台灣買走的日本百年企業—今後走向？」

我訪問了姚巧梅女士，她是『郭台銘的情人夏普：被台灣買走的日本百年企業』一書作者，也是翻譯家。翻譯了曾野綾子等日本作家的著作，並在台灣推廣。同時幹旋 2014 年我的著作『1%的力量』（1%の力）（中文由天下文化，日文由河出書房新社出版）中文版。

與 2015 年諾貝爾文學獎的白俄羅斯作家斯維拉娜·亞歷賽維奇在 2003 年的對談，也被收錄在中文版中，而這是日文版沒有的。姚女士原為了解我在福島從事的醫療活動前來訪問，但在談話中，知道她寫夏普一書，內容似乎很有趣，激發我反過來採訪她。因著這份因緣，我將於今年 8 月赴台灣演講。

鎌田 鴻海董事長郭台銘（英文名 Terry）曾說「收購夏普是我第二次的創業」。身為在全球擁有 120 萬名員工、年收益達 5 兆台幣亮眼成績的領導人，也是世界電子產品代工王的鴻海，其收購目標為何？

姚 鴻海於 1974 年從小工廠起家，因抓準台商西進大陸時機，獲得快速發展。其無論在生產力、員工數、工廠數、營業額等急速成長，最終成為世界最大 OEM（代工企業）。鴻海能有今天的規模，致勝關鍵在於成功的經營戰略。其中包括生產規模之擴大、靈活的金融調度、分散工廠據點、迅速地應對策略、確保製品品質，以及 2012 年後與夏普建構關係等多角化經營。

當中最強的能力是強大的生產規模、高水準製造技術與成本控制、價格與靈活的經營策略等。但另一方面，鴻海雖在經營上表現亮眼，卻難逃中國員工跳樓事件所產生的負面印象。而且，鴻海的經營策缺乏革新，因而被其他企業模仿的可能性升高。

有鑑於此，鴻海決定朝「科技服務」企業轉型。鴻海集團副總裁呂芳銘公開表示：「鴻海脫胎換骨的策略是全球佈局、營運模式進化、投資策略改變，以及積極地朝多領域發展。」

鎌田 鴻海從電子零件製造商出發，發展至目前以設計、製造、銷售、市場行銷等垂直統合型公司為目標，希望成為像三星般的品牌企業。反觀日本，並沒有放眼世

界。許多日本人都無法想像，台灣一個小企業竟可以發展到擁有 120 萬名員工的規模。日本因為視野狹窄，所以陷入目前的窘境。犯了名符其實的「日本病」。

鎌田 鴻海打算收購經營陷入窘境的東芝半導體公司，並聽說以 3 兆日圓下標。為何鴻海想收購東芝？可能成功嗎？

姚 IOT (物聯網) 是鴻海未來要發展的重要領域。而東芝的 NAND 型快閃記憶體是掌握 IOT 的關鍵技術。其技術不僅可運用在記憶卡、USB 隨身碟、筆記型電腦、智慧型手機或大數據，也可應用在軍事設備上。然而，鴻海收購東芝困難度高。

主要是已從經濟面升格至「政治」面

(註：請參考以下兩篇文章： 夏普之後娶東芝，郭董能享齊人之福？

<https://drive.google.com/file/d/0B0GZChsSdBuiTFJ5VUM5UW1XWnM/view?usp=sharing>
世界半導體大戰與東芝致命的吸引力

<https://drive.google.com/file/d/0B0GZChsSdBuiOUFKbHFPVXNBUEk/view?usp=sharing>)

為與中國迅速成長的半導體進行抗衡，日本和美國都不希望在中國設廠的鴻海成功收購東芝。因此，有可能使出外匯法進行阻撓 (註：鴻海已於 5 月下旬完成第二次投標)。不過，最後結果說不準。如同當時沒人相信鴻海能收購到夏普一樣，不到最後關頭，鹿死誰手不知。鴻海也努力地與中國劃清界線。並表示要和蘋果、亞馬遜、戴爾、夏普等攜手合作，甚至跑到美國和川普見面，試著以在美國設面板廠、雇用美國人等示好行為，增進美國、日本與台灣三方合作，間接提高參與東芝收購的可能性。

