

三千亿传奇

郭台铭

的富士康

张戍谊 张殿文 卢智芳 等著

2002年选为美国《商业周刊》

“全球高科技百强”第3名

“在我的领域，没有竞争对手”



三千亿传奇

郭台铭的富士康

张戎谊 张殿文 卢智芳 等著



机械工业出版社
China Machine Press

本书由机械工业出版社出版。未经出版者书面许可，不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何部分。

版权所有，侵权必究。

图书在版编目（CIP）数据

三千亿传奇：郭台铭的富士康/张戎谊等著. - 北京：机械工业出版社，2002.10

ISBN 7-111-10831-0

I. 三… II. 张… III. ①郭台铭-生平事迹 ②企业管理-经验 IV. K825.38

中国版本图书馆CIP数据核字（2002）第062681号

机械工业出版社（北京市西城区百万庄大街22号 邮政编码 100037）

责任编辑：李玲 版式设计：赵俊斌

北京牛山世兴印刷厂印刷·新华书店北京发行所发行

2002年10月第1版第1次印刷

850mm × 1168mm 1/32 · 6.375 印张

定 价：18.00元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

推荐序

平凡人创不凡事业

第一次见到郭台铭，是1986年初受邀至鸿海土城厂演讲。当时鸿海的年营业额才3亿台币，主要产品是连接器。在那之前，我对鸿海并没有多大的了解。演讲结束之后，我对当时30出头、精力充沛且有着旺盛企图心的创业家倒是印象深刻。

也许是我的演讲启发了郭台铭，我又接连几次为鸿海的核心干部做了企业经营管理的演讲。讲课之余，免不了与郭台铭讨论鸿海未来发展的方向与核心竞争力的建立。天南地北闲聊之间，发现我们之间有许多共同点。

血汗及泪水开辟的创业路

同为台湾地区出生的外省子弟第二代，郭台铭比我大两岁，父亲都服务于警界，家境清苦。同为排行中的老大，从小就多了份责任感及养家的压力。有趣的是我们都选择了“Terry”为

IV

英文名字。有回在郭台铭美国加州家中后院的游泳池边讨论鸿海的策略，意外发现，两人的右脚内侧、几乎在同一个位置上，都有因受伤留下的、看似相同的伤疤。

除了出身背景相似之外，郭台铭和我，其实是走了两条完全不同的生涯道路。我进了著名的跨国公司惠普，一心一意希望成为一名专业经理人。惠普的环境及教育培训，除了提供我作为一名成功经理人所需的各种经营管理养成教育之外，惠普高层对我的信任与授权，给了我极大的空间与自主权来满足我创业的欲望。在惠普的19年期间，我为惠普与合作伙伴创立了11家企业及组织。我称这些成果为“企业内创业”。

郭台铭于1974年创立鸿海。从30万台币的资本额到今天将鸿海带到市值近3000亿台币的规模，他选择了一条创业家的路。郭台铭的创业之路迥然不同于我所选择的专业经理人及企业内创业之路。

在跨国公司里进行企业内创业，有着大公司内部的各种丰富资源支持。只要定下公司方向、完整的策略规划、稳定的商业模式及未来五年的财务计划，我不必去担心资金调度、政府

干预、专利侵权、法律层面等细节。不论是惠普或是我现在任职的德州仪器，内部都有足够的专家及丰沛的资源处理这些周边事务。更重要的一点是，作为一名专业经理人，我只负责策略规划及企业内创业；未来的企业经营，自有其他的专业经理人执行，成败与否，不需要负直接的责任。

郭台铭的鸿海创业之路却是一条用血泪及汗水开辟出来的路。鸿海帝国的创立及成功历史，本书有相当完尽的叙述，我在此不多着墨。

创业家的心路历程

由于不同的选择，郭台铭的鸿海创业之路，在我们初识之时就深深吸引我。虽然当时鸿海的年营业额才3亿台币，在我的直觉中，鸿海有朝一日会飞黄腾达。因此在郭台铭与我交往期间，他正如一块海绵，不断吸收我的专业经理人经验，我也通过相互的讨论与接触，一探创业家的殿堂与心路历程。

我与郭台铭某次的对话，足以反映我们所走的不同路程，以及达到目的地所需的不同条件。

VI

我问：“你有没有上过面试技巧的课？你如何决定聘用一个人？”

郭答：“没有。我对人有直觉。”

我问：“你有没有上过时间管理的课？你怎样安排你的行程？”

郭答：“没有。我的行程随着需要而走。”

我问：“你有没有学过经营管理及领导统御的课？”

郭答：“没有。”

我问：“那么你怎样管理鸿海？”

郭反问：“如果有小混混到公司来要保护费，你怎么办？”

我说：“从来没想过，不知道怎么处理，也许去报警吧！”

郭问：“如果员工在工厂的生产线上打架，你怎么办？”

我说：“不知道……”

郭问：“如果你们客户赖账，货交了却收不到钱怎么办？”

