

鸿海蓝图

郭台铭

管控企业的真功夫

伍忠贤/著

清华大学出版社



鴻海藍圖

伍忠賢/著 郭台銘
管控企业的真功夫

华大学出版社

北京市版权局著作权合同登记号 图字：01-2007-1545

本书为（台湾）五南图书出版股份有限公司授权清华大学出版社在大陆地区出版发行简体字版本

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签，无标签者不得销售。

版权所有，侵权必究。侵权举报电话：010-62782989 13701121933

图书在版编目（CIP）数据

鸿海蓝图：郭台铭管控企业的真功夫/伍忠贤著．—北京：清华大学出版社，2011.7

ISBN 978-7-302-25998-5

I. ①鸿… II. ①伍… III. ①电子计算机工业-工业企业管理-经验-台湾
IV. ①F426.67

中国版本图书馆CIP数据核字（2011）第114378号

责任编辑：赵岸英

装帧设计：周周设计局

排版制作：文森时代

责任校对：王国星

责任印制：李红英

出版发行：清华大学出版社

地 址：北京清华大学学研大厦A座

<http://www.tup.com.cn>

邮 编：100084

社 总 机：010-62770175

邮 购：010-62786544

投稿与读者服务：010-62776969, c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质 量 反 馈：010-62772015, zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

印 刷 者：清华大学印刷厂

装 订 者：三河市新茂装订有限公司

经 销：全国新华书店

开 本：170×250 印 张：14.25 字 数：241千字

版 次：2011年7月第1版 印 次：2011年7月第1次印刷

印 数：1~5000

定 价：38.00元

产品编号：024674-01

| 自序

人若无名，所以可以专心练剑。

——电影《英雄》中秦朝的孟总县亭长（李连杰饰）。

以铜为镜，可以正衣冠；以史为镜，可以知兴替。因此，司马迁著《史记》，把皇帝（即本纪）、诸侯（即世家）、将相（即列传）50余人的历史尽皆收录其中；柏杨所著《白话资治通鉴》更被视为现代经典。虽然时空易变，但“历史会重演”这句话的精髓亘古不变。

然而，企业界人士以政治、军事界人物为鉴，难免有隔靴搔痒的感觉。例如，军事历史学者史诺（Snow）曾分析成吉思汗成功的六大特点，以此来说明这是成吉思汗在管理上的优势，同样也是许多员工心目中理想老板的特质。虽然说“商场如战场”，但实际上无论是从理论上还是经营上，“商战”都有别于“实战”。如果想成为好老板、好主管，我认为最好以华人企业中的“成吉思汗”——郭台铭为实例，那会显得更加鞭辟入里，还可以即学即用，且不用从政治、军事史方面转一手再用到企业，而这正是我写本书（而不是写企业家传）的原因所在。

一、你的声音，我听到了

在2005年的畅销书——金伟灿和莫伯尼所著《蓝海战略》（天下出版，2005年8月）中，作者提出了蓝海战略，认为公司要善于聆听消费者的声音，提供更好的产品和服务来满足消费者的需求，而不要只是紧盯对手，自不量力地向强大的“敌人”发起“自杀式攻击”。万变不离其宗，蓝海战略在战略管理中被称为消费者战略，而后者被称为竞争者战略（书中称为红海战略）。两组称呼的内涵在本质上是相同的，只是语言修辞手法的运用有所不同而已。

从1984年（25岁）以来，我写了28本企管丛书、19本教科书，出版字数超过1245万字。套用《蓝海战略》的理论，我的上述作品都是营销导向型的，即先通过阅读报刊、追踪美国出版趋势、询问读者等方式了解

读者的心声，然后再创作一些符合读者兴趣的作品。读者最想知道某位企业家或某家公司成功的关键因素，而不只是想知道某企业家有多么努力和拥有多大的雄心壮志！之所以现在还有很多人在研究一些历史上的重大战役，是因为战争的本质并没有多大改变，同样的道理，企业经营与管理的精髓也没有发生重大改变。因此，企业家和公司的成功经验也都是可以用来参考和借鉴的，但前提是必须有专业作者把一些“弦外之音”为读者解读出来，使其不再迷失于报刊资料或企业家的自我宣传中。