鎌田 如果讓東芝自由選擇，相信東芝比較願意賣給出價 3 兆日圓的鴻海吧。日本為了不讓會製造軍事裝備的東芝落入與中國關係密切的台灣企業手中，百般阻擾。然而，鴻海所追求的美國·日本·台灣三國的合作型態，究竟能達到何種效果，會是關鍵。以日本產業革新機構和美國 KKR 為主的日美連線，雖表示可湊足資金 2.8 兆日圓，但實際上，是否真正能夠辦得到，很難下定論。我認為，不僅是單方的鴻海問題，以東芝目前面臨的營運缺陷問題來看，短期內極難做出究竟要委身給誰的決定吧。這也是「日本病」所致。

鎌田 夏普發表 2016 年度 10-12 月結算，其最終損益為黑字 42 億日圓 (註：2017 年 5 月 26 日發表純益 590 億日圓，為 4 年來首度獲利)。隨終結了連續四半期的赤

字狀態後，對夏普的起死回生應可期待，戴正吳做了哪些改革，並且在接下來的重建過程中，有何需要克服的困難？

姚 戴正吳社長為實踐在 2018 年帶領夏普重返東京證券一部，實施了下述事項。公佈三大經營改革方針及 13 個步驟，並逐一實施。改革包括重新認識業務流（夏普專攻商品企劃、開發 和銷售經營，鴻海全面支援採購及生產）、大幅提高成本意識（節省開銷，活用資產，透過成本控制，提高經營效果）、賞罰分明的人事制度（以透明公 正的考核制度評估績效、轉虧為盈後，發放員工分紅，打造高成果高待遇的體制、逃避挑戰、拿不出成果的管理職將被降職）。13 個步驟則有：企業子公司化經營、改善待遇、強化企業溝通和社會責任等。
（補充：然而，企業重建必有光與影。陰影方面，針對管理層面，例如人才流失、雙方信賴感、合作目標是否一致，各自投入的心力如何等？還沒機會請示戴社長）

鎌田 根據姚女士回應，夏普於 2017 年 3 月期決算為 624 億日圓的營業黑字。經營的確慢慢地在改善。我認為，重返東京證券一部後，如果戴社長能找回創立夏普的早川德次的家人為鴻海效力，相信對提升夏普的士氣會有極大的幫助。然而，會對類似這種人情面產生期待，或許也是一種「日本病」。

鎌田 擁有國內外共 4 萬 3 千名員工的夏普，在 2008 年雷曼兄弟事件前的股價曾高達 2445 日圓。但 10 年後股價卻跌到 100 日圓。為何被美國財富 (Fortune) 雜誌列為 500 家世界頂尖企業排行第 25 名的鴻海，會想收購這樣的夏普？

姚 對電子製品的代工王 鴻海而言，夏普不僅具備液晶這個珍貴的戰略物資，也有多年累積的品牌力與創新力，這都是鴻海未來不可或缺的戰力。
誠如中國學者喬晉建所言：「鴻海需要夏普的液晶技術和品牌；夏普需要鴻海的資金和產品通路。」
當鴻海決定在中國廣州與廣州市政府合資興建 10.5 代線液晶面板一刻起，等於宣布在液晶面板產業上，台灣、日本和中國的金三角關係成形。

鎌田 鴻海 CEO 郭台銘 2016 年 9 月，郭台銘在創新工廠年度峰會中（深圳舉行）坦承：「收購夏普是個極具挑戰的任務，1 萬多個日本同事（註：夏普國內員工 1 萬 4 千人，海外 2 萬 8 千人）要融合在一起，是艱鉅的工程。」他講話的關鍵字就有「挑戰」、「融合」和「艱鉅」。在收購夏普後，未來鴻海是否能就此超越三星呢？與日本的電機公司相比，鴻海的氣勢完全不同。

