

社論

# 看夏普整併 借鏡日本經驗

根據日本媒體報導，日商夏普公司和日本產業革新機構（INCJ）預計3月底前敲定重建計畫，至於原本有意爭取此案的鴻海，雖提出7,000億日圓援助案，擬吃下包含面板事業在內的夏普整家公司，但對夏普來說，在考量將關鍵技術留在日本及維持就業等因素後，預料仍將以INCJ的重建案作為優先考量。

夏普的改革，至今已拖延三年以上，其間連年鉅額虧損，讓公司元氣大傷，而傳聞中的「鴻夏戀」也是命運多舛，難以修成正果。不過，夏普的轉型重整，代表日本企業逐步從資訊製造業撤退，足以給同樣陷入類似處境的台灣企業，省思的機會。

早在九〇年代日本執世界面板業牛耳時，夏普就是最早投入且持續領

先的企業，但在韓商、台商快速追趕下，日本在3.5代及4代線的投资進度逐漸放緩，也形成後來韓、台兩地面板業的崛起，儘管夏普仍積極投入10代線，但本身的組織改造及轉型腳步都太慢，終究難以抵擋產業結構改變的現實。

如今，夏普在經營團隊無力挽救又虧損累累下，已難逃被整併的命運。而且，不只是夏普，包括索尼、日立、松下等日本老字號企業，也都是經年虧損及大量裁員，東芝公司甚至還爆出財務造假醜聞。日本企業面臨一連串的重大危機，對於同樣在苦思轉型升級方向的台灣來說，正好也提供一個很好的借鏡。

其實，台灣企業當下的處境，某種程度很像日本，都陷入成長趨緩又難

以轉型的困境，差別只在於，過去日本在家電業輝煌一時，台灣則在其後的PC業大放異彩，但是這兩個時代如今都過去了，在移動互聯網及雲端大數據等新產業中，台灣與日本一樣都沒抓住機會。

因此，台灣也有相當多類似夏普的案例，公司長期虧損、轉型沒有成效，經營者也拿不出辦法，不斷地耗費時日後，除了喪失改革先機，甚至連最後出售的價值都沒有了。

不過，日本處理產業整併的做法，仍值得台灣效法學習，INCJ的設置就是一例。INCJ成立於金融海嘯後的2009年，是日本政府與19家民間企業合資的產業振興基金，總計達3,000億日圓的資金，已投資近30家企業，產業領域則遍及材料、設備、能源、機

械、汽車及生命科學等日本最強的產業領域。

像索尼、東芝及日立等三家面板業者合併成的日本顯示器公司，就是由INCJ出面整合投資，由於夏普掌握了在OLED面板上的關鍵技術，未來夏普面板部門很可能也將切出來並整併到日本顯示器公司，讓日本在面板產業累積的人才與研發實力，都能集合起來做最後一搏。

INCJ的作法，對於步入成熟與整併期的產業來說，可以達成一定程度的促進與協助效果，目前台灣也像日本一樣，已出現許多產業急待整併，但卻缺乏有力的資源與工具，而且，目前朝野間對於大陸資金已明確表明禁止的態度，新政府應該嘗試促成，台灣也可以組成類似INCJ的基金，進行

國內產業的快速整併，提升產業競爭力。

另外，日本最值得台灣參考的，其實仍在於企業的研發扎根之深，讓日本即使在大量生產上落後了，卻依然可以占據更高價值鏈的產業位置。例如夏普即使面臨營運與財務等多重打擊，但仍是鴻海與三星積極爭取的合作對象，原因就是其多項專利技術上的深厚布局，仍是許多技術後進國無法迴避的競爭障礙。

總之，台灣產業界必須思考，如何從過去的產業布局與基礎中，想辦法延伸出更多新的力量，創造更大的附加價值，這可能是台灣目前最缺乏的商業模式，也是日本夏普轉型改革給台灣帶來最大的啟發。

# 看守閣揆人選 張善政呼聲高

## 有經驗且無黨派色彩 馬總統今將徵詢 可能成任內最後救援投手 彭淮南、吳敦義也被點名

【記者林安妮、李昭安／台北報導】總統當選人蔡英文回絕馬總統提議由國會多數黨組閣，據了解，馬總統最快會在本周敲定看守閣揆人選，目前內閣之中以有經驗，且無明顯黨派色彩的代理閣揆、行政院副院長張善政呼聲最高。



