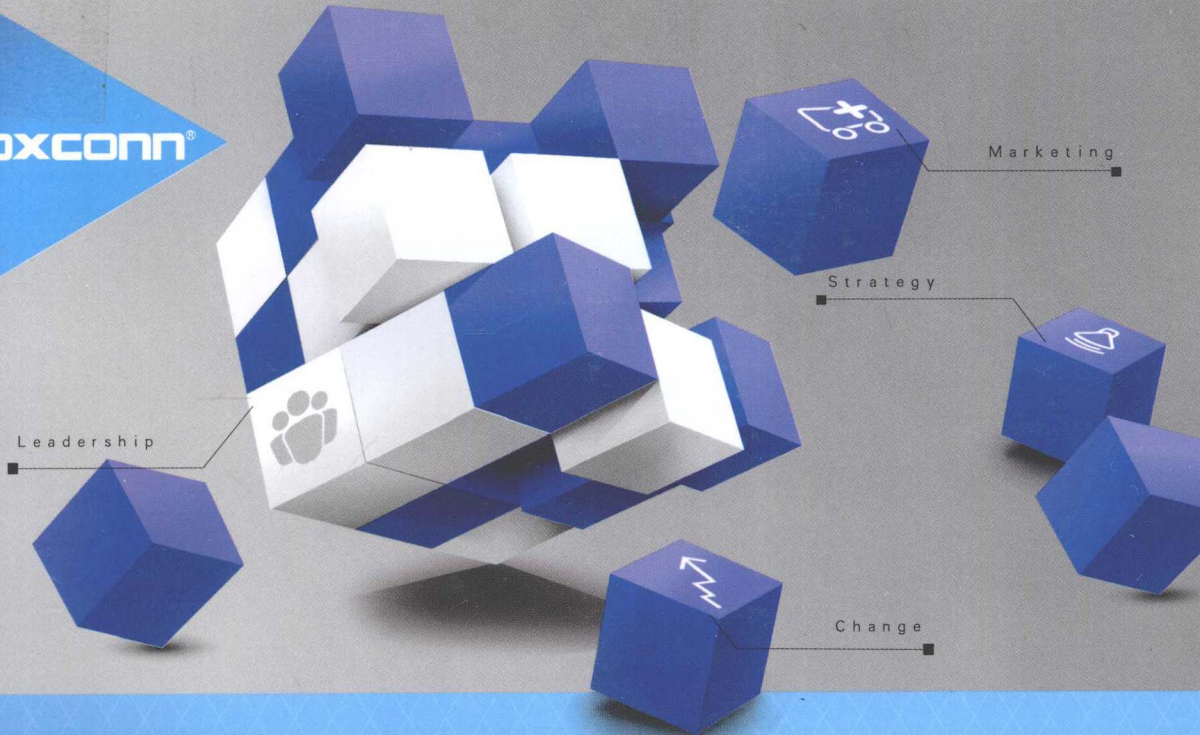


FOXCONN®



# 富士康 管理模式

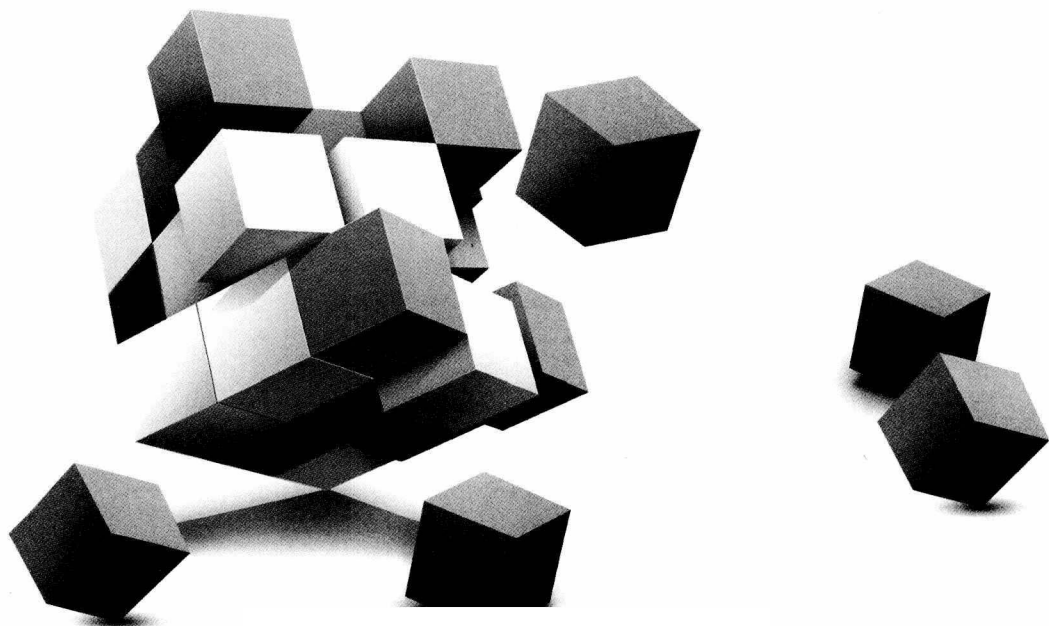
史末 编著

从“作坊工厂”到“全球代工大王”的嬗变  
一个不断缔造奇迹又颇受争议的企业  
透过富士康，我们能获得怎样的启示

FOXCONN®

# 富士康 管理模式

史末 编著



## 图书在版编目(CIP)数据

富士康管理模式 / 史末编著. —杭州:浙江人民出版社,2012.6  
ISBN 978-7-213-04857-9

I. ①富… II. ①史… III. ①电子计算机工业—工业企业管理—  
经验—台湾省 IV. ①F426.67

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2012)第 065274 号

## 富士康管理模式

---

作 者: 史 末 编著

出版发行: 浙江人民出版社(杭州体育场路 347 号 邮编 310006)

市场部电话:(0571)85061682 85176516

集团网址: 浙江出版联合集团 <http://www.zjcb.com>

责任编辑: 宗 合

责任校对: 朱 妍

封面设计: 奇文云海

电脑制版: 杭州兴邦电子印务有限公司

印 刷: 杭州钱江彩色印务有限公司

开 本: 710×1000mm 1/16

印 张: 13

字 数: 21.8 万

插 页: 1

版 次: 2012 年 6 月第 1 版

印 次: 2012 年 6 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978-7-213-04857-9