二、现在正是时候

在港剧《天蚕变》第1集开场时，剧情像好莱坞警匪片一样紧凑，武当派掌门青松道长为了让徒子徒孙免于被杀，不得已出手和师侄辈的峨眉派大弟子管中流比武。青松道长说，“三招内，如果无法夺走你手中的剑，便算我输”。说完后，电光火石间青松道长便夺走了自恃甚高的管中流手中的剑。当观众惊讶青松道长武功之高时，导演让观众看到了他苦练天蚕功的场景，导演用心良苦可见一斑。

1987年，我比较像《天蚕变》中的管中流，曾经和中国台湾前四大经管图书出版公司中的两家谈妥了企业家、总经理系列丛书的出版，这些书最后却因为诸多原因而“胎死腹中”，当时深感遗憾。时至2006年，一如青松道长之苦练，我终于“修成正果”。在这期间，关于理论和个案方面的著作，我一共出了7本书和1套经管丛书（200万字，12本，平均每本书330页，每页550字），这些不得不说是拜扎实的基本功所赐。十年后，我已经能体会到青松道长“三招夺对方手中剑”的自信。事后来看，年近半百的我来写本书，只希望能达到史学学者余英时所要求的“洞察力（Insight）”标准之万分之一。

图0-1套用国际刑事鉴定专家李昌钰的“桌脚破案论”（侦查刑事案件就如建造一张桌子一样，四个桌脚都非常重要，如此才能立得稳），我认为写经管书得益于以下四大能力。

1. 理论，很像身体的骨架——把人撑起来；
2. 实务，很像身体的血肉——让人能动起来；
3. 写作，很像人的语言——身体表达能力；
4. 创意，很像人的灵魂——让他或她有独特性。

