

商界精英

全球制造业代工之王的139个经营宝典



穆志滨◎著

台湾首富

郭台铭 生意经

中国商业出版社

台湾首富

穆志滨◎著

郭台铭

生意经

中国商业出版社

图书在版编目(CIP)数据

台湾首富郭台铭生意经/穆志滨著. —北京: 中国商业出版社, 2009. 4

ISBN 978-7-5044-6427-9

I. 台… II. 穆… III. 郭台铭—商业经营—经验 IV. F715

中国版本图书馆CIP数据核字(2009)第044912号

责任编辑 常 勇

*

中国商业出版社出版发行
010-63186647 www.c-cbook.com
(100053 北京广安门内报国寺1号)
新华书店总店北京发行所经销
中青印刷厂印制

* * * * *

710 × 1000毫米 16开 19.5印张 260千字
2009年6月第1版 2009年6月第1次印刷
定价: 40.00元

* * * * *

(如有印装质量问题可更换)



美国《华尔街日报》这样评价郭台铭：“几乎是在世人没有察觉的情况下，郭台铭已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。”

他领导的富士康科技集团（在台湾又叫“鸿海”），与任正非创立的华为同年诞生，对街而立，但是销售收入是华为的6倍。富士康也做电脑，销售收入是联想的3倍。今天，他的员工遍布世界各地，人数超过70万。

更鲜为人知的是，从美国摩托罗拉手机、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。

郭台铭如何白手起家，把富士康科技集团打造成全球“代工之王”？这家民营制造商如何跻身世界500强？

1971年，毕业于台湾“中国海专”的郭台铭进入复兴航运工作。他不甘心永远为别人打工，于是借钱买下了当时的鸿海工业公司，生产黑白电视机零件。

和许多创业者一样，郭台铭是带着梦想上路的。创立鸿海之初，他就立志做一番大事，要从台湾冲向世界。“阿里山的神木之所以大，4000年前种子掉到土里时就已决定了，决不是4000年后才知道的”，这是郭台铭当时心境的真实写照。

后来，当同行用赚来的钱买房置地、炒作地皮时，郭台铭却从日本购买设备，建起了自己的模具厂。凭借超前的战略眼光，鸿海成功进入电脑

连接器领域，而后发展面板工业，涉足笔记本、手机产业，在全球各地投资办厂，最终成为世界级企业。

《美国周刊》说：“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，包括零组件及成品。由于本身生产零组件，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，仍有不错的获利。”

“中国百家标杆企业”学术委员会指出：“经过几十年的高速成长，那些与富士康一同走过的中国企业正面临转型的机会与压力，甚至在遭遇挫折，这种情况下，悄然间做大做强富士康就不能不为中国企业所瞩目和惊骇。郭台铭的管理和作风，以及对产品、质量、技术、管理、客户等企业基本面的坚持，颇有借鉴和标杆意义。”

显然，在富士康崛起的过程中，对产品质量的持之以恒，全球布局的能力，精准的商业判断力，高投入的技术研发……都发挥了不可替代的作用。而隐藏在这些竞争策略背后的东西——郭台铭先生的商业精神，才更值得敬佩，也更令人玩味。

郭台铭身上流淌着晋商的血液，他以平实、艰辛、细致的管理和作风，夜以继日地赶超德、日、美等世界先进制造企业，在自我超越中完成了跃进。

正如前微软公司副总裁、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。”

本书通过剖析郭台铭的商业逻辑，解密富士康的成长基因，为读者展示了当代商业世界的财富圣经，一窥全球500强企业的成长真相。

第一章 创业启蒙

心胸有多大，舞台就有多大

和许多创业者一样，郭台铭是带着梦想上路的。创立鸿海之初，他就立志做一番大事，要从台湾冲向世界。郭台铭说：“企业经营者的头脑中要装进去一张‘世界地图’，而不能只装着台湾地图。”创业过程中，一定要有这种心胸和视野。此外，他还提醒人们，创业要有向前冲的傻劲，要为理想和兴趣做事，要选好策略用对方法，要在压力中创新，要有执著和冒险的精神，要踏踏实实做事……