鎌田 以姚女士的觀點來看，為何日本在這 10 年內逐漸落後的呢？

姚 簡單地說，這是日本因 80 年代中期的成功榮光帶來的結果，造成現在嚴重的傷害。

- 一. 因人口增加所形成的豐饒內需市場之存在 (造成過度重視內需市場)。
- 二. 壓倒性的高技術力造成競爭對手之不存在 (成為封閉化的主因。其技術力後遭數位化、IT 化崛起而遭擊破)。
- 三. 日本在為了確保本身的生產據點立場時，遭到中國因改革開放所帶來的世界工廠化影響 (市場的封閉性成為致命傷)。

但另一方面，誠如台灣資策會產業研究所所長詹文男所云，如果結合日本的高敏感度 (High Touch) 與高品質 (High quality) ，加上台灣企業的柔軟性 (Flexibility) 及效率感 (Speedy) 的強項，兩者互補帶來的綜效更高。

鎌田 舉例而言，為回應國內市場的特殊需求，日本在錄影帶方面曾發生 β (Beta) 型 P K VHS 型這類無謂的競爭行為，造成從世界競爭中脫落的後果，最後連行動電話、半導體、家電、電腦、能源等產業全都敗陣下來。這種「日本病」已持續了 10 年。但是，儘管「日本病」不易根治，但若真想克服，就得學習融入效率感和柔軟度才行。

鎌田 「鴻夏戀」今後會如何發展？

姚 從鴻海與夏普共同合作開發的兩項商品可窺知端倪。一是自動調理機，另一個則是吸塵器。調理鍋鍋蓋的旋轉齒輪是應用鴻海的技術改造後，自動攪拌的功能增強；吸塵器則運用鴻海開發的輕型乾碳，讓重量從 2.9 公斤降至 1.5 公斤。

鴻海是專業的精密機器集團，技術和調度材料的機制是其強項，同時也具備成本效率與市場的行銷能力。相對的，夏普則有紮實的研發和優良的技術。2012 年鴻海對堺工廠出資 37.61% (2016 年增至 53.5%) ，以與夏普共同經營的方式，專門生產 4K 液晶面板及太陽能電池等。在鴻海出資前，堺工廠因建廠費用高昂和營運成績不佳導致營業赤字。鴻海介入後，以一個月生產八萬枚尖端的 10 代面板，生產效率大幅提升，於一年後，獲得盈收 400 多億台幣的佳績。這可說是鴻海活用其經營手腕所獲的結果。

鴻海和夏普之戀的今後走向，從樂觀的角度看，猶如出身夏普專家中田行彥所

說，「在價值創造這一點，我所提倡的『整合式國際經營』的範本，出現了。」這一點，值得矚目。

結語

鎌田 鴻海能就此轉型為品牌企業嗎？百年企業夏普能起死回生嗎？鴻海能成功收購東芝半導體公司嗎？透過這位台灣記者的回答，我們也知道了她寫這本書的動機。亦即希望藉這樁國際併購，了解鴻海與夏普、台灣與日本之間兩種不同文化的融合、衝突與可能的發展。期待鴻海與夏普雙方的美夢都能成真。另外，我表達了一個願望，希望 8 月赴台時，有幸拜訪到郭台銘先生。

(專欄作者鎌田實醫生目前是長野縣諏訪中央醫院名譽院長，也是名作家。出版『不用太努力』(『がんばらない』)等 10 多本暢銷書。其活動領域包括：長年致力日本地方醫療、提倡全國健康運動、從事福島醫療活動、NPO 組織負責人及中東難民醫療與醫藥救援等)

(陳盈臻，逢甲大學土木工程學系、京都文化日本語學校綜合日本語學科畢業，曾任逢甲大學營建及防災研究中心研究助理，現任太乙工程顧問公司執行長特別助理)