

中国旗舰企业管理丛书  
主编 熊金福 匡仲潇

刘 珍 编著

# 富士康变道



## FUSHIKANG BIANDAO

中国旗舰企业管理丛书

# 富士康变道

刘珍 编著

主编：熊金福 匡仲潇

编委：安迪 王玲 王珊 王茂 王书晶 王海潮  
李永江 李国新 李宗坪 李春兰 朱仲华 刘珍  
刘静 张野 张玉枝 张燕 石保庆 张晓光  
陈波 陈映娜 秦广 高淑芬 田伟 匡仲潇  
郝惠文 罗伟钊 段青民 徐航 曹岷 候焱文  
鞠晴江 杨中菊 谭永胜 聂灿辉 熊金福



海天出版社

## 图书在版编目 ( CIP ) 数据

富士康变道/刘珍编著. —深圳: 海天出版社, 2008. 5  
(中国旗舰企业管理丛书)  
ISBN 978-7-80747-174-5

I 富… II 刘… III. 高科技企业—企业管理—经验—  
台湾省 IV. F279. 244. 4

中国版本图书馆CIP数据核字(2008)第006326号

责任编辑: 陈 炯 (cj333@21cn.com) 电话: 0755-83460617  
廖 译 (jlly359@yahoo.com.cn) 电话: 0755-83460341  
责任技编: 蔡梅琴  
封面设计: 黄 华  
装帧设计: 深圳市斯迈德设计企划有限公司 (0755-83144228)

---

出版发行: 海天出版社  
地 址: 深圳市彩田南路海天大厦518033  
网 址: <http://www.htph.com.cn>  
邮购电话: 0755-83460397  
印 刷: 湖南省地质测绘印刷厂  
经 销: 海天出版社  
版 次: 2008年5月第1版  
印 次: 2008年5月第1次印刷  
开 本: 778mm×1092mm 1/16  
印 张: 14  
字 数: 250千  
印 数: 6000册  
总 定 价: 248.00元 (共8册, 本册31.00元)

---

海天版图书版权所有, 侵权必究。  
海天版图书凡有印刷质量问题, 请随时向承印厂调换。

# 序言

## “度”的力量

“中国旗舰企业管理”系列丛书是专门为我国正在崛起的一批知名优秀企业而编写的。当本系列丛书即将完稿时，我们发现这些企业蕴藏着一个共同点——“度”。

华侨城集团是“驰骋南北东西”，其“度”是——宽度。

万科集团是“山高人为峰”，其“度”是——高度。

中国平安集团是“参与国内外一起竞争”，其“度”是——进度。

招商银行是“因您而变”的服务，其“度”是——热度。

中兴通讯是“从卓越到跨越”，其“度”是——跨度。

中信集团是“坐镇京城，布局全国，走向海外”，其“度”是——强度。

大亚湾核电基地是“和平利用核能”，其“度”是——亮度。

富士康集团是在深圳崛起的中国乃至世界“代工之王”，其“度”是——深度。

上述名企“度”这个共同点的发现，使我们找到了“中国旗舰企业管理”系列丛书的一根纽带，一个灵魂。

细细想来，社会生活中出现的种种，无不与“度”有关。

“度”，是一个自然科学的概念，温度、速度、湿度、光度……同时，“度”也是一个社会科学的概念，一个哲学概念。

“度”，在哲学家的眼里是一个充满智慧的文字。哲学家说：掌握“度”的概念及原理，就等于有了一把认识世界的钥匙。

《说文》中说：“度，法制也。”《孟子》云：“度然后知长短。”《管子兵法》上说：“和合故能谐”，有规则、有尺度，才能成方圆，才能实现和谐。因此，要达到和谐，“度”的把握非常重要。

事物的发展是不以人的意志为转移的，它有其自身的内在规律，具有一定的“度”，我们正确把握了“度”，顺应了客观规律，实事求是，就可以把事情办好，假如我们对事物的度视而不见，单凭主观臆断，就会把事情办糟。

经济发展，有其自身固有的度，掌握了这个“度”，经济就会健康发展，否则就会适得其反，造成停滞和后退。

“度”在生命的行进过程中，是一种道路。“度”是浮标，是迷雾中的灯。认识自己的人，才有清晰的“度”。

任何事情没有绝对的量，只有一个度。世事皆有度，失度就会失误。度的奥妙在于把握得准，处理得当则事半功倍；反之，则事倍功半，甚至事与愿违。

认识度，是为了把握事物变化的客观规律，不犯或少犯错误。在机会未到、条件不成熟时，硬要跨越阶段，必然受到惩罚，因为过犹不及，物极必反。反之，如果条件具备，已近瓜熟蒂落，却当断不断，又会贻误发展时机。因此，精确地把握好度，是保证事业持续健康发展的必要条件。