图中的四大部分，在实务（主要是高科技公司经营管理）方面似乎仍嫌不足，但在其他三方面或许勉强及格，而这本书也考验着我是否在经管

写作方面练到了“天蚕功”的第六重。此外，如表 0-1 所示，全书以管理活动、麦肯锡成功企业 7 要素为基础。

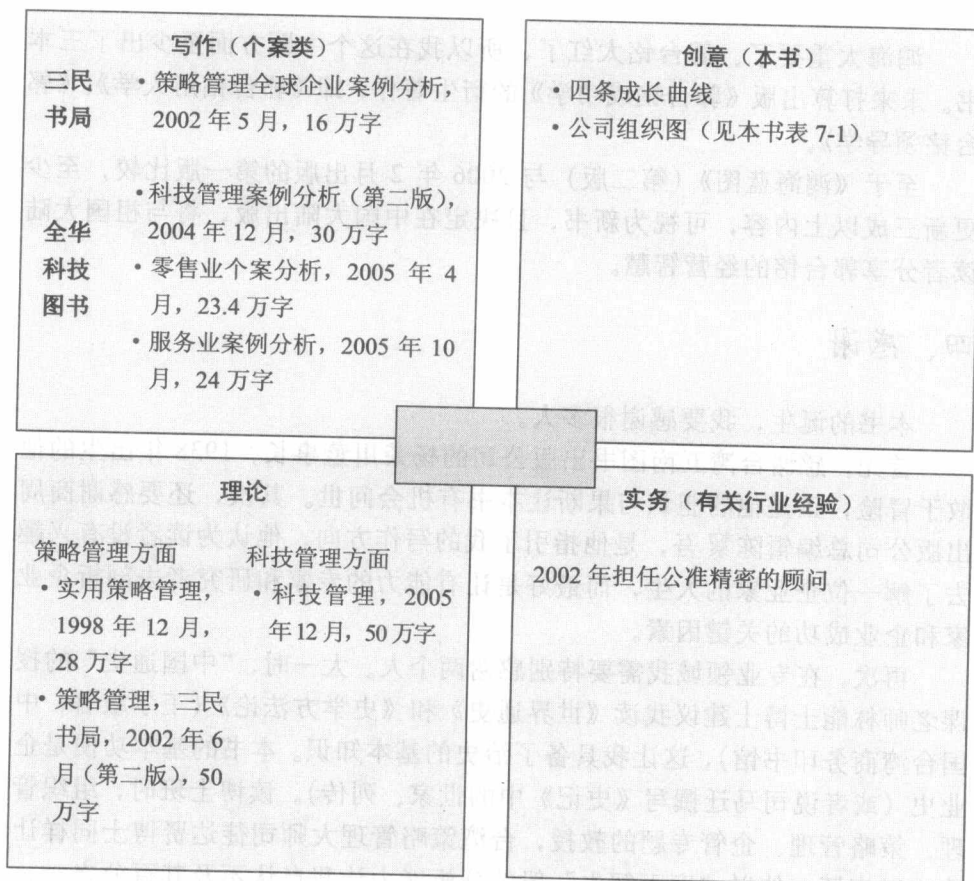


图 0-1 伍忠贤撰写经管图书所具有的能力

表 0-1 本书架构图——以管理活动、麦肯锡成功企业 7 要素为基础

大分类 管理活动	中分类 麦肯锡成功企业 7 要素	本书相关章节
规划	策略 (strategy)	§2.2~2.5 chap3~6、§9.1
	组织设计 (structure)	§7.1~7.2、9.2
	奖励制度 (system)	§8.2
	企业文化 (shared value)	§7.3~7.4
执行	用人 (staffing)	§9.3~9.4
	领导型态 (style)	§8.1
控制	管理技巧 (skill)	

三、有关鸿海、郭台铭的出书

鸿海太重要了、郭台铭太红了，所以我在这个主题方面至少出了三本书。未来打算出版《郭台铭成功学》的衍生著作，即《郭台铭用人学》、《郭台铭领导学》。

至于《鸿海蓝图》（第二版）与2006年2月出版的第一版比较，至少更新三成以上内容，可视为新书，且决定在中国大陆出版，将与祖国大陆读者分享郭台铭的经营智慧。

四、感谢

本书的诞生，我要感谢很多人。

首先，感谢台湾五南图书出版公司的杨荣川董事长，1938年出生的他敢于冒险，正是他的胆识与果断让本书有机会问世。其次，还要感谢商周出版公司总编辑陈絜吾，是他指引了我的写作方向，他认为读者没有兴趣去了解一位企业家的人生，而最好是让有能力的专家和研究者去剖析企业家和企业成功的关键因素。

再次，在专业领域我需要特别感谢两个人。大一时，“中国通史”的授课老师林能士博士建议我读《世界通史》和《史学方法论》（王尔敏著，中国台湾商务印书馆），这让我具备了治史的基本知识。本书的基本功便是企业史（或者说司马迁撰写《史记》中的世家、列传）。读博士班时，组织管理、策略管理、企管专题的教授，台湾策略管理大师司徒达贤博士同样让我难以忘怀。他以“庖丁解牛”般的分析能力让我自认不及其百分之一，师从于他，受益匪浅。

关于本书，鸿海某位高层主管曾读过大部分内容，亦给予了不少意见；《今周刊》社长梁永煌惠赠了相关照片，在此一并表示感谢。

尤其要感谢的是家母庄春女士及好友谢政勋、杨正利、蔡耀杰、柯惠玲、林新象和谢增锦在财务上的支持与精神上的鼓励，是他们让我没有后顾之忧地写作。

伍忠贤

谨志于台湾新店

2010年3月

第 1 章 全球电子代工之王——郭台铭的鸿海蓝图 / 1

- 第一节 必须懂得鸿海、了解郭台铭的理由 / 2
- 第二节 鸿海集团的产业版图 / 10
- 第三节 了解鸿海的第一步：电子代工业 / 16

第 2 章 “做正确的事”——鸿海的成长阶段及其策略 / 23

- 第一节 鸿海的雄心 / 25
- 第二节 鸿海的策略 / 26
- 第三节 鸿海的 4 条成长曲线 / 32
- 第四节 上中下游全包的竞争优势——CMMS 经营模式 / 44
- 第五节 产品差异化——鸿海的自有品牌优势 / 49
- 第六节 成长速度（布局） / 51
- 第七节 成长方式：内部成长与外部成长 / 52

