

壹●篇名

郭台銘的鴻海帝國

貳●作者

辛珮瑜。國立台南高商。資二甲班

歐辰殷。國立台南高商。資二甲班

謝依雯。國立台南高商。資二甲班

參●前言

近年來經濟快速發展，科技日新月異，許多企業家紛紛投入科技產品這一行，究竟科技產品擁有多大的吸引力？才會讓如此多的企業家不惜砸下重金去投資？然而，在眾多的企業家中，做得最成功、最爲大家所知的，就是「郭台銘」。郭台銘董事長領導的鴻海集團，從以資本額 US\$9,000 成立的鴻海塑膠企業有限公司到現在年度營收 2,450 億新台幣的鴻海帝國，這麼大的一個轉變，讓我們想深入去了解郭台銘成功的經營理念、繼而爭霸全球，究竟是如何辦到的？而他所謂的「要做就做世界級」的自我要求下，又多麼的令同業退怯？這些原因就是造成我們做此主題的動機。

肆●正文

一、個人簡介

現職：鴻海集團總裁

出生：民國 39 年年 10 月 8 日

學歷：中國海專

興趣：工作

運動：打高爾夫球、游泳(夏天)、跑步、爬樓梯

「從有記憶開始，就住在板橋府中路媽祖廟後面，一家六口住在不到十坪大的房子，一住就是十年，房子雖小其樂融融，雖然父親公務員的收入有限，但姐弟們衣食不缺，無憂無慮地快樂成長。」

這是鴻海集團總裁郭台銘四姐弟的成長經歷，他的父親過去在戰亂中從青島到東北再輾轉到台灣，近 50 年的警察生涯將子女一一拉拔長大，大姐郭台平、郭台銘、郭台強、郭台成四姐弟感情深厚。

雖然出身平凡的公務員家庭，不過 30 年來，郭台銘與家人攜手打拚，如今三兄弟成就了鴻海集團的霸業，在大哥郭台銘的帶領下，鴻海集團營運規模已突破百億美元的規模。

多年來父母親凝聚四姐弟濃濃的感情，郭家父親在 2002 年過世時，郭台銘還爲此特別提筆寫下一幅輓聯，將四姐弟的名字都嵌在輓聯中。

輓聯上聯寫道「生於憂患、長於戰亂、砥礪忠黨愛國廉潔奉公之情操、心繫台灣富強成定當世」，下聯則是「老時快樂、別時安詳、囑守厚人薄己孝悌持家之美

德、魂願中華和平銘鑄汗青」。

這是郭台銘為悼念父親生平所想出的巧思，輓聯中除了點出父親的情操與經歷外，並巧妙嵌入郭台平、郭台銘、郭台強、郭台成四姐弟的名字，同時表達他「心繫台灣富強」「願中華和平」的期盼。

雖然郭家三兄弟事業忙碌，聚會不多，惟同在產業界打拼，攜手闖出鴻海霸業，「兄弟同心、其利斷金」，未來鴻海集團版圖仍將持續擴張。

二、徒手創業

從 27 年前用母親標會的 10 萬元創業，到今天將鴻海精密帶到市值近 3,000 億新台幣的規模，難道他就是這樣日復一日、永無休止地追逐每一個賺錢的計劃嗎？

01.對物質享受沒有興趣

23 億美金身價的科技首富，卻出奇地節儉。例：從他辦公室的椅子是鐵製的折疊椅從員工餐廳搬來，後背還印了「餐廳」兩個字。對郭台銘好奇的人都想知道：他是一個只知道拚命賺錢，不會花錢的人？

「『摳』，也要看是『摳』自己，還是『摳』別人啊！」郭台銘反駁，他的物質欲望很低，但是對自己的小器，不表示對別人小器。

事實上，鴻海去年宣佈 30 億美金的「鳳凰計劃」，就曾開出千萬年薪條件尋找光通訊人才，震撼高科技界；尤其是高單價的精密設備（在光通訊的測量設備上，一部都在上億台幣），他一口氣就買了 7、8 部。