1. 阿里山上的神木成其大，4000年前种子掉到土里时就决定了……3
2. 创业三条件：坚忍的毅力，向前冲的傻劲，智慧比聪明重要……5
3. 为钱做事，容易累；为理想做事，能够耐风寒；为兴趣做事，则永不倦怠……6
4. 成功的三部曲：选好策略、下定决心、用对方法……7
5. 成长，你的名字叫痛苦……9
6. 胸怀千万里，心思细如丝……11
7. 人在困苦、饥饿的时候，头脑会特别清楚……12
8. 四流人才，三流管理，二流设备，一流客户……14
9. 轻而易举的成功，是事业的大忌……15
10. 对第一代创业者来说，绝对的权力，绝对的责任，而不是腐败……17
11. 三助：自助，人助，天助……19
12. 顶级葡萄酒的葡萄藤，都是从最贫瘠的土壤中生长出来的……21
13. 在压力中被迫创新，在成长中勉强传承，在运气中连番跃升……23
14. 事业成功的要素——意愿、专业、耐心……24

15. 当你去做一件事情的时候，你的执著和冒险是很重要的……26
16. 机会总是留给有准备的人……28
17. 人没有天生的穷命和贱命，只有你是用什么样的心态来磨练自己……30
18. 错误并不可怕，可怕的是一再犯同样的错误……32
19. 领导者的睡眠时间不应该多于属下……34
20. 做生意讲实力，搞宣传没意思……35
21. 家长不能在事业上帮你，不见得是坏事……37

第二章 市场营销

计划赶不上变化，变化抵不上客户一通电话

做大做强，是许多企业家的梦想。经过多年努力，鸿海成功迈出了这一步。做大，意味着有了足够的市场规模，市场占有率、销售额、经营利润都不是普通企业能相提并论的。那么，鸿海做大做强的秘密是什么呢？按照郭台铭的说法，市场=客户+产品，抓住“客户”和“产品”这两个关键，实现二者的完美融合，就能产生良性循环，使企业发展像滚雪球一样越做越大。郭台铭最佩服成吉思汗，他说：“成吉思汗会赢，是赢在方向、赢在策略，以及快速行动的能力。今天的世界上，没有大的打败小的，只有快的打败慢的。”

1. 市场=客户+产品……41
2. 在现今世界上，没有“大”的打败“小”的，只有“快”的打败“慢”的……42
3. 市场，是靠“透明度”和“竞争度”来培养它的“成熟度”的……45
4. 科技公司能不能在市场上成功，其实不在“科”的发展，而在“技”的发展……46
5. 品质就是客户愿意用两倍的价格来跟你买，而且还很高兴……48
6. 只有品质的问题，没有品牌的问题……50
7. 决策的错误，是浪费的根源……52
8. 如果看问题都和别人一样，看报纸就好了……54

9. 对事情的看法（观察）——望远镜，放大镜，显微镜·····	55
10. 计划永远赶不上变化，变化抵不上客户一通电话·····	57
11. 第一次到美国打市场，说没有恐惧是骗人的·····	59
12. 精密的产品，其实不在手上的技术，而是在脑袋里的观念·····	61
13. 销售人员一定要清楚“工程服务”和“生产制造”·····	64
14. 组织大小不重要，重要的是VIP·····	65

第三章 人力开发

小心求证，大胆用人

人才的选拔和培育，是企业永远的难题，郭台铭对此深有体会。当企业讲“人才”的时候，郭台铭提出了“人材”和“人财”的概念。他说，没有“木”的“才”，叫做人才；有“木”的“材”，还没有被雕琢，也就是没有完成学习、改造；能给企业创造效益的人，是“人财”，是企业真正需要的“人才”。生意做大了，郭台铭见多识广，对识人、用人有自己独到的理解。“全球化”就是人才当地化。

1. 企业人生三部曲：人材，人才，人财·····	71
2. 人才的竞争力要有“知识”与“技术”的附加价值·····	73
3. “全球化”就是人才当地化·····	75
4. 有人做错就把他换掉，他的经验等于就没有用了·····	76
5. 人才有三心：责任心，上进心，企图心·····	78
6. 天才就让他留在天上，天才型研发人员到每一家公司都令人头痛·····	81
7. 年轻人最重要的是“三对”：入对产业、选对公司、跟对主管·····	83
8. 人才的选拔和培育，是企业永远的难题·····	85
9. 真正的英雄，早就死在沙场上，而不是回来拿奖章的人·····	88
10. 销售人员的九个职责·····	90
11. 创新人才的训练：工作中训练、挫折中教育、竞争中思考·····	93
12. 小心求证，大胆用人·····	95

