

《商業周刊》第1551期 (/Magindex?StrMag_ID=2623&StrYear=2017) 三

120天攻美內幕、7大艦隊、i8後投資.....

郭台銘的腦內布局

製作人：吳修辰 撰文者：康育萍 | 出刊日期：2017-08-03



商業周刊_未來夏普大電視、機器人手機，都是郭董攻美武器。(來源·商業周刊)

「Terry Gou（郭台銘），我的朋友，全世界最好的企業家之一。」美國時間七月二十六日下午五點半，美國總統川普於白宮舉辦記者會，站在他身旁的，正是鴻海集團總裁郭台銘。

七分鐘致詞，川普三度向郭台銘致意，兩次握手，至少喊了五次「Terry」，展現兩人之間的好交情。

這回，郭台銘承諾的一百億美元投資，創美國史上最大筆綠地投資案（編按：Green field Investment，又稱創建投資），他也因此享有阿里巴巴集團主席馬雲、軟體銀行社長孫正義都沒有的待遇，成為全球首位在白宮開記者會的外國企

業家。

「報告總統，老鷹飛起來了！」「這是一個屬於美國勞工、製造業的偉大日子。」郭台銘說。

為什麼？過去被貼上「血汗工廠」標籤的他，做的事業毛利率不過七%，如今卻被白宮奉為座上賓，成為中美日政府爭相拉攏的對象？

甚至，連美國總統都親自為他打電話，扮演投資案的幕後推手。

時間，回到美國時間四月二十八日，郭台銘現身白宮與川普碰面，洽談赴美投資計畫。這是兩人第二次碰面，距離三月第一次碰面，才過了一個月。

白宮》川普親自幫打電話牽線
call out威州州長，要他馬上來見郭董

據了解，郭董「飛鷹計畫」（**Fly Eagle**）剛啟動時，各州州長其實興趣不大。

「有多少美國人知道**Foxconn**（鴻海集團英文名）是家什麼樣的公司？」一位熟知鴻海赴美投資經過的人士反問，和大客戶蘋果、亞馬遜相比，鴻海給外界的印象，不過是家代工廠，知名度並不高。

然而，情勢之所以扭轉，全因為川普的一通關鍵電話。

四月二十八日當天，為加快投資進度，川普除了主動建議郭台銘投資方向，還親自幫他打電話給各州州長，請他們評估鴻海的投資案。

原本，威斯康辛州州長沃克（**Scott Walker**）也打算像其他州長一樣，用視訊會議解決問題，沒想到，川普竟對他說，「**You'd better come now.**（你最好馬上過來）」吩咐他立刻趕到白宮，與郭董開會。

在川普推薦下，郭台銘對沃克留下深刻印象，威州勝出的機率，自然大幅提高。

回顧過去，攤開郭台銘的全球事業版圖：

在亞洲，去年三月他收購百年老店夏普，即便日本輿論一片看衰，但他去年八月正式入主後，卻讓夏普連三季獲利，展現改革成效。

買下夏普後，他又砸人民幣六百一十億元在廣州蓋十·五代線面板廠，試圖對抗韓國三星。事業版圖遍布全球五大洲，不管是到印度蓋太陽能廠，或到南非做電動車，他可說是台灣業界最敢衝第一的大老闆。

例如，雖然川普喊出「製造業回流美國」口號，台灣各大代工廠也都接到來自客戶的要求，能否評估赴美設廠的可能性，但據了解，多數業者都在等著看鴻海動作，「如果郭董去，我們再考慮。」一位協助台廠評估海外投資的業界人士說。

「反正每次客戶要求，就老大（鴻海）先做嘛，我們在後面看它做得怎樣，再照抄就好。」一位蘋果供應商主管也笑道。

究竟，郭台銘屢次「搶下第一單」的盤算是什麼？

當他走在眾人之先，赴美投資，這，又將如何改變全球製造業的競爭邏輯？

「富士康只有在它的要求被滿足下，才會到美國設廠。」《彭博》專欄作家高鳴燦（Tim Culpan）表示。美國政府看似風光，但郭台銘才是這次投資案的大贏家。

關鍵在於，他懂得掌握先機，利用政治情勢，和美國政府談判，爭取對自己最有利的條件，「我們的感覺是，川普其實比郭董還要急。」一位了解鴻海赴美投資過程的人士觀察。

根據美國民調網站Real Clear Politics整理各大民調機構調查顯示，川普上任不到四個月，民調支持率卻跌到四〇％以下，創下美國總統執政百日支持率最低紀錄，即便他企圖挽救失業率，仍無法挽回民心。

正因如此，川普需要政績扭轉頹勢，證明他所提倡的「美國製造」，能讓美國人有感，而郭台銘所帶來的百億美元投資、一萬三千個就業機會，彷彿一帖良藥。這也是他為何如此禮遇郭台銘的原因。