02.堅持掌握技術

創業的第四年，郭台銘終於存了一筆錢，本來想蓋一間屬於自己的廠房。正好當時台北縣的土城有一塊土地要出售，每坪才 3,800 元。面對這些金錢遊戲的誘惑，郭台銘回憶，當時他考慮了兩個星期，最後決定把錢投入設立自己的模具廠。

就在模具廠蓋好了半年後，那塊土地已漲了 3 倍，原料也水漲船高。挑戰還不只於此，設備是新的，連工作人員也是「全新」的。「當時沒有大學生願意做模具黑手，」於是台大機械系畢業的他（郭台銘的創業夥伴陳一飛）卷起袖子，自己帶了一批年輕專科、高工畢業生，下手開模具。

03.創業維艱

這位身價 23 億美元的富豪，當年爲了見客戶一面，可以在門外淋雨罰站 4 個小時。

郭台銘自己也透露，記得有一年過年，發完所有年終獎金後，全身上下只剩 2,000 元台幣。回到家後，他吆喝全家回父母家吃飯過年;大年初一時，給父母一千元紅包、初二時給太太娘家一千元紅包，其他所有的吃喝都省了下來。大年初三，郭台銘就開始上班!

04.用 5 天換 5 分鐘

郭台銘的毅力，不只在研發，更在「跑業務」上。第一次美國行雖然訂單有限，卻讓他決定舍代理商的方式，改找一位元美國當地人做行銷經理，一起一站站地拜訪客戶。「他不但可以幫忙跑業務，還可以順便開車、當司機，又可以讓我練習英文，」郭台銘果然精打細算。幾年下來，郭台銘竟然已去過美國 52 州的 32 州!

鴻海老幹部甘克儉觀察:「董事長爲了要見美國客戶 30 分鐘，前一天可以準備 3 個小時以上!」學習能力和實務相結合，再加上對客戶的用心，郭台銘雖然只有專科學歷，卻讓很多人對他的好學、博學，印象深刻。

三、集團介紹

富士康科技集團是台灣鴻海精密工業股份有限公司在大陸投資興辦的專業研發生產精密電氣連接器、精密線纜及組配、電腦機殼及準系統、電腦系統組裝、無線通訊關鍵零組件及組裝、光通訊元件、消費性電子、液晶顯示設備、半導體設備、合金材料等產品的高新科技企業。

自 1991 年至今集團年均營業收入保持超過 60%的複合成長率，已發展成爲全球最大的電腦連接器、電腦準系統生產廠商，並連續七年入選美國《商業週刊》發佈的全球信息技術公司 100 大排行榜，蟬聯 2002 年和 2003 年中國大陸出口 200 強第一名，自 2001 年起一直穩居台灣最大民營製造商，2003 年度躋身爲中國工業企業三強。

集團在電腦、通訊及消費性電子產業引領潮流，享有盛譽，是全球前三大 EMS（電子製造服務）廠商之一，與全球頂尖的電腦、通訊及消費電子領導廠商結成長期策略聯盟。

為及時滿足客戶需求，搶佔市場先機，集團還創造性推行“兩地研發、三區設計製造、全球組裝交貨”的跨國經營策略，獨創 eCMMS（e-Component Module Move & Service）經營模式，徹底顛覆了電子專業製造產業領域的遊戲規則。

科技以人為本。富士康科技集團立志成為中國科技產業的人才搖籃和中國科技公司先進企業文化的代表。“人才本土化、人才科技化、人才國際化”是集團挑戰 21 世紀的人才經營策略。集團建立一套完善的“選才、育才、用才、留才”製度，“1-3-8 留才工程”為優秀人才在富士康創造一個安居樂業的工作環境；幹部海外派駐製度為中國優秀人才打開世界門窗，使他們在海外設廠、製造管理、客戶服務、外籍員工培訓和自身學歷教育的過程中，培養科技素養和國際胸懷；集團在深圳、台北、捷克帕杜比策、昆山、北京、杭州、晉城等地設立大型員工培訓中心，從職業道德到企業文化，從體能素質到專業技能，對員工進行全方位的教育訓練；集團尊重員工信仰，成立了台資企業第一個中共黨委；鼓勵員工積極向上，自我學習，發揮各方面才能，為此創辦了國內最大型企業期刊《鴻橋》，成立多媒體製作中心、員工文工團及球類、棋類等多個運動團隊。