13. 让当地人负起责任……只分有头脑和没头脑的；有责任的和没责任的……96
14. 人力资源的工作职责——选人、育才、用人、留人……99
15. 鸿海用人哲学：第一看品格，第二是要有责任感，第三是要有意愿工作……101
16. 接班的人不需要太聪明，因为人需要的是智能，聪明是一时的，智能是长远的……103
17. 在人力结构上找到“派驻干部”和“本土干部”的一个平衡点……105
18. 人才孕育的环境——工作历练机会的环境，正确思想的文化，稳定健康生活的环境……107
19. 21世纪领导干部的基本素养……109
20. 选择人才的七个标准……111
21. 把人才变成将才，就没人能打败你了……113
22. 人生的价值就是“有用”……114
23. 人才等于钱财……116
24. 我开始大发奖金的时候，也是我开始大刀裁员的时候……118

第四章 创意执行

走出实验室就没有高科技，只有执行的纪律

如果说鸿海有什么成功的秘诀，那就是出色的管制能力，并结合愿景和弹性，化执行为常态和本能。如果说郭台铭有信仰，鸿海的信仰就是执行力——军事化的纪律与精准的执行力，让鸿海可以在瞬息万变的信息产业中打败竞争对手。郭台铭是一手建造起鸿海帝国霸业的执行长，他看不得年轻人不上进，看不得事情没效率。他认为，走出实验室就没有高科技，只有执行的纪律；执行力说穿了，就是看你有没有决心。

1. 所谓执行力，就是速度、准度、精度的全面贯彻……123
2. 天下没有完美的办法，但总有更好的办法……125
3. 走出实验室就没有高科技，只有执行的纪律……126

4. 执行力就是决心·····	128
5. 发展的根本，是建立“随时应变”的执行能力·····	130
6. 除非太阳不再升起，否则不能不达到目标·····	131
7. 可不可能，不是问题，而是行动·····	133
8. 鸿海的组织目标是三合：集合，整合，融合·····	135

第五章 领导艺术

任何一个组织重要的不是管理，而是领导

一只狼带领的一群羊，能够打败一只羊带领的一群狼。鸿海在市场上表现出的霸气、雄心和强悍的战斗力，离不开郭台铭的出色领导。郭台铭认为，“领导”就是决策，贯穿于成果出现的整个过程，而非最高领导人所说的“决策”。所谓领导，就是决策，是一场实验和实践的战争。在鸿海，大家对郭台铭都很信服，不仅他是最高领导人，更重要的原因是他讲道理。做什么事，都应该先讲道理，道理讲不通，再讲情，不得已再讲法。这就是郭台铭在领导工作中坚持的“理”、“情”、“法”原则。

1. 所谓领导，就是决策，是一场实验和实践的战争·····	141
2. 领导三原则：一理，二情，三法·····	143
3. 任何一个组织重要的不是管理，而是领导·····	144
4. 领导，须有独裁为公的决断勇气·····	147
5. 我不知道什么是所谓的“成功的领导”，但我知道什么是“不成功的领导”·····	150
6. 人过了五十岁，不但要懂得踩油门，更要懂得踩刹车·····	151
7. 没有管理，只有责任；管理可以训练，领导没法训练·····	154
8. 制度到不了的地方，就要靠人来弥补·····	156
9. 先有老师，才有高徒·····	158
10. 企业陷入困境的两大原因：远离客户，远离员工·····	160
11. 主管每天要做什么？定策略，建组织，布人力，置系统·····	162

12. 如果想要知道桌子里面的颜色，只有把桌子拆解了才知道····· 164
13. 做生意就跟“滚雪球”一般，会愈滚愈大，哪天滚不出来，就变成它滚你····· 165
14. 以身作则不是事必躬亲，不是管得太多····· 167
15. 不要只从数字看问题，要会从结构看问题····· 169
16. 给饿肚子的人一碗饭吃，他不但会全力以赴，而且还会感谢你····· 171
17. 帮助他人的方法有两种：一种是授之以“鱼”，一种是授人以“渔”····· 173