第 3 章 第 1 条成长曲线——从连接器到计算机组装 / 59

- 第一节 第 1 条成长曲线——“3C”中的“第 1C”：
个人计算机 / 60
- 第二节 从连接器、线缆起步 / 63
- 第三节 靠计算机机壳站稳 / 66
- 第四节 准系统组装 / 70
- 第五节 台式计算机生产 / 72
- 第六节 主板——狐狮相争的阵地战 / 74

第七节 显卡——鸿海与华硕再次交锋 / 77

第八节 笔记本电脑代工 / 79

第九节 服务器代工 / 86

第 4 章 第 2 条成长曲线——手机 / 91

第一节 第 2 条成长曲线——“3C”中的“第 2C”：手机 / 92

第二节 台湾地区手机代工的产业结构 / 96

第三节 鸿海的手机“次集团”——深圳富士康 / 98

第四节 富士康收购奇美通讯 / 107

第 5 章 第 3 条成长曲线——消费电子 / 113

第一节 第 3 条成长曲线——“3C”中的“第 3C”：消费电子 / 114

第二节 光驱 / 116

第三节 网络通信 / 119

第四节 狐与狮之战——鸿海斗华硕 / 123

第五节 合并普立尔 / 127

第 6 章 第 4 条成长曲线——高科技和汽车电子 / 131

第一节 第 4 条成长曲线——“第 4C”：高科技和汽车电子 / 132

第二节 生活液晶屏幕的群创科技 / 134

第三节 沛鑫半导体 / 142

第四节 进军汽车产业 / 145

第五节 进军软件产业 / 149

第六节 进军机器人产业 / 151

第七节 医疗保健是第 7C / 153

第八节 我们的浅见 / 154

第 7 章 鸿海的组织设计与企业文化 / 157

第一节 鸿海的组织图——以企业活动作架构 / 158

- 第二节 公司成长带来的管理挑战 / 163
- 第三节 郭台铭所期望的企业文化 / 167
- 第四节 企业文化的创新 / 175

第 8 章 领导力与执行力 / 177

- 第一节 行政控制：奖与罚的行为改变术 / 180
- 第二节 财务控制 / 188

第 9 章 挑战与展望——后郭台铭时代会如何 / 193

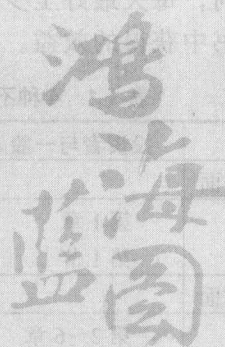
- 第一节 今天微利，明天的利润在哪里——事业布局的挑战 / 194
- 第二节 郭台铭能让恐龙跳舞吗——组织管理的挑战 / 197
- 第三节 鸿海的战将足以支撑扩张吗——管理传承的挑战 / 204
- 第四节 没有郭台铭，鸿海还能称霸多久——经营传承的挑战 / 209
- 第五节 郭台铭的二弟——郭台成 / 212
- 第六节 郭台铭的女儿——郭晓玲 / 215
- 第七节 鸿海的近忧远虑 / 217

第1章

全球电子代工之王——郭台铭的鸿海蓝图

2009年，鸿海要在台湾本土好好深耕，因为台湾有很多很棒的工程师，我们的员工比别人强。第一，他们年轻；第二，很团结、有超强的意志，所以我们可以把逆水当成平浪，你看我为什么写“海角七号落根本土赖意志坚定仍逆水逐浪”。

郭台铭 鸿海集团总裁



从“黑手”（模具加工人员）到全台首富。

本书之所以从鸿海集团和该集团董事长郭台铭切入，主要是考虑到鸿海广泛的影响层面。本章第一节说明为什么要读本书，第二节介绍“爸爸哥哥真伟大”的鸿海集团，第三节向读者介绍鸿海所处的行业——电子代工业。