定 价: 29.00 元

---

如发现印装质量问题,影响阅读,请与市场部联系调换。

# 前言

---

如果人们仔细观察会发现,2010年中国媒体重要版面上,出现频率最多的企业名字就是富士康。围绕着“12连跳”,富士康渐渐浮出水面,成为国人竞相谈论的焦点。人们开始对这个曾经不太熟悉的“代工之王”产生了兴趣,也开始慢慢地了解富士康。

富士康全名为“富士康科技集团”,在台湾也称为“鸿海集团”,是生产6C产品及半导体设备的高科技代工企业。

富士康1974年创建于中国台湾,是全球第一大电子代工工厂,也被称为“代工之王”。从1988年投资中国大陆,至今富士康已经在世界各地拥有了数十家子公司,规模非常庞大。而且从1991年开始,富士康年均营业收入增长始终保持在50%以上,连续7年入选美国《商业周刊》发布的全球信息技术公司百强之列。截至2009年,富士康连续7年雄踞大陆出口200强榜首,连续5年跻身《财富》全球500强,是电子代工领域真正的霸主。

富士康在全球各地都兴建了工厂,员工数量近百万。而且鲜为人知的是,从美国的摩托罗拉手机、戴尔电脑、苹果的iPod,到日本的任天堂游戏机、索尼PSP,再到芬兰的诺基亚手机,这些世界大品牌都是由富士康代工的。

富士康从一个小作坊逐步发展成了一个代工王国。当初那些和它一起走过来的中国企业,如今都面临着转型的压力,甚至还有很多企业遭遇重挫。在这种情况下,人们更是不得不为富士康所取得的成绩惊叹。富士康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，给富士康集团“扎根中国，运筹全球”以巨力支持。当然，这也是富士康能够继续腾飞的主要动力源泉。