第六章 经营策略

即时开发；即时量产；即时交货

鸿海以敢于竞争、善于竞争闻名，但是郭台铭更强调“双赢”。他说，“竞争”实际上是你的产品和服务推向市场以后，客户选择谁？更多时候，是自己实力不够，是自己打败了自己。面对竞争对手，应该以学习的心态研究对方，反思自己。而且，即便是今天的竞争对手，明天也可能成为合作伙伴。在整合全球资源的今天，任何一家公司都有可能是你下一个流程上的供应方。

1. 做生意不讲“零和”而讲“双赢”····· 179
2. 企业竞争什么？竞争的是资源····· 181
3. 个人化的来临，制造业要学会走上服务业····· 182
4. 每一个公司都要做好两件事情：新产品开发+产销平衡····· 184
5. 鸿海的经营理念：爱心，信心，决心····· 185
6. 向前、向上、向全····· 187
7. 企业没有景气问题，只有能力问题····· 189
8. 速度快的人赚钱，速度慢的人卖库存····· 191
9. 成功的途径：一抄，二研究，三创造，四发明····· 192
10. 赢的经营策略：即时开发，即时量产，即时交货····· 194

11. 一地研发、三区(亚、欧、美洲)制造、全球交货	196
12. 过去习惯赚钱的公司，现在比较难适应了	197
13. 我只做投资，投机和赌博的事情不做	199
14. 所谓策略，就是方向、时机、程度	200
15. 不浪费是致富的基础	202
16. 翻转产业的，不是“人海”，而是“脑海”	204
17. 富士康卖什么——速度、品质、工程服务、弹性、成本+附加价值	206
18. 鸿海四大“快”	207

第七章 团队建设

集体利益要高于个人利益

鸿海的工作精神：融合，责任，进步。融合的背后是企业责任，不但最高领导者要肩负着对全局负责的重任，各个分公司也要为其他部门负责，而不能单独作战。在融合的过程中，鸿海实现了优势竞争，掌握了竞争制高点，实现了自我的超越和进步。鸿海与许多全球一流客户做生意，郭台铭把它比喻为练习上乘的武功。郭台铭告诉自己，每一笔国外的定单，都是鸿海练内功的好机会，不但要做好，赚取利润，更要使自己成长进步。“少林寺的和尚武功千变万化，飞檐走壁，是过去挑了多少桶水上山打好了基础。”

1. 成功的人找方法，失败的人找理由	213
2. 我总对员工们说，集体利益要高于个人利益	215
3. 鸿海的工作精神：融合，责任，进步	216
4. 少林寺的和尚武功千变万化，飞檐走壁，是过去挑了多少桶水上山打好了基础	218
5. 一个地震很多的地方，人的警觉性特别高	219
6. 人一定要学着走逆境，而且愈年轻愈好，因为逆境才是真正学习成长	

- 的机会·····221
7. 成功是个最差劲的导师，只会带给你无知和胆怯·····223
8. 不懂就要问，想保住面子的人，最后连里子也会输掉·····225
9. 有责任感的人遇到困难，主动去解决、设法去改变，就容易成功·····226
10. 路遥知马力，逆风练劲旅·····228
11. 争权夺利是好汉，开疆拓土真英雄·····230
12. 企业与员工的“幸福三境”：安康，稳定，发展·····232
13. 每一只公鸡，都以为太阳是它叫出来的·····234
14. 没有希望，只有欲望，人就完了·····235
15. 企业的“可信度”，来自八大项·····237

第八章 科技创新

给传统的东西赋予新的生命

在创新的基础上，鸿海大幅度提升了模具水平，也打稳了在制造业发展的基础。技术优势，始终是它成长策略中的关键环节。那么，科技创新到底是怎么回事呢？郭台铭认为，科技创新的真谛，是给传统的东西赋予新的生命。不要抛开原来的东西，进行没有根基的创新，那是不现实的。在创新策略上，可以划分为四个阶段——垂直整合、逆向整合、横向整合、多元整合。

1. 创新是以知识融合经验，提升制造科技的“核心竞争力”·····243
2. 模具是工业之母，工业工程是工业之父·····245
3. 科技创新的真谛，是给传统的东西赋予新的生命·····247
4. 创新的四个阶段——垂直整合、逆向整合、横向整合、多元整合·····248
5. 不管高科技还是低科技，会赚钱的就是好科技·····250