从“度”的意义上看，“中国旗舰企业管理”系列丛中八大名企各自的“风度”特点，从另一个角度给了我们新的启示。

我国的知名企业数以千计，他们的发展是各有千秋。我们选择介绍的这八大企业，也许不是我国企业界最好的，但他们的风度却是别有风味的，值得所有企业和企业家回味和考究。

由于每一个成长发展中的企业每天都在新的变化中，我们书的出版总是跟不上发展着的形势，加上我们掌握和发掘的素材有限，书中难免有出入，还请读者谅解和指正。

## 富士康变道

——富士康崛起之路

富士康，一家在内地最大的台资企业。它起源于台湾，却没有固守于台湾，凭着其胆识和远见，冲出常规的轨道，变道滑向台海，跨过台湾海峡，毅然走向祖国大陆。

20多年过去了，富士康深深扎根在祖国960万平方公里的大地上，吸取养料，茁壮成长，以崭新的姿态崛起在全世界面前。



## 名企风度榜

富士康集团：在深圳崛起的中国乃至世界“代工之王”——其“度”是——深度。

富士康(FOXCONN)隶属于我国台湾的鸿海集团。在内地投资兴办的专业研发生产精密电气连接器、精密线缆及组配、电脑机壳及准系统、电脑系统组装、无线通讯关键零组件及组装、光通讯组件、消费性电子、液晶显示设备、半导体设备、合金材料等产品的高科技企业。在中国内地、中国台湾、日本、东南亚及美洲、欧洲等地拥有数十家子公司，现有员工19万余人。产品从当初单一的电气连接器发展到今天广泛涉足电脑、通讯、消费性电子等3C产业的多个领域。

自1991年至今集团年均营业收入保持超过50%的复合增长率，是全球最大的计算机连接器和计算机准系统生产商，连续9年入选美国《商业周刊》发布的全球信息技术公司100大排行榜(2005、2006年排名第二)，连续四年稳居中国内地企业出口200强第一名。2005年(第371位)、2006年(第206位)迅速跻身《财富》全球500强。多年来集团杰出的营运成绩和扎根大陆、深耕科技的投资策略，深为国家与地方领导肯定：胡锦涛、江泽民、吴邦国、温家宝、李瑞环、李长春、吴仪等国家领导人多次莅临集团视察，给集团“扎根中国，运筹全球”以巨力支持。

# 目 录

## 第一章 代工王国

- 1.1 代工基地 ..... 2
- 1.2 代工模式 ..... 5
- 1.3 代工品牌 ..... 8
- 附 郭台铭：全球代工王传奇 ..... 14

## 第二章 黑手起家

- 2.1 草根创业 ..... 32
- 2.2 反向深耕 ..... 34
- 2.3 内地腾飞 ..... 36
- 2.4 创业不辍 ..... 38
- 2.5 三步人生 ..... 41
- 附1 富士康成长历程 ..... 43
- 附2 富士康大事年纪 ..... 45
- 附3 郭台铭财富简历 ..... 49

## 第三章 全球格局

- 3.1 扎根中国 ..... 58



3.2	精心布阵 .....	62
3.3	全面出击 .....	64
3.4	剑指美国 .....	66
3.5	日本惧怕 .....	67
附1	富士康核心竞争力 .....	73
附2	富士康在内地的基地介绍 .....	75

### 第四章 经营策略

4.1	“三T”快手策略 .....	79
4.2	抓龙头客户策略 .....	83
4.3	成本体系策略 .....	85
4.4	有原则低价策略 .....	87
4.5	智慧资本策略 .....	88
附1	富士康经营理念 .....	91
附2	富士康的策略创新阶段 .....	93
附3	长久经营的灵魂 .....	94
附4	富士康智慧资本战略 .....	97

### 第五章 管理风格

5.1	“左右拳头” .....	110
5.2	“独裁为公” .....	113
5.3	“善于选择” .....	115

5.4	“变的能力” .....	116
5.5	“魔鬼细节” .....	118
附1	富士康社会及环保责任实施方针 .....	120
附2	富士康各事业群缩写释义 .....	121
附3	富士康的职业习惯 .....	127