VII

我说：“不知道，我们法务部门会告他们吧！”

郭问：“如果公司的支票到期，而银行存款不足，你会跑
三点半吗？”

我说：“不会。”

郭问：“那么你身为一个总经理，公司是怎么经营管理的？”

郭台铭经常提起，我对鸿海的发展与成功也做了贡献。所以虽然有了以上的对话，也不代表专业经理人只是大公司的御用工具，对中小企业就毫无用处。许多人也都好奇，我身为一个大公司的专业经理人，如何对一家年营业额才3亿台币的中小企业做出贡献。

关键时刻的策略规划

1985年，惠普为台塑集团引进个人电脑板的技术，成立了南亚锦兴厂。为了将锦兴厂自动化经验传授给台湾地区的电子业，台塑及惠普决定以锦兴厂的自动化小组为班底成立合资公司——惠台。当时我以惠普协理的身份担任惠台的总经理。我

VIII

将惠台定位为一家电子业策略规划顾问公司，由我规划了一套两天密集的策略规划研讨会，参加者包含公司的领导层，如董事长、副董事长、总经理及最高职能经理，包含制造、研发、工程、财务、人事等一级主管。

在两天闭门密集会议中，我身为策略规划顾问，带领整个企业经营团队，讨论企业的使命、目标、策略，以及未来五年的计划。当时惠台的客户主要是以电子业为主，如台达、声宝、三光等。以连接器产品为主的精密零件中小企业鸿海，在1987年正发展到一个决策的关键时刻。郭台铭决定请我为鸿海主持一个两天的竞争策略规划研讨会。在某个周末集合公司最高层的干部，进行两天密集的讨论，订下鸿海的使命、目标、策略，以及第一个五年计划。

正如本书所述，郭台铭非常重视技术开发及专利保护，因此鸿海的核心竞争力正是精密模具的开发技术与专利。当公司营业额达到3亿台币时，电脑连接器只是鸿海产品的一部分。由于自身拥有精密模具的开发技术，鸿海面临许多新的市场机会，如照相机、家电、机械工具，甚至化妆品所需的精密零件。

IX

而且个人电脑业在20世纪80年代正在启蒙发芽的阶段，也难料到会成为90年代成长最快速的高科技产品。

因此在两天的策略规划会议中，郭台铭与他的经营管理团队，用大量的时间反复讨论鸿海未来五年的方向。最后决定专注在个人电脑业的连接器，主攻最大的世界级电脑客户，定下要在五年内成为世界第一大电脑连接器制造供应商的目标，并写下鸿海未来数十年的使命，制刻成牌，放在郭台铭的办公室内。

没有走错第一步

根据我两天的观察，这样的结论与郭台铭对产业的了解和对市场趋势的掌握有密不可分的关系。从今天鸿海的发展看来，当时的决定是个极重要的关键。从个人电脑连接器切入电脑机壳，创造出独一无二的CMM(Component Module Move，零组件模组动态)模式；接着进一步跨入通信网络及游戏机。当初的第一步如果走错，是否会有今天的鸿海帝国？

虽然与郭台铭已认识十多年，但因彼此都专注于工作，许

X

许多多郭台铭创业的小故事，倒是未曾听他提起过。读完本书之后，我对郭台铭有更深入的认识，对他的敬意也加深几分。这本书记录了鸿海创立及发展的历史，也描述了这个大时代中，一个平凡人如何创造一个不平凡的事业，可作为创业家及经理人最值得参考与学习的经典之作。

程天纵

德州仪器亚洲区总裁

推荐序

台湾地区世界级企业的故事

郭台铭董事长喜欢这样比喻自己的格局：“阿里山的神木之所以大，四千年前种子掉到土里时就决定了，绝对不是四千年后才知道。”

我所认识的郭台铭董事长，总显现出严以律己、克勤克俭的本性。在本书中也谈到，在鸿海的日子，他每天工作超过15个小时，甚至只有过年才有时间生病。这点跟我颇为相似，回台湾服务这20多年来，我每天工作时数亦超过15小时，而生病的时间，也只有回加拿大与家人相聚时。

生命必备的毅力

两周前，我预定回加拿大，出发前一天突然感到身体不适。这种病痛的感觉非常熟悉，因为过去几乎每6年我就会因为支气管炎引发重感冒，所以我一度打消回加拿大的念头。但是想

XII

到我一年仅回去两、三次，跟家人总是聚少离多，实在不忍心让他们的期盼落空。

回加拿大旅程长达40小时，全程我发高烧、冒冷汗、咳嗽不停，到达后我立刻就医，之后几乎昏睡了过去。这种感觉就像徘徊于鬼门关之前。我梦到已辞世的母亲，她跟我说，我待在她的子宫时，她即给了我人性最重要的东西——生命必备的毅力，她要我勇敢坚持下去。这也不由得让我想起郭董事长比喻自己格局的这段话。