第九章 企业文化

富士康是打不死的蟑螂，刻苦朴实的台湾水牛

鸿海不靠技术赚钱，是靠朴实的企业文化赚钱。在日常管理中，郭台铭对官僚作风深恶痛绝，总是提醒大家要踏踏实实工作，要求中层干部带领团队稳扎稳打、步步为营。他非常推崇杰克·韦尔奇的一句话：“要拿出开‘杂货店’的心态来经营公司。杂货店的特色是顾客第一，没有架子，没那么多繁文缛节。”郭台铭认为，作为一家高科技企业，鸿海的团队成员懂得感恩，才有了相互合作、密切配合，鸿海的成功是许多人共同努力、积极促成的结果。面对竞争对手，郭台铭的主张是，向对手学习。他说，能成为你对手的人或企业，一定有非凡的实力。

1. 鸿油不靠技术赚钱，是靠朴实的企业文化赚钱.....255
2. 赢家永远有两个竞争者：一是时间，二是自己.....257
3. 鸿海企业文化的四大特征.....258
4. 高科技来自感恩的心.....260
5. 鸿海靠的就是苦干、实干，还有拼命干.....262
6. 工作中学习，学习后工作.....264
7. 做比说重要，习比学有效.....266
8. 人要不断地学习，向对手学习.....268
9. 富士康是打不死的蟑螂，刻苦朴实的台湾水牛.....269
10. 我要真去搞品位，那股东就要担心了.....270

第十章 战略管理

只有自己长期投资自己，才可以在全球竞争的自然法则下生存

郭台铭经常说的一句话是：“鸿海不仅是在办企业，也是在办一所学校。在这里，每个人都可以得到成长锻炼的机会，因为鸿海首先要制造出优秀的人才，才有优秀的产品。”重视教育和培训一直是鸿海的传统，不过吸引人们到这里做事的更重要原因是，鸿海有很好的平台。通常，在这里工作一段时间，你就能对整个行业有相当的了解，专业水准大大提升。

“公司要快速成长一定要有‘制造产品’和‘制造人才’的双重能力。”

郭台铭的看法是，在公司快速成长的过程中，如果人才的质量跟不上，产品品质就会大打折扣，对企业来说无疑是一种灭顶之灾。

1. 公司要快速成长一定要有“制造产品”和“制造人才”的双重能力 275
2. “三局”就是格局、布局、步局 277
3. 大象会跳舞，不是四肢减重了，而是头脑灵活了，方向走对了 280
4. 鸿海四大管制系统：工管、品管、生管、经营 282
5. 一个行业一定要有人进来，有人退出，才算健康 285
6. 最能适应“世界是平的”之国家、公司、个人，将分享全球化竞争的机会和财富 287
7. 只有自己长期投资自己，才可以在全球竞争的自然法则下生存 289



|| 第一章

台湾首富郭台铭生意经

创业启蒙

心胸有多大，舞台就有多大



1971年，郭台铭毕业于台湾“中国海专”，进入当时台湾前三大船务公司之一——复兴航运工作。不过，他并不甘心永远靠海为生，过着漂泊不定的日子。1974年，郭台铭向岳父借钱买下当时的鸿海工业公司，从事黑白电视机零组件代工生产。

从创立鸿海的第一天起，郭台铭就目标明确，即把公司发展成为台湾第一、亚洲第一、世界第一的企业。他说：“阿里山的神木成其大，4000年前种子掉到土里时就已决定了，决不是4000年后才知道的。”

后来，当同行用赚来的钱买房地产、炒作地皮时，郭台铭却从日本购买模具设备，建起了自己的模具厂。在20世纪80年代个人电脑工业起飞中，鸿海以成熟的模具技术进入个人电脑连接器领域，建立起令后人惊叹的连接器王国。而后发展面板工业，涉足笔记本、手机产业，鸿海在全球各地投资办厂，一跃成为世界级企业。

郭台铭说：“企业经营者的头脑中要装进去一张‘世界地图’，而不能只装着台湾地图。”创业过程中，一定要有这种心胸和视野。此外，他还提醒人们，创业要有向前冲的傻劲，要为理想和兴趣做事，要选好策略用对方法，要在压力中创新，要有执著和冒险的精神，要踏踏实实做事……