第一节 必须懂得鸿海、了解郭台铭的理由

每人每天的时间都只有 24 个小时，这些时间必须分配在很多项目上，但无论如何，每天最好至少读 1 个小时的书。表 1-1 为 4 种不同身份的读者能从本书中获得的效益。

表 1-1 4 种不同身份的读者能从本书中获得的效益

	投资者与一般人	职场上班族	一般公司老板	鸿海的同行
一、生活方面				
自我激励	第 1 章 第 1 节			
二、工作方面				
策略管理	第 2~6 章		第 2~6 章	全书
经营传承	第 9 章 第 4 节		第 9 章 第 3、4 节	
管理传承	第 9 章 第 3 节			
企业文化		第 7 章 第 3、4 节		
领导与执行力		第 8 章		

一、生活方面

读名人传记，多少会有“有为者，亦若是”、“见贤思齐”的作用，像以《第五项修炼》（1992 年出版）一书闻名的管理大师彼得·圣吉在 2004 年 10 月接受台湾《天下杂志》的专访中强调的那样：“你可以定下你的志向，但我不觉得你能够因仿效某个企业而创造伟大的企业。我觉得，鼓舞（Inspiration）的真义与被鼓舞成为另外一个人是不同的。因为在学习的过程中，观察别人的成功能帮助确认你个人的形象与对未来可能性的视野，

但你的视野最终是属于你自己而不是别人的。从那一点开始，从模仿他人，转为创新。”（摘自《天下杂志》，2004年10月15日，第219页）

1. 从小工厂到企业帝国

1974年郭台铭建立鸿海，那时候鸿海还主要从事黑白电视机旋钮业务。郭台铭的学历（台湾中国海专）在业界并不突出，但他一手建立起了市值超过1兆元（新台币，以下全书同）的鸿海集团（其中鸿海的市值以2009年5月底股价100元乘以74.15亿股，便有7415亿元），郭台铭个人财富累计676亿元，是“黑手”（模具加工）起家的典范。

郭台铭绝对的领袖特质无人能及。当年没有人能想到一家做低端塑料射出成型的加工公司会有今天的成就，但郭台铭却硬是凭着一股铁汉精神，用鸿海傲人的成绩证明了自己，让人心服口服。接下来，我们用几张表格来说明鸿海的产业见模和郭台铭的辉煌成就。

（1）鸿海有多大

2001年，鸿海精密（台湾股市代码2317）的营业收入为1748亿元，首度击败台积电，登上台湾民营制造业的头把交椅；2002年，鸿海营业收入为2450亿元，成为全球第6大电子代工公司；2003年，鸿海跃升为第4大专业电子代工公司。

对董事长郭台铭来说，鸿海现在的成就还不是他的最终目标。郭台铭原来预定在2008年以前要把鸿海推向世界第一的宝座，结果他在2005年就达成了目标。但郭台铭并不因此而自满，他的目标是让鸿海成为全球光机电整合的第一大企业。

（2）2009年福布斯排名

2009年4月9日，美国《福布斯》杂志（Forbes）公布全球2000大企业的最新排名，综合评比营业收入、获利、资产规模与市值等指标，中国台湾共有42家公司上榜，其中鸿海的排名最高，位居全球第197名、台湾第1名，详见表1-2。

表 1-2 福布斯全球 2 000 大企业排名前 10 名的台湾企业

单位：亿元**

名 次	公 司	2008 年营业收入*
197	鸿海	14 730
322	台塑石化	8 756
334	台积电	3 332

续表

名 次	公 司	2008 年营业收入*
403	国泰金控	9 352
482	南亚塑胶	2 087
524	中华电信	1 868
533	中国钢铁	2 564
556	友达光电	4 239
608	华硕	2 494
615	台湾化织	2 498

注：*此为本书所加；**1 人民币等于台币 5 元。

资料来源：《福布斯》杂志，2009 年 4 月 9 日

(3) 2009 年台湾《商业周刊》排名

2009 年 5 月，台湾的《商业周刊》公布“海峡两岸和香港、澳门等地区 1 000 大企业”，鸿海由 2007 年的第 5 名被挤到第 6 名，但仍是前 10 大中唯一进榜的台湾公司，详见表 1-3。前 20 大中，还包括国泰金控、台塑石化、广达和华硕。