科技創新是事業發展的原動力。今天，集團正處於從“製造的富士康”邁向“科技的富士康”的事業轉型歷程中，將重點發展納米科技、熱傳技術、納米級量測技術、無線網路技術、綠色環保製程技術、CAD/CAE 技術、光學鍍膜技術、超精密複合/納米級加工技術、SMT 技術、網路晶片設計技術、e 供應鏈技術等，使集團在納米、金屬、塑膠、陶瓷、熱傳導等材料領域取得巨大技術突破，建立集團在精密機械與模具、半導體、資訊、液晶顯示、無線通信與網路等產業領域的產品與市場地位，進而在光機電整合的科技產業領域成為全球最重要的科技公司。

新的世紀，新的挑戰與機遇。中國科技產業的發展之路，留下了富士康深深的足跡；中國未來的強國富民之夢，正期待富士康大展鴻圖。中國正在成長為世界經濟巨人，富士康在科技研發、製造佈局、市場通路建設等方面的營運也將進入一個全新的時期。未來的富士康科技集團，將在電腦、通訊、消費性電子、汽車、通路、數位內容等 6C 產業領域，揮師長驅，開疆闢土，成就霸業。集團將一如既往地打造一個活性的、有尊嚴的、有成就感的知識工作者的樂園，結合全球科技人士尤其是全球華人的智慧，挑戰科技創新和事業轉型的更高目標，締造“長期、穩定、發展、科技、國際”之一流科技公司的長青偉業。

四、經營理念

鴻海以維持其連接器、個人電腦機殼及其他精密元件製造之領導廠商地位，並成功開拓網路通訊和消費性電子產品及市場經營目標。為此發展出如下經營策略：

01.發展與業界領導廠商的策略聯盟關係

通過與頂尖級 PC 和 IC 公司的親密合作，鴻海得以準確地預測市場趨勢，從而先于競爭對手引進新產品。

02.集中發展全球運籌能力

有利於鴻海快速而有效地對全球客戶需求作出反應。

03.擴充生產能力

鴻海目前在亞洲、歐洲和美國都有其生產基地，不斷擴充現有產能可以增加經濟規模。

04.增進垂直整合

生產流程整合使鴻海更好地控制其產品品質。

05.保持技術的先進性和產能的靈活性

增加鴻海的競爭力，使其在面對競爭對手時能領先一步。

06.新產品研發

鴻海將利用其製造專長，永無止境地跨入相關的新領域。

五、鴻海如何爭霸全球

鴻海企業集團系台灣鴻海集團投資大陸發展而來，主要生產計算機、網絡通訊、消費電子等高科技關鍵零組件與系統產品，在集團總裁郭台銘的領導下，集團實力日益壯大。

在「要做就做世界級」的自我要求下，以精密模具起家的鴻海，是如何一路轉戰衝刺，成為連接器和準系統的全球級大廠。鴻海的三大策略：一地設計、三地製造、以及全球交貨，如何讓鴻海在高科技業激烈的競爭下，快手布局，爭霸全球。郭台銘今年股東會上首度對外發表獨創的「CMM」代工模式，又為什麼足以讓電子專業代工的競爭者為之側目？

「做」企業，眼睛必須緊盯全球 TOP2(前兩名)，要做就做「世界級的領導廠商」，站在辦公室巨幅世界地圖面前，郭台銘開始詮釋他的利潤角逐法則：「一個產業裡，做第一名才可以穩定賺錢，第二名有點錢賺，第三名損益打平，第四名隨景氣沉浮，第五名往後要麼等著被收購，要不就是被淘汰出局。」「要做就做世界級」的自我要求，讓以精密模具起家的鴻海，一路轉戰衝刺到連接器和準系統(barebone)的全球級大廠。