说到富士康，就不能不提它的掌门人郭台铭。郭台铭用借来的 7.5 万元，白手起家，将富士康一手打造成全球最大的代工工厂，多次跻身世界 500 强，这说明他在经营管理上确实有过人的才华。和很多创业者一样，郭台铭也是带着梦想上路的。在富士康创立之初，他就誓言要做一番大事业。他要带领富士康走出台湾，冲向世界。“阿里山的神木之所以大，4000 年前种子掉到土里时就已经决定了，绝不是 4000 年后才知道的”，这表达了当时郭台铭的雄心壮志。

此后，郭台铭凭借他超前的战略眼光，将富士康从模具领域带进电脑领域，而后又发展面板工业，涉足笔记本、手机产业，在全球各地投资办厂，最终让富士康成为世界级的大企业。美国的《华尔街日报》曾这样评价他：“几乎在世人没有察觉的情况下，郭台铭已经将他的公司变成了中国最大的出口企业以及世界最大的电子产品合同生产商。”

富士康的成功崛起，郭台铭的管理智慧功不可没。他对产品、质量、技术、管理、客户等基本面的坚持，是富士康越做越强、越做越大的原因所在。当然，富士康的管理模式对其他中国企业也很有借鉴意义。正如微软公司副总裁、NBA 中国 CEO 陈永正所说：“中国企业要站起来，走出去，郭台铭和富士康的故事是必读教材。”美国《商业周刊》也曾这样说过：“富士康的经营模式是其成功的关键因素之一。富士康的生产项目相当广，包括零部件及成品。由于本身生产零部件，它不需要太多的供货商，也得以降低成本，甚至在削价竞争的情况下，仍有不错的利润。”

这是一本披露富士康管理模式秘籍的著作。读过这本书，富士康的成功不再是一个秘密，它将成为一个可以复制的典范。

# 目录

---

## 第一章 / 谁是富士康

1. “全球代工大王” / 2
2. 富士康究竟有多强? / 4
3. 7.5 万元起家 / 6
4. 从“模具起家”到“瞄准连接器” / 7
5. “FOXCONN”的由来 / 9
6. 富士康的核心竞争力与成功秘诀 / 10

## 第二章 / 谁的价格低,谁的产品就有竞争优势

1. 成本控制是企业的基本功 / 14
2. 成为一家省钱企业 / 16
3. 干部必须对成本有正确的意识 / 18
4. 大陆布局,降低成本 / 21

## 第三章 / 高品质是富士康的竞争力

1. 富士康四项质量管理观念 / 26
2. “99.99”哲学 / 28
3. 只讲品质不讲人情 / 31
4. 精益求精才有竞争力 / 34
5. “他山之石”交流会 / 36

6. 没有品质,就没有尊严 / 38
7. 解决品质问题,需要从学习上找根源 / 41

#### **第四章 / 看一年,看龙华,富士康速度**

1. “速度”是第一竞争力 / 44
2. 速度本身就是成本 / 46
3. 一边建厂,一边出货 / 48
4. 以速度赢得客户 / 50
5. “982”的速度 / 52
6. 48小时设计接力 / 55

#### **第五章 / 制造也需要技术,也是高科技**

1. 从富士康“制造”到富士康“智造” / 58
2. 用专利去维护企业的科技成果 / 60
3. “小小联合国” / 63
4. 管理上“独裁”,科技上“民主” / 65
5. 追求高精密的制造技术 / 68
6. 任何科技都是从基本功做起的 / 70

#### **第六章 / 计划不如变化,变化不如客户的一通电话**

1. 四流人才、三流管理、二流设备、一流客户 / 74

2. 我其实很会看人 / 76
3. 卖出去,就是要争夺市场和客户 / 78
4. 为了订单不择手段 / 81
5. 为全球客户保密 / 83
6. 设计是为客户的,设计是为制造的 / 85
7. 比客户自己更关心客户 / 88

## **第七章 / “全球化”就是“本土化”**

1. 一定要走大陆化 / 92
2. 布局全世界 / 94
3. 人才本土化 / 96
4. 打造全球网络工厂 / 99
5. 海外并购时要靠近大品牌 / 102
6. 实现文化上的磨合 / 104

## **第八章 / 十年树木,百年树人**

1. 人才的选拔和培育是企业永远的难题 / 108
2. 人材、人才、人财 / 111
3. 培养创新型人才 / 113
4. 天才就让他留在天上吧 / 116
5. 从“裁员潮”中挖金子 / 118
6. 实践是成才之路 / 120



