Source: *Lianhe Zaobao*, p19
Date: 2 March 2016

经济纵横 康端严

鸿海—夏普恋能否缘定终生?

日本夏普（Sharp）临时股东会议于2月25日，正式接受台湾鸿海科技集团据传约为7000亿日元（81亿新元）的疏困案，意味着这家日本家电大厂将并入台湾代工龙头鸿海旗下。不过，消息传开不到半天又出现了新变数。据报道，在夏普的最终协议中，包含了一份约为3500亿日元“或有债务风险”的清单，使鸿海要求暂缓并购，重新进行评估。

鸿海并购夏普案可说是一波三折。早在大约四年前，鸿海斥资1330亿日元希望入股夏普及其子公司。当时这个并购案震撼了整个东亚地区的产业界，因为这是二战以后第一次有台湾厂商提出并购日本传统大厂。后来夏普股票大跌，使这门亲事最终没有定下来。

然而，夏普这几年亏损连连，债务问题越来越严重，一直想找其他大厂接手。鸿海也一直没有放弃收购夏普的计划。今年年初鸿海董事长郭台铭还亲自走访夏普总部，提出非常有吸引力的7000亿日元并购案，尤其强调在取得经营权后，将在夏普的液晶荧幕和家电等主要产业加大注资。在谈判期间，由日本政府支持的日本产业革新机构（Innovation Network Corp of Japan）也提出了疏困案，试图阻止这门“跨国婚姻”。

夏普愿意接受并购，主要是因为近几年收支严重失衡，尤其家电市场竞争激烈，面对中国大厂成本优势，以及韩国大厂技术创新的双向夹杀，短期内也看不到有改善的可能。而推掉日本产业革新机构的援助，选择与鸿海合作，一方面可借由鸿海在面板代工的市场占有率，迅速解决产能过剩的问题；另一方面可透过鸿海在中国已建立已久的“红色”供应链降低成本。更重要的是，鸿海—夏普的结合可以更轻易地拓展大中华市场。

鸿海一直热衷于这宗并购案，即使有些专家认为其出价太高。鸿海除了能得到夏普长年累积的专利技术，最重要的还是因为夏普这个日本传统家电龙头老大的牌子。夏普家电从1912年成立到现在，一百多年下来，不只在日本国内，甚至在东南亚国家已经累积了许多的忠诚客户。夏普近年财务出现问题，主因不在于失去消费者的信任，而是管理者营运决策失误，造成巨大亏损。

虽然“鸿夏恋”看起来有机会修成正果，但是否能走得长久，其中还是有许多困难要克服。首先是两个企业背后所属的国家与政府。就台湾而言，政府肯定乐见其成。鸿海并购夏普使产业链更加完整，建立从代工到品牌的垂直整合，带动本土其他上游厂商的成长机会；而且不需要花费品牌宣传就可以直接打入日本市场。情感上更是一种前所未有的成就感，因为这还是头一回有日本传统制造大厂被并入台湾厂商，这也是为什么台湾内部一片叫好。

然而，日本内部毕竟有些疑虑，尤其是政府。鸿海在产业界的角色，应该被界定为在台湾的代工厂商？还是在香港注册而受中国政府大力支持的产业巨亨？这不只是因为民族情感不愿卖掉夏普的问题，更是牵扯到中国是否因而变成更强大，而日本产业则一蹶不振的国家经济安全问题。

其次是产业文化差异的融合。十几年来，大型并购案不乏有看起来非常匹配的合并，最后却因为产业内部管理文化无法适应而失败的例子。最常被教科书拿来当例子的，就是2000年德国戴姆勒—奔驰汽车集团。并购美国克莱斯勒汽车集团案，两大企业由于内部管理文化以及运营模式的差异，造成巨大亏损而宣告失败。在并购界有一个“七七定律”，即在所有并购案中，有高达70%的案例无法达到其预期的商业价值，其失败原因有70%来自产业文化的差异。

鸿海—夏普并购案就如一场中国式的婚姻。婚姻的成功与否，不只是双方两情相悦，两个企业背后的家族（国家与政府）以及文化习俗（产业管理）将时时影响着两个企业未来的发展。更何况，一方现在又突然觉得不是那么“门当户对”了。

作者是新加坡国立大学东亚研究所访问研究员

Source: Lianhe Zaobao © Singapore Press Holdings Ltd. Permission required for reproduction.