代理閣揆張善政

張善政今天將以代理院長身份首次出席在總統府舉行的府院黨高層會報，馬總統極可能藉此機會，探詢張接任新閣揆的意願。

目前外界點名的看守閣揆人選，除了張善政，還有社會信賴度相當高的央行總裁彭淮南，另也不排除副總統吳敦義兼任閣揆的可能性。不過，彭淮南曾多次表明，央行總裁是他此生最後一項職務，先前他也曾拒絕擔任競選副手或閣揆，擔任看守閣揆意願不高。至於吳敦義

若兼任閣揆，因大法官會議第419號解釋已明令副總統不可兼任閣揆，恐有爭議。張善政昨（24）日以未獲徵詢為由，不願多說。一旦張善政正式接掌閣揆，他的任期有四個多月，將一路看守到520。目前各部會已暫緩的重大政務包括，兩岸貨貿談判、勞保調高最高投保薪資級距、鬆綁爭取外籍白領專業人才來台、陸客來台買股票等。

知情人士形容，若張善政成為馬政府任內最後的「救

援投手」，他的最大挑戰是，如何在現有法律允許空間，讓政府能夠有限度運作。張善政上週已開始盤點內閣還有多少兵將可用，目前確認2月後將離任的閣員包括：自學界借調期滿的政務

### 看守內閣期間重大事件應對策略

重大事件	內閣應對方法
國際政經情勢對台股影響	密切注意，國安基金已宣布持續護盤到4月15日
兩岸貨貿談判、陸客中轉、傳大陸有意縮減陸客來台觀光	●兩岸貨貿暫停談判，仍會應注重對內溝通，了解民心 ●透過陸委會管道，了解對岸想法
台積電前往南京設12吋廠	經濟部循現有程序繼續審查
天災、寒害或救災等	各部會加強應變，必要時可動用二備金

資料來源：採訪整理

林安妮／製表

### 蔡英文默許...才是關鍵

【記者林安妮／台北報導】多數黨組閣破局，據了解，馬總統將展開看守閣揆徵詢工作，他尚未批准閣揆毛治國辭呈，馬總統仍盼，找來的看守閣揆，至少能得到總統當選人蔡英文「默許」，避免四個多月任期又是在口水戰中度過。

馬總統上週六指派秘書長曾永權與總統當選人蔡英文競選執行總幹事林錫耀等人商談多數黨組閣，不過，蔡英文陣營如預期並未接受，馬總統已在審慎考量新閣揆人選，並會在尊重國會多數原則下，先與民進黨方面

商議，有共識後儘快對外公布。

知情人士說，儘管民進黨立場是要馬總統依照憲法來任命他的最後一任閣揆，不須跟民進黨商量，不過，馬總統仍十分在意該人選能否被綠營接受，免得首長受到立委「洗臉」不說，還因「朝小野大」動輒得咎。

蔡英文先前接受媒體專訪時曾說，只要看守政府能夠謹守本份，尊重國會，順利完成交接，願意在新國會就任後要求民進黨立委，絕對不可以故意刁難或羞辱行政官員。

# 外銀對陸曝險 首度列金檢

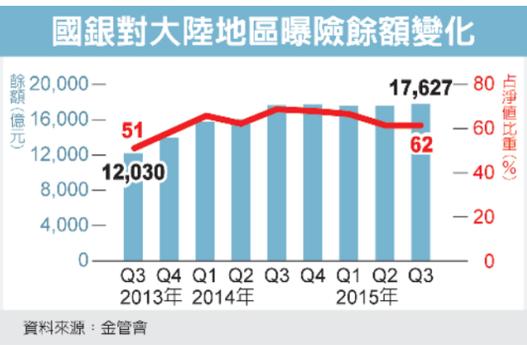
## 金管會緊盯在台分行授信限額 避免跟母行間短期拆借 虛增資產淨額

【記者邱金蘭／台北報導】大陸經濟風險升高，金管會緊盯銀行在大陸地區的授信相關風險，將首度針對外銀在台分行對大陸地區授信限額，展開年度檢查，以掌握大陸相關授信風險變化。