表 1-3 2009 年海峡两岸和香港、澳门等地区前 10 大企业

排 名	公 司 名 称	营业收入 (亿元)	营业收入增长率 (%)	企 业 总 部
1	中国石油化工	69 929	21	中国大陆
2	中国石油天然气	50 090	28	中国大陆
3	汇丰控股	26 841	3	中国香港
4	工商银行	23 642	23	中国大陆
5	中国移动	19 857	16	中国香港
6	鸿海	19 505	15	中国台湾
7	建设银行	19 337	25	中国大陆
8	中国银行	18 410	14	中国大陆
9	和记黄埔	14 771	13	中国香港
10	中国中铁	11 219	27	中国大陆

资料来源：台湾《商业周刊》，第 1120 期，2009 年 5 月 11 日

(4) 台湾第三富：郭台铭

2009 年 3 月 12 日，《福布斯》杂志的 2009 年全球亿万富豪榜出炉，美国微软电脑董事长比尔·盖茨以 400 亿美元连续 14 年列居榜首；台湾有多人上榜，郭台铭以 20 亿美元位列第 3 名，详见表 1-4。

表 1-4 2009 年《福布斯》杂志台湾富豪榜

单位：亿美元

全 球 排 名	姓 名	2009 年身价	行 业 类 别
183	蔡万才家族	33	金融
246	蔡衍明	26	视频
334	郭台铭	20	资讯
450	林百里	16	资讯
701	林荣三	10	房地产

资料来源：《福布斯》杂志，2009 年 3 月 12 日

（5）不宜低估郭台铭的学历

许多报刊都以郭台铭学历不高——台湾中国海专毕业（现台湾中国海洋技术学院）来强调他成功的难能可贵。但本书却想凸显郭台铭的另一面：1990 年，郭台铭曾在台湾淡江大学商学院前院长、企业经理协会理事长陈定国博士主持的“企经班”进修。他的经营演说也经常有“照表操课”（By the book）的色彩。这说明这位成功企业家还想更上一层楼，即回学校念书以扩大视野。

2. 成功创业家的特质

“创业成功”是许多人梦寐以求的，动力、执着（即毅力）、努力，缺一不可。以下从理论上详细说明成功企业家的特质，并用郭台铭的成功经验加以验证。

（1）成功的动力

美国通用电气（GE）前董事长兼首席执行官杰克·韦尔奇（Jack Welch）被公认为美国的经营之神。他在其著作《赢》（Winning，台湾天下文化出版，2005 年 6 月）中的相关论述反映了他的基本态度：赢很重要，对个人对公司都很重要。因此，我们可以说杰克·韦尔奇成功的动力就来自于其内心那种对“赢”深深的渴望。

（2）这会是我吗——20 名顶尖人才的成功密码

在巴金汉所著《你必须知道的一件事》一书的第五章中，他分析了为什么有 20% 的人会出类拔萃。

根据盖洛普的调查显示，只有 20% 的人自认为他们有机会可以在每天扮演的角色上发挥自己的长处，而其他人都总是觉得他们所扮演的是错误的角色。如果世界上有这么多人没有在工作上发挥天分，那么这真是非常

浪费资源的一件事情。巴金汉仔细观察这群优秀的少数人后发现，这些不平凡的人所具有的共同特征和另外一些书中所述非常相似，主要有以下几点。

① 成功关键：专注了解优势、拒绝诱惑

成功人士并不都是绝顶聪明的，他们的成功秘诀和爱因斯坦很像：心无旁骛地专注。成功人士和其他平凡人的最大差别不在于他们选择做什么，而是他们选择不做什么。时间是最没有弹性的资源，没有人可以使时间放慢脚步或是加速前进，不用时不能储藏，更不能花钱购买。在分配这样一种既稀少又缺乏弹性的资源时，成功人士是非常果断的。不论外界提供的待遇多么有吸引力，只要他们觉得自己不喜欢，就会立刻抽身。他们始终把一件事情放在心里，正是这件事帮助他们保持成功。这件事就是：找出你不喜欢的事，并且不再去做。