## 第九章 / 21 世纪是一个集体领导的世纪

1. “新干班” / 124
2. 干部本土化,企业才稳定 / 127
3. 21 世纪干部的基本素质 / 128
4. 干部必须以身作则 / 131
5. 成功是最差劲的老师 / 133

## 第十章 / 一切围绕市场转

1. 市场等于客户加产品 / 138
2. 市场的“成熟度”是靠“透明度”和“竞争度”培养起来的 / 140
3. 销售是关键环节 / 141
4. 好产品要有个性 / 144
5. 大胆走出去 / 146

## 第十一章 / 做生意要讲究“双赢”

1. 企业要相互帮衬才能走好 / 150
2. “爱心”是富士康的第一条经营理念 / 152
3. 企业的卓越是持续经营的结果 / 154
4. 不能用景气来谈论企业经营 / 156
5. 先模仿,再创造 / 158

6. 步步为营,稳扎稳打 / 160
7. 我只做投资 / 162
8. CMM 模式 / 165

## **第十二章 / 管理本身就是一种投资**

1. 相互融合的四大管理系统 / 170
2. 魔鬼在细节之中 / 172
3. 用 IE 管理富士康 / 175
4. 富士康的管理严而不苛 / 177

## **第十三章 / 赢在企业文化**

1. 文化是富士康最强的核心竞争力 / 182
2. 不工作就会生病 / 184
3. 执行力是一种决心 / 186
4. 必须树立感恩心 / 188
5. 学习是富士康的风尚 / 191
6. 预防“恐龙病” / 193
7. 有贡献就有所得 / 195

主要参考书目 / 198



FOXCONN

<<< 第一章 ||

## 谁是富士康

谁是富士康？

它是现今世界上最大的电子产品制造企业，被誉为“全球代工大王”，是电子代工行业中真正的 NO.1。

它在台湾被叫做“鸿海集团”。

它的创建者和掌门人——郭台铭，是一个走在风口浪尖的人物。美国的《华尔街日报》曾这样评价他：“几乎在世人没有察觉的情况下，郭台铭已经将他的公司变成了中国最大的出口企业以及世界最大的电子产品合同生产商。”

它是一个真正的中国奇迹。

# 1

## “全球代工大王”

富士康一路走来,让人们看到了一家企业从小到大、从弱到强的整个成长经历。其中有艰辛,有彷徨;有欢笑,有泪水;有失败,也有成功。

2004年之前,提起世界上最大的电子产品制造商,是伟创力或美商旭电,可是之后发生了改变。就在2004年,“全球代工大王”已经让位给了富士康。据外资机构当时的预估,2004年富士康每股纯收益9元,稳居台湾电子5强之冠。由此,富士康董事长郭台铭身价再度暴涨,由2003年的776亿元新台币增至787亿元新台币。虽然身价的增长令郭台铭感到兴奋,但他最自豪的是从这一年开始,富士康代替伟创力,成为全球头号EMS(电子代工)专业代工工厂。

其实,富士康与总部在美国的伟创力、美商旭电竞争了很多年。富士康最后赢得了巨人间的较量,说明其实力非常强大。富士康、伟创力、美商旭电在深圳都设有工厂,并且都在深圳宝安,是深圳有名的三巨头。但三巨头之一的美商旭电首先退出了“第一争夺战”。美商旭电2004年裁员人数已经达到员工总数的10%,已然露出颓势。

相比于美商旭电,伟创力很早的时候就慑于富士康的追赶,积极对外强调自己在手机制造方面的优势,试图阻挡富士康的强势追赶。无可奈何的是,2004年伟创力还是失去了全球电子产品代工的第一把交椅,让位给了富士康。

富士康一路疾走,无数的竞争对手被迫让路,但他们对富士康的态度却表现得很矛盾。一方面,他们乐于与富士康合作,敬佩其强大的竞争实力;另一方面,他们也对富士康的发展速度感到担忧,唯恐自己被其超越。

