



速度、人才、彈性、逆境、創新

(全球化 + 網路 + 新興市場) × (手機 + PC + TV 多媒體)

= 郭台銘領導 65 萬鴻海人，正超越昨天的成就

解碼

郭台銘語錄

超越自我的預言

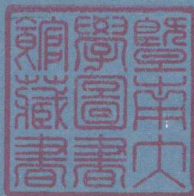
：【編著】

天下文化
財經企管

遠見

解碼郭台銘語錄

超越自我的預言



解碼郭台銘語錄 超越自我的預言

編 著／張殿文

語錄英譯者／王智盈

系列主編／林宜諄

責任編輯／郭貞伶（特約）

封面設計／張議文

美術設計／張議文、李健邦

出版者／天下遠見出版股份有限公司

創辦人／高希均、王力行

遠見·天下文化·事業群 董事長／高希均

事業群發行人／CEO／王力行

出版事業部總編輯／王力行

版權部經理／張紫蘭

法律顧問／理律法律事務所陳長文律師

著作權顧問／魏啟翔律師

地 址／台北市104松江路93巷1號2樓

讀者服務專線／(02) 2662-0012

傳 真／(02)2662-0007；(02)2662-0009

電子郵件信箱／cwpc@cwgv.com.tw

直接郵撥帳號／1326703-6號 天下遠見出版股份有限公司

製版廠／立全電腦印前排版有限公司

印刷廠／盈昌印刷有限公司

裝訂廠／精益裝訂股份有限公司

登記證／局版台業字第2517號

總經銷／大和書報圖書股份有限公司 電話／(02) 8990-2588

出版日期／2008年1月17日第一版

2012年9月30日第一版第3次印行

定 價／350元

ISBN：978-986-216-058-9

書號：CB382A

天下文化書坊 <http://www.bookzone.com.tw>

※本書如有缺頁、破損、裝訂錯誤，請寄回本公司調換。

※本書僅代表作者言論，不代表本社立場。

| 序文 |

語錄形塑風格，密碼建構文化

李吉仁（台灣大學國際企業系教授兼EMBA執行長）

繼幾年前的暢銷書《虎與狐》後，殿文兄將其多年來採訪鴻海集團新聞後，所匯集的郭台銘董事長名言，很有創意地集結成冊，成為獨一無二的108條「郭台銘語錄」。雖然，其中有些是媒體傳頌已久的郭氏名言，例如：「阿里山神木成其大，四千年前種子掉到土裡就決定了！」（第46條）、「走出實驗室就沒有高科技，只有執行的紀律」（第1條），但作者分別從速度、人才、彈性、逆境以及創新五個角度，將郭董事長對事業經營與人的看法，以語錄的方式呈現出來，再配合上英文翻譯，對於許多想深究鴻海集團經營內涵的讀者而言，這本書應該是相當有參考價值的作品。

解開執行力的密碼

身為台灣的電子一哥，鴻海集團這些年來的表現屢屢令人驚豔，尤其是在競爭激烈、產業整併風潮四起的電子製造服務（EMS）領域裡，鴻海每年都能夠以高於市場的成長率擴張，2007年更正式成為營業額破兆的民營企

業，教人不得不佩服。而鴻海之所以能夠持續有高成長的表現，除了併購擴張與垂直鏈結的策略外，不能不歸功於其所打造的電子專業製造組織紀律與策略執行力。

然而，執行力只是個結果，組織成員共同的價值觀與任事精神，可能才是產生執行力的「密碼」。對於一家擁有65萬員工的公司，要能夠讓這些「密碼」精準地與廣大組織成員溝通，再進一步內化成行為的指導，這些「密碼」必須簡潔易懂，甚至有些還要反直覺，才能造成討論與深刻的印象。這108條的內容的確具有這些特質，想必是在鴻海集團裡擔任傳遞核心價值觀「密碼」的任務。

若以企業文化（culture）的要件觀察，〈郭語錄〉中的文字所呈現的應該只是表象（artifact），蘊藏於其中的組織的價值觀（value）、信仰（belief）以及對人與對事的假設（assumptions），才是鴻海指導組織成員的行為（behavior）、構成組織風格（style）、形塑組織文化的重要元素。