☰ 一次攤開 郭董未來30年新製造布局

■美國 3,000億元（註1）

布局年月：2017/7

代表產業：面板

重要進展：引進夏普技術，在威斯康辛州蓋10.5代線面板廠，生產8k電視

意義：全球最大消費市場，就地生產、銷售高階產品

■墨西哥 20.6億元

布局年月：2009/9

代表產業：手機、電視、機上盒代工

重要進展：收購索尼工廠、設備，從事電視代工業務

意義：鞏固客戶關係，確保訂單

■巴西 3,638億元

布局年月：2011/6

代表產業：手機、平板代工

重要進展：向巴西政府承諾設廠生產蘋果iPad、iPhone，5年內創造10萬份工作機會

意義：搶攻新興市場，但投資進度不如預期，今年傳撤出

■南非

布局年月：2016/10

代表產業：手機代工、電動車

重要進展：和中國北汽集團合作，興建電動車供應鏈

意義：布局新事業、開拓營收來源

■印度 1,516億元（註2）

布局年月：2017/7、2015/6

代表產業：手機代工、太陽能

重要進展：1.與印度政府簽約生產手機、平板等電子產品；2.與軟銀成立合資公司，蓋太陽能發電廠，已於今年3月啟用

意義：轉移生產基地，跨足品牌、通路，瞄準內需市場

■印尼 303億元

布局年月：2014/2

代表產業：手機代工

重要進展：與印尼政府簽署投資意向書，3到5年內設廠生產智慧型手機

意義：配合客戶需求，轉移生產基地

■澳洲

布局年月：2005/5

代表產業：PC代工

重要進展：買下惠普澳洲廠房，從事PC代工生產

意義：鞏固客戶關係，與對手偉創力競爭

■中國 2,743億元

布局年月：2017/3

代表產業：電子產品代工

重要進展：引進夏普技術，在廣州增城蓋10.5代線面板廠

意義：主要生產基地、工廠遍布46座城市

■日本 1,062億元

布局年月：2016/3

代表產業：面板、家電相關

重要進展：投資夏普，去年8月入主，已連3季獲利

意義：經營品牌、布局關鍵零組件技術

■俄羅斯 15億元

布局年月：2008/5

代表產業：PC代工、電池、奈米材料

重要進展：與惠普合作，興建PC代工廠

意義：從代工轉型布局新技術，2016年設研發中心

■捷克 31.7億元

布局年月：2015/7

代表產業：PC、伺服器代工

重要進展：在當地蓋智慧工廠、數據中心，響應歐洲數位化政策

意義：歐洲主要據點，設研發、設計中心，設廠時間已達17年

註1：僅列舉各區域歷年代表投資項目，投資金額以宣布時為主

註2：該合資公司10年內投資新台幣逾6,000億元未列入

整理：康育萍

威州》運用州長連任壓力**採競標模式，九百億減稅優惠入袋**

此外，最後進入郭董候選名單中的六個州，威州正是所謂的「搖擺州」，州長沃克背負連任壓力，過去開的創造就業支票遲遲未兌現，自然得盡可能爭取郭台銘手中的那份大禮。

「這對川普和沃克來說，是一場迫切需要的勝利。」《華盛頓郵報》（The Washington Post）表示。

看清眼前情勢後，郭台銘沒有著急的道理，他心中已有一套「一石三鳥」的最佳劇本。

一位知情人士透露，這次與美方談判，郭台銘索性不走老路，直接公開投資需求，邀請大家搶親。巧妙激起各州競爭意識，郭董得到威州給予的三十億美元減稅優惠，蓋廠買設備還有現金補助，一百億美元的投資雖然龐大，但蓋面板廠至

少需要三到五年，資金可分階段投入，他還可從負利率的日本銀行貸款錢滾錢，「這個投資對他來說其實很划算。」

搶下赴美投資第一單！

順勢替蘋果解圍，怎麼算都划算

因為搶下赴美投資的第一單，郭董不僅替川普打了一劑強心針，建立友好關係，有助於提升鴻海在美國的知名度，以便後續與其他州談判，甚至開拓當地市場。

有了第一項好處後，第二則是為蘋果分憂解勞，鞏固客戶關係。

就在白宮記者會前一天，川普接受訪問時才語出驚人的表示，「我與庫克通電話，他向我承諾了三座大、大、大工廠。」被外界解讀成向蘋果執行長庫克（**Tim Cook**）施壓。如今，郭台銘率先響應「美國製造」，等於替蘋果解圍，暫時擋下政府壓力。

今年六月麥格理證券發布的研究報告，之所以將鴻海稱為「未來世界的整合者」，其中一大關鍵，即郭台銘遍布全球的製造體系，讓他得以就近服務客戶，因應變化萬千的消費性電子產業。

未來，若美國面板廠能夠順利量產的話，如**VIZIO**、索尼等客戶需要的面板，都能在美國生產、組裝，直接銷往內需市場。

甚至，不只電視，如教育、娛樂、醫療等設備用到的面板，都將直接從威州工廠供應，實現郭董的面板霸業。

實現「市場即祖國」驚人之語！

布局五大洲在地生產，改賺服務財

赴美設廠後，郭台銘駕駛的鴻海這艘航空母艦，已在全球五大洲建好港口，方便旗下戰艦停泊，快速滿足客戶需求，「我們從未停下國際化的腳步。」他說。

兼具政治與商業利益，正如同郭台銘自己所言，「很多人說，商人無祖國，沒錯，市場就是我的祖國。」他擘畫的最後一步，則是運用全世界最大消費市場，替鴻海完成轉型升級大計。