最近一年來，隨著大陸經濟成長放緩，授信風險升高，國銀大陸分行陸續踩到地雷、逾放金額增加，金管會接連採取多項措施，最近更首度盯上外銀在台分行對大陸地區授信。

金管會官員昨（24）日表示，今年將首度針對外銀在台分行對大陸地區授信限額控管情況，進行年度金檢。根據金管會擬訂的今年度檢查重點，對大陸地區授信限額控管等法定限額遵循情形，已列入檢查重點項目，這是金管會首度盯上外銀在台分行對大陸曝險情況。

依兩岸金融業務往來許可辦法規定，國際金融業務分行（OBU）對大陸地區授信不得逾資產淨額的30%，



資料來源：金管會

行及新加坡商大華銀行台北分行的OBU，都採取類似的手法，陸續被金管會開罰。

### 國銀對岸設點 四項新規定

【記者邱金蘭／台北報導】嚴控國銀大陸地區曝險，金管會增訂本國銀行到大陸地區設分支機構審核文件，包括要看國銀最近三個月的逾放、大陸曝險情形及大陸地區授信貸後管理措施等，並將作為准駁參考依據。

不少銀行最近都收到金管會這項新規定，銀行以後想到大陸申設分支機構，主管機關要看的文件將更多，銀行業者擔心，要送的審核文件變多後，以後審核是否也會更加嚴格。

為加強本國銀行對大陸地區授信曝險的控管，金管會最近修改本國銀行設立大陸分支機構申請書內容，增訂銀行在申請時，應說明對大陸地區授信控管能力及授信品質等授信業務辦理情形，其妥適性也將作為准駁的參考依據。

銀行應說明對大陸授信控管能力及授信品質，主要有四大項。第一，對大陸地區授信風險管理機制及貸後管理措施。第二，對大陸地區曝險情形。第三，申請前三個月，在大陸地區分支機構、或對大陸地區授信逾期放款，及備抵呆帳提列情形。第四，其他內部控管措施及執行情形。

# 封關倒數 台股實戶賣壓成變數

【記者周克威／台北報導】台股羊年封關進入倒數計時，由於投資人接下來是農曆春節，業內、實戶傾向不抱股過年，使得封關前的市場賣壓將愈來愈重。但上周五歐美股市大漲，在多空因素拉鋸下，專家預期本週台股將震盪盤整。

台股羊年將在2月3日封關，並在2月15日猴年開紅盤交易，休市時間長達11天。為避免太多的不確定性變數，許多中實戶已傾向今年不抱股過年。

對一般散戶投資人而言，

因為距封關日僅剩下八個交易日，節前賣壓將成為本週行情的最大變數。一位超級營業員透露，每年農曆年前賣壓，主要分成不願抱股過年的節前賣壓，以及來自丙種的結帳賣壓，整戶除須承擔長假期間不小的利息負擔外（目前丙種利息約1億元每日約4萬至6萬元），丙種金主也須承擔一定的風險，因此接近封關日賣壓將愈高。

由於農曆春節期間通常具有較大的資金需求，一般傾向在封關前賣股求現，也造成一定的市場壓力。儘管封關前賣壓增溫，不過市場專家指出，歐美股市上周五大漲，將激勵周一台股早盤上漲，本週台股也將市場多空因素拉鋸下，呈現震盪盤整格局。

財子學堂創辦人林成蔭認為，除了台股內部的丙種等節前賣壓外，國際上宜留意美國聯準會在25至26日將召開的FOMC會議結論。

### 台股本周多空焦點

項目	說明
對台股高低看法	●高點：8,000點 ●低點：7,600點
相關利多	●大選結束，政治不確定性降低 ●國安基金持續護盤 ●油價反彈 ●國際股市走揚
相關利空	●美股超級財報周，蘋果等企業獲利恐不如預期 ●外資債券、現貨大賣小買 ●封關前結帳與丙種賣壓增大
看好類股	物聯網、太陽能、高現金殖利率、汽車零組件與生技族群

資料來源：採訪整理

周克威／製表

### 外資本月淨匯出13億美元

【記者邱金蘭／台北報導】選後一周外資仍持續匯出台股賣超800億元來看，外資匯出金額仍屬有限，顯示外資賣股，但資金並未完全匯出，仍在等待投資機會。

### 今日聯合財經網

#### 上月M2年增率 估走低

中央銀行今（25）日將公布12月貨幣總計數（M2），由於12月外資淨匯出達6.34億美元，外資賣超台股274.64億元，預估將影響M2的成長力道表現，較11月年增率走低。