以下，我將從這個角度出發，透過這108條內容，扼要地檢視鴻海集團獨特的組織文化與風格。

保持速度，使命必達

首先，由於鴻海所競逐的電資通產業環境是個不折不扣

扣的時基競爭（time-based competition）場域，技術更迭快速，產品生命週期日漸縮短，因此，鴻海從決策、到執行、到反饋；從產品開發、到製造、到服務；從溝通、到協作、到競爭，無一不強調速度的重要性（第7條）。所以，本書中特別強調：執行力就是速度、準度、精度的全面貫徹（第10條），以及時間是贏家永遠的競爭者（第6條）。雖然，決策與行動的快速未必代表品質，但鴻海要求速度的同時，也要求絕對的目標達成，除非太陽不再升起（第4條）。郭董事長尤其喜歡用成吉思汗率領蒙古大軍征服世界的故事（第2條），訓勉鴻海人建立以速度強化策略執行的能力，這也成爲「鴻海大軍」的最高組織紀律。

除了速度與紀律外，我想郭董事長也充分了解到人是企業的骨幹，而獨特的組織文化與風格必須反映組織對人的根本看法。在〈郭語錄〉中，我們可以發現鴻海相信：人的能力是淬煉出來的（第46條），只有能接受嚴格的工作要求（第41、49、68條）、建立自我管理紀律（第42條）、勇於負責的人（第40條），才能從容地迎接成長的機會（第39條）。即使是對創新人才的養成，郭董事長也

相信要從工作中訓練、從挫折中教育以及從競爭中鍛鍊思考（第37條）。在〈郭語錄〉中可以清楚地看出，鴻海重視人員的團隊精神，並不鼓勵英雄主義（因為英雄早已死在戰場，第35條）；鴻海要的是人才，而不是天才（天才就讓他留在天上，第29條）。

逆境要成長，創新求突破

看完這幾段的「郭語錄」，多少澄清了我心中原本存有的一些困惑。我記得有一年看到鴻海尾牙的新聞，主持人戲謔地問領獎員工：「尿液的顏色是不是黃褐色的？」我直覺的反應是：「這家公司是真把人當機器看待，才能成就今天的規模嗎？」直到讀了第41條的「郭語錄」，才知道「小便變黃」的質問，是一種「要屬下先自我苦思後，再提出討論，方能自我成長」的比喻。這種獨特的「文化密碼」，我想，唯有鴻海人才能了解吧！

對一個追求高度製造效能的組織，精確地複製具競爭性的能耐是成功關鍵；但是，在競爭環境中，追求高度成長所需要的是——突破與改變。因此，如何保持變與不變之間的平衡，即為經營成敗的關鍵。郭董事長希望這個規

模龐大的組織，能經常在變動中保持動態平衡的心態，在本書的章節中也隨處可見。鴻海的動態平衡，是建構在一切以滿足客戶需求為主軸的調整（第54條），以及戒慎恐懼、永不自滿、困境求生的自我要求（第15、35、65、72、76、79、85條）上，用以確保順應大環境變動的成長邏輯（第53、82、83條）。而與這些理念互補的，正是組織內部的競爭機制（爭權奪利是好漢，第102條）；透過內外的雙重競爭，鴻海希望能確保其組織不致於陷入慣性漩渦中。

儘管如此，效率紀律與創新突破，仍是組織管理上的兩難，尤其在公司持續地由「製造的鴻海」，往「創新的鴻海」移動的這個階段。個人從〈郭語錄〉中所體會到的鴻海的創新觀念，似乎是偏向於在現有的成功基礎上再突破（第90條），偏重團隊創新、而非個別發明（第93條），植基於製造能耐的技術創新與延伸（第96條）、而非品牌的創造。這樣的創新觀念，或許間接詮釋了「創新的鴻海」的內涵。

讓組織永續成長的成功基因

綜而言之，組織對人與工作的哲學，常常是創辦人的人格特質、理念信仰與成功經驗的投射；這些價值觀不但對後續加入團隊成員的屬性產生影響，更成為篩選下一代經理人的重要條件，其內涵也會不斷地被強化，成為強烈的組織文化。本書中所收錄的108條郭氏經營理念，不僅鮮明地勾勒出鴻海建立起世界級硬體製造集團的軟性內在條件，也反映出郭董事長希望員工以高度務實、絕對負責與永不停止進步的工作態度，來贏得尊敬的期待。