## 第六章 用人之道

6.1	富士康不只经营产品，也经营人才 .....	132
6.2	富士康是企业，也是一所学校 .....	136
6.3	一年培育，三年养成 .....	141
6.4	用人唯才，奖惩分明 .....	145
6.5	人才招聘：效率与质量并重 .....	148
6.6	两线三层次架构 .....	151
附1	富士康的小组培训方案 .....	153
附2	一个富士康员工的真实感受 .....	160
附3	富士康一体化培训运作程序 .....	163

## 第七章 回报祖国

7.1	慷慨解囊公益事业 .....	166
7.2	捐资扶贫帮困家乡 .....	168
7.3	敦亲睦邻慈善事业 .....	169
附	富士康企业文化大纲 .....	171

011	链接1 某台资公司员工手册 .....	176
011	链接2 世界知名企业的企业文化与用人理念 ...	194
051	主要参考文献 .....	209
121	后记 .....	210

### 参考文献

011	富士康员工手册 .....	176
011	世界知名企业的企业文化与用人理念 .....	194
051	主要参考文献 .....	209
121	后记 .....	210

### 参考文献

061	业春社公 .....	177
081	全 .....	177
081	互 .....	177
081	大 .....	177

【 5 章】

第  
一  
章

代 工 王 国

1.1

在刚刚过去的1988年，中国工业界正经历着一场深刻的变革。随着改革开放的深入，越来越多的企业开始采用代工模式，这不仅改变了企业的生产方式，也深刻影响了整个工业格局。在这一过程中，代工企业凭借其灵活的生产能力和强大的供应链管理能力，逐渐成为制造业的重要组成部分。本文将从代工企业的兴起、发展以及面临的挑战等方面进行深入探讨，揭示代工企业在当前工业环境中的独特地位和未来发展趋势。

### 【章记】

一个产业里，做第一名才可以稳定赚钱，第二名有点钱赚，第三名损益打平，第四名随景气沉浮，第五名往后要么等着被收购，要么就是被淘汰出局。

——郭台铭

## 1.1 代工基地

在深圳龙华的富士康工业园区，从1988年成立以来，经过近20年的发展，已经形成了一片占地面积1平方公里，有70多栋建筑、厂房、宿舍楼和各种商业设施，还有近10万的员工。在富士康工业园区里，有深圳一流的足球场，有繁华的商业街，有深圳最大的网吧和容纳千人的餐厅，是一个庞大的“城镇”式的工业园区。如此大规模的工业园区在全球都非常少见。这里就是全球代工王国富士康集团在内地的第一个生产基地。

1978年，中国逐渐开始对外开放，许多港台企业纷

纷到大陆投资建厂。但当时的政治形势还不明朗，许多企业还停留在“三来一补”的发展模式，依靠国内的廉价劳动力、土地、厂房以及各项政策优惠来扩大业务。但富士康没有简单地走这种发展道路，它一开始就以一种高瞻远瞩的眼光和创建一流的宏伟气魄来发展富士康。

1988年，台湾岛内的台湾鸿海精密股份有限公司决定在大陆投资建厂，在深圳境内，还很少有台商来投资，有的都是抱着投石问路的心态，一般规模都很小。郭台铭随着第一批企业投资内地潮来到了深圳，成为少数突破两岸政治风险，正式进军大陆的台商之一。

当时，深圳台办的领导和干部带着他去会见有关部门的领导，一次次到特区内和关外的宝安和龙岗等地去寻找土地，在乡间的崎岖小路中穿行。最后，在深圳龙华的一片农田前，郭台铭一口气买了500亩厂房用地，开始了富士康在深圳的艰辛创业。

1992年邓小平南巡讲话之后，郭台铭在内地加速布局，将深圳厂房扩大到1400亩，员工增加至4万人，成为全球最大的个人计算机组装基地；同时在江苏昆山投资建厂，员工4万人，成为鸿海关键零组件的大本营。

现在的富士康已是集研发生产精密电气连接器、精密线缆及组配、电脑机壳及准系统、电脑系统组装、无线通讯关键零组件及组装、光通讯组件、消费性电子、液晶显示设备、半导体设备、合金材料等产品的高新科技企业集团。

富士康自1988年在深圳地区投资建厂以来，集团规模迅速壮大，在中国内地、中国台湾、日本、东南亚及美洲、欧洲等地拥有数十家子公司，成为横跨亚、欧、美三大洲的企业集团，现有员工19万余人。产品从当初单一的电气连接器发展到今天广泛涉足电脑、通讯、消费性电子等3C产业的多个领域。