先说说日本人眼中的富士康。

日本企业是早年富士康的老师,但今天的富士康却成为他们敬佩的对象。2006年7月31日出版的《日经电子》以《富士康,究竟是敌?是友?》作为封面文章,表露出日本企业对富士康的复杂心态。日本企业已经不可能忽视这样一个事实:2006年日本各家消费性电子厂商如任天堂与索尼,此前分别推出游戏机Wii与PS3展开正面对决,而Wii与PS3背后的代工工厂,就是富士康。也许当时很多人不知道富士康是谁,也不知道鸿海和富士康的关系,但就是这个不为人知的企业已经超过了日本人熟悉的夏普与三洋电机。以前日企的制造都是自

己做,但是现在他们必须寻求与富士康的合作,因为离开富士康,他们的产品就缺少了竞争力。

日本人对富士康又恨又怕,因为富士康的发展威胁到了日本的制造优势。富士康的人海战术,是日本不具备的优势。而且富士康的管销费用仅占营业额的4%,比日本企业的平均值22%低了许多。富士康的年增长率也大大地超过了很多日企,连索尼这样的老牌日企都感到了压力。

再说富士康的韩国对手。

中国台湾和韩国同为亚洲四小龙。曾经一段时期,台湾超过了韩国,不过近几年韩国超过了台湾。但在企业方面,富士康却让台湾企业界扬眉吐气。2005年,美国《商业周刊》公布全球百强IT企业排行,拉丁美洲重量级的电信业者America Movil 夺得冠军,排名第二至第五名的分别为富士康、LG、Google及三星。这表明,富士康的营收超过了韩国的LG和三星,切切实实地为中国争了一口气。

最后说说富士康在整个中国国内的位置。

2004年,富士康的合并营收为5600亿元新台币,2005年比上年增长63%,即9128亿元新台币,约合2282亿元人民币,285亿美元。而当年,中国电子信息百强企业排名,联想夺得第一名,它在收购IBM后,销售收入为1082亿元人民币。也就是说,富士康是联想规模的两倍多。华为被公认为中国大陆最成功的科技企业,并且华为和富士康也都是1998年开始在深圳设厂的。也用2005年的数据,华为在中国电子信息百强企业中排名第五,年销售收入469亿元人民币,只是富士康规模的1/5。

2003年,国家统计局公布的“中国企业1000强”中,富士康名列第三,紧跟在大庆油田和江苏省电力公司之后。2006年公布的2005年“中国企业1000强”,富士康没有参与评选。估计如果富士康参选应该会高居榜首,因为当年第一名宝钢集团销售收入1761亿元人民币,而富士康的销售额已经超过了这个数字,并且每年富士康都以超过30%的速度在增长。

最新数据显示,2008年富士康依然保持强劲发展、逆势成长,出口总额达556亿美元,占中国大陆出口总额的3.9%,连续7年雄踞大陆出口200强榜首;跃居《财富》2009年全球企业500强第109位。作为世界上最大、最强的电子消费品制造企业,富士康的发展令所有人感到不可思议。

## 2

### 富士康究竟有多强？

富士康的强大不但体现在那些财富榜单上，还体现在它的工厂规模、员工数量、科技实力上。虽说厂房大、员工多不是衡量一家企业是否强大的标准，但对于代工企业而言，这说明了其接订单的能力和制造能力。

2006年4月27日，《深圳商报》一篇关于富士康的报道的标题是《一家企业相当于一座中等城市》。这家企业说的就是富士康的龙华工业基地。深圳龙华，过去是一个乡镇，现在叫办事处，但它的规模差不多相当于内地一个中等级别城市。而富士康则占据了龙华近一半的面积。

富士康为苹果代工，于是英国《星期日报》将富士康的龙华基地称为“iPod之城”，并在报道中写道：“富士康深圳龙华工厂拥有20万名员工，这座‘iPod之城’的人数比英国纽卡斯尔的总人口还要多。”

到了2007年初，富士康大陆员工达到45万人。而且除龙华之外，在深圳的西乡、黄田、观澜，富士康也有工厂。富士康在深圳的员工总数已经达到33万人。深圳之外的另一个富士康基地——昆山，也有6万人。近几年富士康分流到山东烟台、山西晋城、广东惠州等地的员工总数也已达7万人。从2007年后，富士康开始实施海外扩张战略，在越南建了两个工厂，开工时，员工人数就达到2万人。统计2007年，富士康在全球的员工总数已经达到50万人左右。这与一个中等城市的人口不相上下。