保持成功之所以如此困难，是因为一般人很少能够尽情地发挥自己的长处。当你刚开始发挥优点并且小有成就时，某个大人物就会赏识你，为你提供更诱人的机会、更高薪的职务、更好的工作环境，但遗憾的是，这些大人物通常完全不了解你的优点。

② 除了天分和热情，还要不断求创新

若要成功并保持成功，人们需要两样东西。首先，必须好好利用你的天分和热情，培养一种专门的知识（包括技术），即擅长做某件事情的一技之长。

其次，不只是把某件事情做好就足够了，还必须日新月异、不断成长。公司必须不断变革，否则新产品、新对手、新的生产方法，甚至新的法律，都会让公司的专业能力很快被时代抛弃。现代管理学之父彼得·德鲁克有一句名言：当今世界已经处在一个“大变革的时代”，若想在这个“大变革”的时代生存下去，就必须有弹性、学习意愿、创新、自信、乐观，并且善于自我减压，只有这样，你才可以走更长更远的路。

③ 努力

成功人士都能在工作上发挥长处、坚持不懈，而且善于与人沟通。用世俗的眼光来看，他们会聚敛大笔财富，然而他们的成功不仅仅是金钱就可以衡量的。他们往往出类拔萃，并且会持续地努力以争取获得更大的成就。

奇怪的是，他们并不会因为坚持不懈地努力工作而显得疲惫不堪，反而会在事业蒸蒸日上的时候不断提升自己的高度，让自己变得更有创造力、更有活力。

3. 创业家三大精神的典范——郭台铭

纵横商界数十年的郭台铭虽然已是家喻户晓的人物，但2004年12月30日他接受“影响一百”（台湾中天电视台制作）的节目专访却是他此生首度接受电视媒体的专访。3个小时的专访过程中，郭台铭对于创业过程、管理哲学（通称经营理念）、股价表现、接班计划和家庭生活等话题娓娓道来、言无不尽，对于外界对他的褒贬，也相当坦率地表达了自己内心的想法。

郭台铭的父母于1949年随国民党政府撤退赴台，没有家族的庞大资金和人脉，毕业学校也远比不上其他名校那样声名显赫。不过，就是凭着一股不服输的韧劲，郭台铭最终带领鸿海坐上了台湾民营制造业龙头的宝座，其个人更一度成为台湾首富。对于今天的成就，他表示：“我做梦都没想到，鸿海能够做到今天这么大的规模，而我的例子也证明，只要坚持做对的事情，讲信用，每个人都可以成功。”

其实郭台铭还真是不容易。对他来说，“人生没有痛苦，只有吃苦”，光是这点，恐怕就没几个人能做得得到。他甚至自嘲“泪腺不发达”，眼泪都是往肚子里吞，几乎没有人见过他流泪。回想创业之初，甚至曾经几个月过着“轧三点半”（港台用法，指每天在银行三点半关门之前到银行还债）的日子。有时候忘了拿奶粉钱回家，贴心的郭夫人也是咬牙硬撑，直到有一天孩子因为米汤喝不饱而大哭，他才恍然大悟。

郭台铭认为，当一个人饥饿的时候，头脑就特别清楚。他永远忘不了，有一年新年要陪夫人回娘家，但他口袋里只有2000元，正是那个时候的艰苦造就了今天的辉煌。（摘自《工商时报》，2004年12月31日，第10版，王中一）

二、工作方面

1. 对投资者来说

2004年，鸿海股票市值突破6000亿元，仅次于台积电的1.3兆元，成为台湾股票市值第二大公司，约占加权指数权重的4.6%。

在股市微利（甚至负利）的时代，投资者本来很难赚钱，但是在这种形势下，台湾《财讯》等专业理财刊物却告诉投资者，若以10年期投资期间为衡量标准，买鸿海的股票最划算。以20世纪90年代的10年为例，鸿海10年复合回报率为41.6%。例如，假如1991年投资者投资1万元，经