語錄可以形塑組織風格，密碼用以建構組織文化，但是，組織的永續成長所憑藉的是如何能將這些理念轉化為各項組織常規與流程。誠如《基業長青》(Built to Last)一書所言，高瞻遠矚的企業領導者所背負的是「造鐘、而非報時」的使命，唯有將核心價值轉換成組織可長可久的制度常規，這些語錄密碼方可變成組織的成長基因。此外，要成就偉大的企業，除了企圖心與紀律之外，組織更需要對個人、工作、生活與社會懷有更高層次的願景，從而得以創造更高的價值。在我們了解了鴻海過去的成功密碼後，讓我們期待日後能有機會分享更多高瞻遠矚企業的成功基因。

| 序文 |

策略創新，就是組織的創新

郭智輝（崇越科技董事長）

郭台銘比我大三歲，二十八年前的認識他之後都喊他「老郭」。當時我們都是年輕人，他聰明、勤勞、又不服輸，面對台灣當時的經營環境，他選擇了自行創業，從台北市西園路一棟樓仔厝變成了全球大企業，到現在還在自我超越之中。

正確的策略靠速度完成

本書的第一部分是和企業經營的「速度」有關，這是企業能不能成功的最後關鍵。我舉一個例子，比如說棒球比賽之中兩方隊伍互為攻守，當一方打者擊出內野滾地球時，被守方的游擊手接到，若壘上完全沒有人時，他選擇的正確策略當然是傳向一壘。但是如果傳球速度太慢，還是會封殺失敗；準度不夠，還是會封殺失敗，所以〈郭語錄〉上不是很清楚地說：「所謂『執行力』，就是速度、準度、精度的全面貫徹」嗎？

棒球比賽有趣，是因為比賽情況有千變萬化的選擇，但是有了正確的策略，如果沒有速度一樣會失敗。所以我

相當認同速度的重要性，常提醒員工，一切策略，最終都需要速度配合。真實的企業經營環境，又比棒球比賽更加複雜和現實，因為企業的人員編制可能是一支棒球隊的好幾百倍，產品組合和服務的客戶更是成千上萬，這時候哪些員工能展現才華、脫穎而出，無疑是企業勝出的關鍵。我想郭台銘造就人才、打造舞台的能力，是鴻海愈長愈大的關鍵。

一般人看見郭總裁領導的霸氣和賞罰分明，我認為背後還有一些「形而上」的東西支撐：為什麼許多員工幾年來已經發財了，還願意繼續和他一起打拚、甚至許多年薪已經是三千萬台幣身價的經理人還願意投靠他？跟隨「很操」的郭總裁？

對一名身價已三千萬的經理人來說，他大可以到別的地方只領兩千萬，但是過得舒舒服服、充滿尊敬和福利，為什麼還要進入鴻海呢？這是讀者值得從本書中深思的地方。

彈性來自專精和授權

企業經營絕不是靠明文規定的制度就能賺錢，重要的是如何掌握變化，有所變、有所不變，才是企業的「彈性」，絕對不是不按計畫走、不按牌理出牌。而另一方

面，企業愈來愈大，就愈來愈不容易有彈性，但是郭總裁其實相當授權，讓第一線幹部因地制宜，連遠在南半球的巴西，只派出五名常駐幹部就開疆闢土，也證明了鴻海幹部的能力，絕不只是會聽命行事的幹部而已。所以我認為，專業到達了顛峰，就出現了「彈性」。

我再以棒球比賽做例子，如果攻方打者同樣擊出內野滾地球，但是壘上有人，藝高人膽大的選手如果接球速度夠快、準度更精確，他可以選擇雙殺機會、也可以嚇阻壘上跑者留在原壘，再快速傳球封殺一壘；三壘有人時，也可以做出選擇，阻殺三壘跑者攻回本壘。種種的選擇都因為有了內在專精的條件，就可以更「彈性」地做出選擇。