如今把富士康称为世界PC机配件航母已经一点也不为过。它的机箱产量世界第一，散热器、主板均居第二位，一年生产全球1/10的电脑和2/3的PC零组件。IBM副总裁就曾经说过这样一句话：如果深圳到香港的公路塞车，全球PC就会缺货。因为鸿海集团旗下最大的公司富士康就设立在深圳，而后的销售额，占了整个深圳海关的1/10。由于富士康掌控了全球1/10的台式电脑以及2/3的PC零组件生产，被《美国商业周刊》称为“代工之王”(The King Outseourcing)。

自1991年至今，富士康集团年均营业收入保持超过60%的复合增长率，已发展成为全球最大的电脑连接器、电脑准系统生产厂商，并连续九年入选美国《商业周刊》发布的全球信息技术公司100强，2002年到



富士康车间

2004年蝉联中国内地出口200强第一名。自2001年起一直稳居台湾最大民营制造商，2003年度跻身为中国工业企业前三强。连续四年居中国内地企业出口200强第一名。2005年跻身《财富》全球500强第371位。2006年7月13日，美国《财富》杂志发布了2006年全球500强企业名单，富士康以283.50亿美元营业收入迅速提高到排行榜第206位。富士康以其独特的代工模式和全球化的发展战略，不断发展，不断超越，迅速成长为一个跨国企业集团，成为世界的代工基地。

## 1.2 代工模式

富士康生产的所有产品，没有自己的品牌产品，全都是代工产品，因此，被人称为“代工之王”。代工，即代为生产，又叫贴牌生产(OEM)，由原初始设备制造商(original equipment manufacturer)生产，再贴上其他公司的品牌销售。代工生产是国际大分工环境下，生产与销售分离潮流的一个发展方向。富士康就是这种代工模式的佼佼者。

### 客户遍全球

凭着先进的技术及设备，富士康其代工客户遍布全球，包括许多国际一流品牌，如苹果电脑、惠普电脑、戴尔、IBM、思科、索尼、索尼爱立信、摩托罗拉、诺基亚等著名的IT、数码、通讯品牌。此外，Intel的主板，还有联想Think Pad等产品也是该公司代工生产，或者使用该公司生产的部件。苹果电脑的iPod音乐播放器就是富士康最典型的产品之一。

从美国苹果iPod的nano系列、摩托罗拉的Razr手机、戴尔电脑、日本任天堂DS、索尼PSP，到芬兰的诺基亚手机，虽然有许多不同的品牌，但都是由富士康代工生产。

富士康在电脑、通讯和消费性电子产业的水平引领潮流在代工生产上有很高的知名度，是全球三大电子制造服务商(EMS)之一，与全球顶尖的3C产业厂商结成战略联盟。

1997年开始，富士康就从韩国LG集团手上抢下苹果电脑订单。1999年，鸿海从台商手上抢生意，包括思科及IBM的服务器，鸿海目前已成为思科全球最大的网路设备供应商。2001年，鸿海又拿到了日本索尼(SONY)



的游戏Play Station的订单。日本公司一向不把订单交给境外公司制作，但是为了节省成本，只能求助鸿海。2002年，鸿海同时拿到全球两个最大手机生产商诺基亚和摩托罗拉的几千万订单，两个手机市场主要竞争对手竟放心同时将产品订单交给鸿海组装。

全球分工接力的源源不绝，正是富士康快速成长的重要原因。像富士康在美国硅谷的业务人员在硅谷按照客户要求、修改式样，当他们下班时，因为和亚洲有八小时以上时差，富士康的内地厂已经继续接替修改工作，在最快的时间把产品交到客户手中，正是这种全球接力，富士康抢下更多订单。而另一方面，富士康很早就开发电脑物流系统，不但全球二十四四个工厂连结起来，还把研发、制造、采购、行政、法律单位连接起来，这也是富士康最重要的中枢神经，使企业保持灵敏的反应，迅速作出决策。

更重要的是，这一系统还和市场及客户紧密联系在一起。例如某个公司向富士康订购一批组装电脑，不需要库存和提供各种零件，因为富士康早就把各种组装零件“模组化”，放在自己的库房之中，马上组装、出货到客户指定地点，减轻客户的库存压力甚至零库存。

### CMM 生产模式

要做到这点，一定要准确地估算、快速制造，并掌握零组件的成本和使用数量，否则光是零组件价格变动，就会让本来赚钱生意变成亏本生意。从零件到出货，富士康独创了“CMM”(Componet Moude1 Movement)生产模式，即“零组件模块化快速出货模式”：从Component(零组件)到Module(模块设计)到Move(经由垂直整合，以快速移动能力而催生的系统组装)，一家全能。后来又在CMM上再加e和S，推出eCMMS模式，在光机电