「要做就做世界級」的哲學，也促使鴻海堅持與國際一流的系統大廠結盟：例如蘋果 Apple、康柏 Compaq、戴爾 Dell、IBM 等計算機大廠；思科 Cisco、諾基亞 Nokia 等通訊大廠，以及消費電子大廠(SONY)等，都是鴻海重要的策略客戶。

如今，鴻海企業集團的全球版圖，已經橫跨亞洲、美洲、歐洲。

鴻海爭霸全球的布局，依三大策略進行：一地設計(timetomarket)、三地製造(timetovolume)、以及全球交貨(timetomoney)。

01.一地設計：與客戶共舞

「這三點就是鴻海贏的策略精髓，」進入鴻海近 10 年的鴻海中國內銷產品事業處處長顏鴻強調。而鴻海能得到許多國際級的大客戶青睞，第一個優勢在於鴻海能全力配合在重要策略客戶的附近設立研發設計、工程測試、快速樣品製作的機製，以便與客戶同步開發新產品，使產品盡速量產上市，就是所謂的「一地設計」(timetomarket)。

例如，只要英特爾(Intel)推出新一代 CPU，鴻海立即能與之配合，共同發展出與新一代 CPU 匹配的連接器架構，英特爾也會指定優選的主機板合作廠商來做測試。

靠近客戶研發總部設立鴻海研發設計與製作快速樣品的能力，便於新產品設計的變更，以爭取客戶對鴻海新開發產品認證的第一時間，縮短新產品的開發時程。「鴻海可說是做到家了(客戶總部)，能與客戶做到最短距離的溝通，」顏鴻表示。

鴻海也在進一步建立全球 24 小時遠程互動設計能力，例如，透過全球信息網絡，美國西岸工程單位下班後，可以將設計重點告知遠在台灣或大陸的設計工程師，繼續以接力賽的方式完成設計，甚至做出樣品實體。

02.三地製造：垂直爬升的高效戰鬥機

「郭台銘向來是不出手則已，一出手一定勢在必得！」台灣一位高科技公司的總經理感嘆，鴻海在卡位布局、產品快速量產上，常常壓得競爭對手喘不過氣來。

鴻海讓同業害怕的，正是在技術、品質、價格上，難以與之抗衡。同業害怕郭台銘，郭台銘不以為然，「我只是還給客戶一個公道。至於有實力的廠商也不必怕我，競爭是市場的自然法則，下棋也得棋逢對手，棋賽才會精彩。」

「三地製造」(TimetoVolume)，就是鴻海贏得客戶青睞的一大法寶。在新產品獲得認可之後，鴻海能在最短時間內在亞洲、北美、歐洲三個主要市場製造基地，布置生產所需的採購、製造、工程、品管等各項能力，並能依據客戶的市場需求遞增，快速地擴充產能，滿足客戶需求快速爬升的需求。

事實上，至 2001 年中，鴻海在亞洲、北美洲、歐洲，已完成了量產製造的建置，包括大陸的深圳和昆山，美國的洛杉磯、休斯頓，歐洲蘇格蘭、愛爾蘭和捷克等地。

亞洲、歐洲、美洲三地製造，就像是接力賽跑，第一棒在跑，第二棒已在暖身，第三棒也在做準備，能夠為客戶在最短的時間內做量產的準備。例如，當初蘋果計算機的新產品 iMACII 剛在紐約展覽會上由蘋果計算機執行長賈伯斯(SteveJobs)向世人展示，第二天就如雪片飛來幾十萬台的訂貨單，蘋果計算機怎麼快速滿足這些訂單呢？它最終下單給鴻海。

顏鴻解釋，科技信息產品不是冷冰冰的東西，它必須符合新鮮(fresh)、時尚(fashion)、實際功能(flesh)的消費潮流。但你要趕上流行，他強調，就必須靠速度。「快的人喫市場，慢的人被庫存喫垮」，顏鴻一語道破市場競爭的殘酷。