近三十年前，中國才剛開放，他便走在台商之前，到當時仍是一片荒土的深圳設廠；三十年過去，鴻海在中國已有百萬員工，旗下工廠遍布四十六座城市。

「對廣大（中國）中小企業來說，如果富士康跑了，就連梯子都沒了。」去年底，中國微信公眾號上一篇〈不要讓富士康跑了〉評論這樣形容鴻海對中國的重要性。

當時，郭台銘投資中國，看中的是便宜的人力、土地等生產要素，從一座鐵皮屋工廠開始，做起追求性價比的代工生意。

但現在，當他決定投資美國，腦袋裡思考的，早已不是「逐水草而居」的舊製造業邏輯，而是如何透過全世界最先進的科技、最豐沛的創新能量，協助鴻海實踐「新製造」，改賺科技服務財。

「鴻海要想的，是如何把產品賣給消費者，而不是怎樣把產品做得更便宜，」東海大學工業工程與經營資訊學系教授劉仁傑表示，從奇異（GE）等將工廠移回美國的企業來看，單純比誰的產量大、價格低，注定比不過生產成本更低的中國、東南亞，也無法滿足客戶對少量多樣產品的需求，未來製造業比的是誰能掌握消費者，就能提供客戶更好的服務。

這正是郭台銘強調，鴻海必須從代工轉型為「物聯網」加「大數據」公司的原因。

試想像，在鴻海工廠裡，生產的不再是數千萬支功能類似的手機，而是依消費者需求、量身打造的產品，會是什麼樣的場景？其實，這件事已悄悄發生。

走進鴻海深圳龍華園區，裡頭就有座夏普全球智能家電產品研發設計中心，正在嘗試郭董腦海裡全新的生產模式。

裡頭的會員營運中心，隨時可看到夏普家電銷售數據，進行用戶需求分析，把結果回饋到設計、研發端，進行少量生產，改變過去「先生產，再銷售」的做法。

「明年的雙十一，我們不會事先備料、也不會事先生產，而是等消費者下單後，依據數據，回頭告訴供應商該準備多少料……。」郭台銘說。

美國成鴻海新製造實驗場！ 供應鏈未形成，轉型挑戰大

然而，和中國相比，美國具備高端的科技人才與技術，有助於推動製造業轉型，成為郭台銘嘗試新製造的最佳實驗場。

不過，即便如此，郭台銘赴美投資能否成功，仍有許多不確定因素。

集邦科技顯示器研究副總邱宇彬表示，由於美國缺乏面板上游所需設備，除非長期仰賴進口，不然鴻海還是得從無到有建立供應鏈，「這需要很長一段時間，過程會很辛苦。」

「有人說鴻海轉型很難成功，但不能否認，他幾乎是台灣最敢嘗試的企業家。」一位鴻海內部人士表示。

正因為他敢搶第一單，雖然失敗風險高，但也因此享有優惠條件，掌握市場先機，墊高自己的競爭門檻，後進者雖能照著他的步伐前進，卻也難以得到同樣好處，與鴻海站在同樣的起跑線上競爭。

如今，老鷹展翅高飛，未來是否會吸引更多台灣業者跟進？

對此，美國辛辛那提大學特聘講座教授李傑認為，一切得視產業特性判斷，「台灣還有哪些產業具備競爭優勢，又能符合美國利益？」例如，最近在討論的鋼鐵業，就不如鴻海投資的面板業受歡迎。

台經院副院長邱俊榮則表示，鴻海赴美投資若能帶起美國製造趨勢，對台廠而言其實是好事。至少，台廠可藉此進軍先進市場，透過和當地業者合作、引進新技術，提升自己的競爭力。

短短兩天，郭台銘的飛鷹計畫引起全美關注，但其實，他的飛鷹計畫還沒結束，最快八月，郭董就會宣布第二個投資項目，最可能的獲選者，則是俄亥俄州。

他敢於搶第一，當年才能跟上中國崛起，打造年營收逾新台幣四兆元的全球第一大代工王國；如今，美國製造，將成為他率領鴻海邁向下個三十年的關鍵一役。

☰ 他的新製造，讓中美日強權競相拉攏

■ 在美國，川普拚經濟、就業得靠他

去年貿易逆差逾**5,000**億美元，連續**41**年貿易赤字，美國總統川普推動「**made in U.S.A.**」得靠他。

■ 在日本，百年虧錢企業等他救

面板大廠夏普**1**年虧損新台幣**660**億元，政府成立的面板廠**JDI**虧損逾**86**億元，都等他出手相救。

■ 在中國，百萬員工家庭要他養

員工數達**100**萬、遍布**46**座城市，**1**家公司占中國**3.6%**進出口總額，中國媒體稱：「不要讓富士康跑了！」

整理：康育萍

1341794