除了员工数量，富士康的工厂规模也是无可比拟的。郭台铭自从决定布局大陆以后，就将富士康的根深深地扎在了大陆。随着富士康不断扩充与完善布局，创建了很多生产基地，主要分布在大陆经济最活跃的华南、华东、华北等地区。其中规模较大的生产基地分别是：

**深圳龙华科技园：**1996年6月6日启用。全球最大的计算机准系统制造和系统组装生产基地，国内最大的计算机、游戏机、服务器、主机板、网络配件、光通信组件、液晶显示器、精密模具等的综合生产基地。

**江苏昆山生产基地：**1995年启用。1998年起稳居全球个人电脑连接器生产第一大厂。

**杭州钱塘生产基地：**2003年3月启用，融研发、设计与生产为一体的无线

通信产业基地。主要生产小灵通手机。

北京生产基地：2002 年投入运营。集团全球天线通信事业总部，有效整合集团华南、华东地区的零组件制造能力，向客户提供从关键零组件到系统组装的全方位制造与客户服务。

山西太原生产基地：2004 年 5 月首期工程启用。重点发展 3C 产品机构件、合金材料、精密模具、汽车零部件等产品。

烟台生产基地：2004 年开始进行投资设厂，现已建成山东半岛最大的 3C 科技产业基地。

山西晋城工业园：由 1994 年创办的模具人才培训中心发展而来。是集团模具基础人才培养基地之一，模具制造、3C 产品机构件、光通信元件生产基地。

上海松江生产基地：集团大陆重要研发制造基地，核心业务是研制 PC 产品和网络产品的机构件、半导体设备等。

自 2005 年以来，富士康又在武汉、淮安、天津、廊坊等地投巨资建设生产基地。其实这也是富士康产业内迁的表现。另外，富士康在美国、捷克、芬兰、墨西哥、巴西等国家也建有上千人的工厂。所以说，将富士康称为“代工之王”一点也不为过，它的企业规模就能说明问题。

员工人数、工厂规模可以证明富士康的强大，但这都不是富士康最令人畏惧的地方，只有它的科研能力才是其独步世界代工行业的致命武器。虽然中国已经代替日本成为世界上最大的彩色电视生产国，但留心的人会发现，数码相机、打印机、传真机、复印机这些办公自动化设备有 97% 以上是由日本企业生产的。佳能、爱普生、施乐、奥林巴斯等企业也在中国深圳等地设有生产基地，但都是日本独资企业。原因之一就是中国制造加工的精密度还不够，不能生产高精密度光电元器件。而富士康打破了日本在很多制造方面的垄断，富士康的模具精密度已经达到了顶级水平，因而从日本企业中抢走了很多订单。例如，原来日本垄断的纳米级模具制造技术，如今已被富士康广泛应用在数码相机、打印机、手机、汽车、医疗设备、镜头镜片、滤波器等光机电一体化产品领域。

有人说富士康赚的是工人的血汗钱，是一个没有科技含量的代工工厂，但事实上，科技才是富士康制胜的法宝。1995 年，富士康的专利申请量为 270 件，专利核准量为 160 件。截至 2006 年 9 月 30 日，富士康全球累计专利申请量达到 32400 件，核准量 17250 件。不到 11 年时间，专利申请量增长 119 倍，核准量增长 107 倍。这说明富士康强大的原因不仅仅是依靠大陆低成本的劳动力，而是靠着企业对科技的重视，靠企业自身高科技的提升能力。

富士康不单单是“制造的富士康”，更是“科技的富士康”。

### 3

## 7.5 万元起家

今天的富士康贵为“代工之王”，可是很少有人知道这个在世界代工领域闻名遐迩的企业当初只是一个靠 7.5 万元起家的小作坊工厂。人们都会好奇地问，从“作坊工厂”到“代工帝国”，富士康经历了怎样的发展历程呢？

7.5 万元可以用来干什么？在城市它买不了一间房子，也买不上一辆像样的汽车。有 7.5 万元存款的人在城市甚至算不上富裕一族。可是人与人之间最大的区别不在于是不是有钱，而在于是不是同时具备眼光和胆量。富士康的创始人郭台铭就是用这区区 7.5 万元启动资金，逐渐打造出现在的富士康——这个制造业的“航空母舰”。功成名就后的郭台铭总是说：“我当初创业的钱，还是我母亲标会来的。”