鴻海以模具起家，它的每一個製造基地都建立起快速的模具設計製造維修能力。走進鴻海大陸深圳模具廠，這裡是大陸最大模具廠，擁有近 3,000 名模具技師，模具製造的各項流程，都能在同一個屋檐下完成。

03.全球交貨:客戶要貨有貨，不要貨時零庫存

企業活動從研發、行銷、製造，一直要到及時交貨給客戶，把錢收回來，才算打上一個句號。郭台銘強調「賺不賺錢，客戶最後付款給你才算數！」；貨物放在自己的工廠或中途發貨倉庫，只能算是負擔，不能算是收益。

顏鴻指出，交貨就是「適品、適時、適質、適量」把貨交到客戶指定地點，因此，全球物流追蹤系統永遠是鴻海 ERP 系統最先要完成的項目。

郭台銘的想法是:貨物不管是物料、零件、半成品，還是成品，只要停留超過 15 分鐘以上者，就應該設倉管製，也就應該能從計算機上查得到這批貨物的實時庫存信息。

這也是郭台銘對倉庫庫存信息的檢驗標準，簡單又深具挑戰性。鴻海投資 3,000 萬美元與康柏合作開發的全球 ERP 系統，不僅要求其反映出實時的真實生管信息，還要求發揮管製效果。

郭台銘認為，許多大型高科技公司會垮掉，往往不是因為開發不出新產品，而是因為不能貨暢其流，受庫存所累。

04.郭台銘的「六選」

「企業經營者要善於選擇、判斷、決策。我只要做好 6 件事:選客戶、選產品、選人才、選技術、選股東，選策略伙伴，」郭台銘強調。

郭台銘這「六選」中，「選擇客戶」是第一要務。因此，鴻海一直緊盯一流客戶。他說，只有一流客戶，郭台銘認為，才可能帶來一流的產品，鴻海才能練成一流的本事。「我其實每天都在花時間了解客戶，我要看客戶有沒有長期的企圖心，他們的策略、未來願景，我比客戶自己更關心客戶，」郭台銘表示。

在「選人才」方面，鴻海一直有系統地培養技術人才和管理幹部。例如，鴻海一直對自己的製造技術信心滿滿，就得力於全球製造大軍中，長期淬煉出的一大批技術菁英。鴻海的年輕技術幹部，主要來源於自 1996 年就在兩岸不斷開辦的所謂「世幹班」和「新幹班」等。

培養國際性的人才，是鴻海近年大力投資的方向。今天，鴻海不但能向國外輸出技術，更不斷將蘇格蘭、愛爾蘭、捷克等地的大學生招募到深圳龍華進行培養，從開發、製造到銷售服務的每一個環節，都進行細致入微的訓練。

在「選股東」方面，郭台銘也有獨特的堅持。例如，郭台銘並不希望對鴻海不了解、沒有長期發展眼光的人成為股東，他在股東會上總是強調，不能認同鴻海「長期、穩定、發展、科技、國際」的未來願景的投資人，就「不要買鴻海股票!」事實上，鴻海長期以來的表現的確也沒有讓投資人失望:如果以 10 年為周期看股票收益，自 1991 年鴻海正式掛牌上市以來到 2001 年 6 月底，股價已足足上漲超過 50 倍!

05.不怕「嫁不出去」

「女兒漂亮，不怕嫁不出去！」對於鴻海的競爭力，郭台銘信心滿滿地說。他的信心，來自鴻海全球布局的製造與服務機能，經年累積的模具技術，以及和客戶合作開發新產品的技術能力。

06.「CMM」來勢洶洶

郭台銘今年股東會上首度對外發表獨創的「CMM」(ComponentModuleMove)代工模式，更可能顛覆專業代工產業，造成重新洗牌。

「CMM」模式為什麼足以讓全球電子專業代工的競爭者為之側目？

現在，鴻海在大陸完成了練兵，極其快速地運兵遣將，在歐洲、美國設立據點，運作廠房，和客戶一起「jointdesign」(共同設計)、快速開發樣品及進入量產。很多人才明了，原來鴻海在朝向全球專業代工大廠之路，已經完成策略布局。