經營企業是一種愈來愈精神層面的東西，面對環境壓力及看不見的景氣變化，所謂企業的「逆境」，對於大企業來說，逆境是指景氣不佳；而小企業的「逆境」則是看到了機會，卻沒有資源和人才來抓住機會，這時候也考驗了企業經營者的心態和能力。如果面對逆境不懂得聚焦、運用有效資源，面對順境只懂得能撈就撈、賺自己本份外的錢，最後反而會失去經營的能力，這些我們都可以在本書中看得很清楚。

台灣企業家的青天白日獎章

當外界讚嘆鴻海全球化布局，從「CMMS」（快速模組製造服務）到「兩地設計、三地製造、全球出貨」策略，掌握了全球前三大品牌廠商的動向，我認為，鴻海不只是贏在策略上的創新而已，而是贏在以「客戶導向」為前提的組織變革，把滿足客戶變成一種組織的架構，做到了全球化和當地化。所以策略的創新背後，其實正是組織的創新。

以鴻海這家公司的條件，如果不是郭台銘總裁來經營，恐怕不可能有這樣的規模。而我一直覺得，過去三十年來台灣的產業環境，多虧了像鴻海郭台銘、台塑王永慶、宏碁施振榮、台積電張忠謀、聯電曹興誠、奇美許文龍、東元黃茂雄、仁寶許勝雄、力晶黃崇仁等這些集團企業家，在最艱困的時代中突圍，帶動高科技產業的就業機會。我一直覺得台灣欠這些企業家「青天白日」獎章、表彰他們創造了台灣的外匯成長，讓國民得以擁有自信和尊嚴。

其實許多台灣企業前輩也都像郭台銘一樣，希望將他們走過的路、犯錯的教訓傳承給員工。「老郭」創業十多

年後，我才選擇企業內部創業，崇越科技也進入了百億企業的階段。每個人才際遇不同、企圖心也不同，但是一路走來，很多的歷練和教訓，都是台灣企業家的獨特經驗。這本書精選了郭台銘三十年來 108 條經營管理的名言，是親身體驗過來的結論，我認為很值得年輕員工和中小企業主參考。

| 序文 |

策略易仿，文化卻難複製

楊應超（花旗環球董事總經理及亞洲科技首席分析師）

當全球一億多台桌上型電腦市場的成長速度開始放慢，剩下只有不到5%的成長，取而代之的是筆記型電腦訂單的快速成長，產業世代交替，哪些企業趁機攻城略地，搶奪市場，獲利躍升崛起？這正是投資分析師關注的目標。

策略與執行力的完美結合

像鴻海這樣的公司，原本占有全球五分之一桌上型電腦市場，卻不畏成長趨緩，快速切入筆記型電腦相關產品，仍舊維持每年30%成長，這是我們在看鴻海這家公司時的角度：策略如何與執行力完美地結合，從市場供需結構改變中勝出。

我再舉一個例子，像大陸前兩年就開始宣導要實行「勞動合同法」，工資上漲是必然趨勢，鴻海這一兩年就開始往內蒙、山東、山西、河北、武漢、新疆等布局，爲了節省人工成本，往中國更內陸深耕。中國實行勞動合同法，看似對勞力密集企業不利，但對於鴻海來說，甚至是

一件好事，因為會加速產業淘汰，對於規模競爭力不夠的公司，會加快產業整合的腳步。

過去十年研究下來，我認為郭台銘成功的祕密並不是低價競爭，他其實是華人製造業中最擅長利用資本市場的企業家。

第一，他知道投資人要什麼？要數字，所以他每年交出30%成長的成績單；

第二，他知道市場哪些價值被低估了，所以在市場價格最便宜時出手併購；

第三，他知道資金會往哪些地方流動，所以建構出產業需要的經濟規模；

第四，他知道員工要什麼，所以創造更多上市機會，讓人才共享。

了解如何維持鴻海股票的高股價，這讓郭台銘在任何談判中，包括對供應商、員工、競爭對手、政府、甚至客戶，都擁有最大的優勢。不過，大部分的投資者依然認為鴻海的財務結構，是所有被研究過的公司中最難懂、也最不透明的一家。

其實，市場的改變、法令的改變、資本市場的改變，首先考驗的是CEO的因應策略，接下來就考驗企業的執行力，所以我們會觀察鴻海的策略如何和執行力結合，這