说起富士康的创始人郭台铭，他的出身很一般，甚至还不如大多数的普通人。郭台铭祖籍山西晋城，父亲叫郭龄瑞，母亲初永真是山东蓬莱人。郭龄瑞 16 岁参加了抗日战争。1949 年，国民党退守台湾，在军队当兵的郭龄瑞携家眷来到台湾。定居台湾后，郭龄瑞先后在基隆港务局、台北县警局及刑事警察局上班。他的一份微薄薪水是郭家人唯一的生活来源，日子过得非常清苦。

1950 年，郭台铭出生。之后他又有了两个弟弟和一个妹妹。作为家中的长子，他总是主动站出来为家里分担困难。郭台铭头脑聪明，而且很能吃苦耐劳，在兄弟姐妹中很有威信，在学校也是个孩子王。1966 年，郭台铭进入台湾“中国海事专科学校”学习。上学期间，他会带着弟弟半工半读，更会利用寒暑假打工，赚取下学期的学费。从学校毕业后，他进入台湾的复兴航宇工作。

1974 年，郭台铭在部队义务服役期满。他不想穿着干净的职业装从事一点挑战都没有的工作，他想创业，寻找一个可以干一番事业的机会。这时，一个机遇降临到他的头上。他打听到一个同学在外贸公司上班，刚好有一笔塑料零件订单，正在找公司承接。于是，郭台铭想抓住这个机会，干一份属于自己的事业。

由郭台铭牵头，又联络了几个同学，一个小公司就这样建立起来。郭台铭到台北建设部门登记注册了“鸿海塑料企业有限公司”，注册资本 7.5 万元人民币。这些钱都是大伙凑的，属于他的那份 2.5 万元还是他母亲标会得来的。虽然凑钱的经验不堪回首，但无论如何公司总算支了起来。不过，当时谁都没想到就



是这个小小的公司——实际上只是一个小作坊式的工厂，竟然在若干年后成为世界“代工之王”。

公司成立初期遇到了不少困难，甚至在成立的第二年，与他合伙的一个朋友就决定撤资了。没办法，郭台铭只好向岳父借了 17.5 万元，硬撑着继续他的事业，公司也登记更名为“鸿海工业有限公司”。不知道当初撤资的那位朋友，看到今天的富士康会作何感想？

虽说公司起步很难，但郭台铭从未放弃过他的理想。他在公司一成立的时候就下定决心一定要将鸿海打造成台湾地区第一、亚洲第一、世界第一。多年后，当郭台铭谈起企业成长的时候，他说：“阿里山上的神木之所以大，4000 年前种子掉到土里时就已经决定了，绝不是 4000 年后才知道的。”富士康能有今天，绝对不是一个偶然，那是郭台铭奋斗、追逐梦想的结果。据说当初创业的时候，郭台铭为了忙生意，经常不回家，有时忘记了好几个月都不给家里钱。为了不让丈夫担心，妻子林淑如只能给孩子喂米汤，导致孩子经常哭闹不停。而且在公司规模很小的时候，妻子还会和郭台铭一起下工厂打拼，为员工煮饭。如果郭台铭资金周转不利，她也会主动回娘家筹钱。由于看到女婿是一个干事业的人，岳父也非常支持他。

总之，创业阶段虽说很艰苦，可是郭台铭还是咬牙挺了过来。并且创业期间的不易，锻炼了他强大的心理承受力，为他日后战胜经营中的困难打下了深厚的基础。

## 4

### 从“模具起家”到“瞄准连接器”

做生意有很多种选择，为什么郭台铭选择了制造业，而且直至今日依然坚守？房地产、互联网、风险投资，这么多挣钱快的行业，富士康为什么不涉足？因为在郭台铭看来，制造业才是经济的根本，是基础。

在创业前，郭台铭在航运公司工作了一年，主要从事海外贸易工作。按道理，即便是创业，他也应该从自己熟悉的行业入手，但他并没有选择贸易行业。他看出了贸易背后的东西：几乎所有的贸易物，不是工业品，就是农产品。人们的物质生活离不开这些东西。于是，他决心从事制造业，从物品生产。即便后来也遇到了其他行业的诱惑，他还是坚守自己的选择。