郭台銘獨創的「CMM」模式，簡單地說，是一種全面競爭的能力。這個模式的精髓，顏鴻詮釋，在於「我又具備價格競爭力，卻又沒有少賺！」

07.EMS(電子專業製造服務)趨勢

在全球景氣低迷之下，能幫助降低企業成本、增加效率的「委外」(outsourcing)趨勢，更顯重要。

由最新一波購並整合，就能看出EMS(電子專業製造服務)已進入「大者恆大」、「各就各位」的階段。例如，今年年初日本新力就將其全球的代工體系賣給了全球第一大EMS廠旭創(Solectron)，其中也包括了新力高雄廠。

所謂「EMS」(ElectronicManufacturingService)，就是強在「製造服務」。在其中「M」(製造)方面，根據資產會產業分析師周士雄指出，工廠的製造效率、物料管理、成本掌握、快速交件能力，絕非研發出身的工程師專擅。難怪，專業代工大廠Celestica，今年成為美國《商業周刊》「科技一百強」中的第一強！

在「S」(服務)方面，主要是從「共同設計」到「全球交貨」的整體服務能力。這也是台灣許多廠無法從「CEM」(ContractElectronicManufacturer)進入到「EMS」的瓶頸。

少了一個「S」，市場版圖就差遠了。像 EMS 大廠旭創 2000 年營業額就高達 168 億美元，相當於 5 千多億台幣。而根據資策會的資料，1999 年全球專業電子代工市場約有 3 佰億美元，約 9 千億台幣，2000 年約有 4 百億美元，而且未來 3 年每年都將呈現 20% 的成長。

08. 全面競爭時代來臨

對於這個獨創的模式，郭台銘相當自豪。有趣的是，一直到現在，鴻海仍提供全球前 10 大專業代工廠關鍵零組件。一名曾待過美國旭電業務部門的業界人士就指出，現在大家雖然知道鴻海也要進來搶喫市場大餅，但還是得和鴻海做生意，因為鴻海的材料又便宜又好，可以增加本身競爭力。

但這就是一次重新洗牌的開始。郭台銘一向以不斷改寫遊戲規則稱霸業界。「全球性的競爭，『大者恆大』，這是一場從城運、省運、國運、亞運、再到奧運的升級挑戰。」郭台銘說。

提升全面競爭力的新時代，鴻海的全球爭霸之路，已經鳴槍。

伍●結論

現今的年輕人，很多都想自己創業當老闆，而不願意讓別人雇用，但是自己創業，有這麼容易嗎？又有多少想要創業的年輕人能像郭台銘董事長這樣不怕辛苦，凡事都肯自己來呢？

鴻海集團董事長郭台銘是一個很值得學習的對象，畢竟他不是出生在富裕的家庭，他沒有顯赫的背景，和大多數一樣來自平常的家庭。當初也只是靠母親標會來的 10 萬元才得以自己創業。但毫無經驗可言的他，是如何成就今天享譽國際的鴻海集團呢？

郭台銘憑藉著過人的毅力與絕佳的商業頭腦，就是靠著本身的節儉，節儉可以讓一個人生活不致於陷入困境，但若要飛黃騰達，則需要有遠大的志向再加上強烈的企圖心；加上一直堅持的理念以及肯相信自己眼光的能力，郭台銘成功的主因在於眼光放的遠，當別人把市場轉移至大陸時，郭台銘早就將眼光佈局至全世界，他認為大陸只是全球化的一部份，但不是唯一。基於以上種種的原因，使他不只成為領導 2 千多名員工的好榜樣，也是當今企業家們稱讚的對象。

每一個成功的企業家都有他成功的特質，郭台銘他最不同於他人的地方在於他低調的行事風格。而他權威式的領導風範更是主宰了鴻海不少重要決策。

陸●引註資料

註一、鴻海科技集團 <http://www.foxconn.com.tw/index.asp>

註二、《三千億傳奇—郭台銘的鴻海帝國》張戎誼、張殿文、盧智芳等著。天下雜誌股份有限公司。

註三、《天下雜誌·第 324 刊》p.126~p.130。20050601