郭台铭董事长邀请我为本书写推荐序，邀请函上写了这段话：“天下杂志出版社请郭董事长推荐撰写序言之专家人士共襄盛举，以为此书收画龙点睛之效。经郭董事长考虑再三，认为无论从对于鸿海经营理念、发展历程及郭董事长为人处事的了解而言，您均为最适合的人选，拟邀请您撰写此序言。”

我收到这封信后深受感动。我与郭董事长认识已有20多年，这期间我们仅有公务上的往来，从来不曾一起吃过便饭。但他在我(因公)需要帮忙时，总是倾囊相助；而我在他(鸿海)需要帮忙时，也竭尽所能、全力以赴。我想我们能成为好朋友，是

XIII

因为我们有太多相通之处。

专注核心领域

1982年我回台湾地区主持自动化服务团，1983年与台铭兄相识，当时他还是30多岁的青年，但是已具有相当敏锐的前瞻性。犹记1988年我在生产力中心推动品质月运动，我请求他赞助这样有意义的运动，他二话不说，立即同意捐助台币500万元。这个数字对于当时的鸿海来说，绝对是个天文数字，但是他认为惟有不断提升品质，台湾地区商品才有机会立足于世界，所以这样的捐助格外有价值。

十多年前郭董事长邀请我到鸿海(土城)演讲。我以自动化与品质为题，演讲完，郭董事长随即上台，在全体员工面前邀请我成为鸿海的顾问，并为我夹上纯金的鸿海领带夹。我跟他讲，我在自动化服务团工作，就是台湾每家企业的顾问，鸿海有需要我的地方，我一定尽力而为。

我认识郭董事长时，鸿海专营电脑周边的连接器。我曾告诉他，要把制作模具技术变为世界第一，因为模具才是真正竞

XIV

争力之所在，也就是所谓的核心专长，这是鸿海最宝贵的技术资产。他告诉我，他有雄心要让鸿海成为世界第一。我常说：“不继续本行，又不脱离本行。”鸿海的成功也就应验了这句话，鸿海确实是专注于自己的核心领域。

热血团队

有人批评郭董事长行事霸道、言谈霸气。我认为这不是霸道、霸气，因为他不是自满，而是拥有自信。他务实、勤俭，对于事情具有追根究底的精神，这跟台塑的王永庆董事长非常相似。他是位严格(Rigorous)，但绝不是冷酷(Ruthless)的领导者，这样的人格很难找到特质类似者。

也有人说，军事化管理是鸿海给外界的感觉，但我认为这是不了解鸿海人的错误印象。军队是冷血团队，相反的，鸿海是一个热血团队(Hot Group)，而大家看到的鸿海具有军队化的纪律，以及精准的执行力。

一个企业的文化就建立在正确价值观与高度严谨规范(Norms)上。价值观是一群人坚信的共同目标、信仰、理想和

目的，规范则是塑造永远影响那一群人合乎价值观的行为和态度。

郭董事长坚持掌握技术，绝对不做外行的事，只做他可以完全掌握的事，因此鸿海能在短短的几年之间，从一家默默无闻的小企业，摇身一变成为世界级大企业。这是因为鸿海建立了绝对的“信赖”，对员工、顾客、投资者，以及策略伙伴(Stakeholder)等。

前通用电气(GE)公司总裁杰克·韦尔奇(Jack Welch)曾说：“信赖在企业中具庞大无比的力量，除非员工被公平的对待，否则员工不可能尽其全力，为企业卖力。”这就是因为郭董事长的行事，一向是严以律己、身先士卒，说到自己即先做到。

热爱工作、享受工作

郭董事长好学、热忱(Passion)，而热忱是引发创造力的动能，所以他带领鸿海不断求新求变。就如，过去在德州仪器工作达25年，现在服务于鸿海的一位干部说，他感受到跟随郭董事长做事，他永远都学不完(请见本书第6章)。

XVI

这是为什么？外面的人看鸿海团队，认为鸿海的人都有工作狂，但“工作狂”并不足以形容，根本原因在于他们热爱工作，懂得享受工作的真义，这全是受郭董事长的热忱所带动。

过去我在北美GE公司工作，也带了一群被称为工作狂的团队。回到台湾后，不管是在自动化服务团或生产力中心(CPC)，同样常有人用工作狂来形容我们，甚至有老美的工程师来台和CPC的同仁一起工作后问我：CPC代表什么？我说是“生产力中心。”但是他们说：不！不！CPC代表Craze People Center(狂人中心)。因为老美看到CPC同仁的热忱：可以整夜不睡觉，完成他们认为不可能完成的任务。

写序之前，我反复将本书看了三遍，里面阐述了郭董事长经营鸿海，从徒手创业到争霸全球的故事。

郭董事长具有远见，他的远见来自于前瞻(Foresight)、大格局与无私，并拥有敏锐的洞察力(Insight)。他强调：“企业经营要有选择、判断、决策。我有六选：选客户、选产品、选人才、选技术、选股东，以及选择策略伙伴。”除此，我认为郭董事长的思维模式，本身就是企业的战略。