台灣首富郭台銘如何打造鴻海帝國

世界富豪經商探秘之六

台灣首富郭台銘，鴻海精密集團董事長，祖籍山西晉城，1950年生於台灣，1971年進入台灣復興航運公司工作，1974年成立鴻海塑料企業有限公司，資本額7500美元，生產黑白電視機的旋鈕。1985成立美國分公司，創立FOXCONN(富士康)自有品牌。2001美國《福布斯》(Forbes)“全球億萬富翁”排行榜上位列第198名。2002年入選美國《商業週刊》評選的“亞洲之星”。目前，共有45萬名員工在郭台銘遍佈中國大陸十幾個省份的工廠效力，他在匈牙利、墨西哥和巴西等全球各地的工廠還有數千名工人。

一出手，就飛國際大航線

二十世紀80年代初期，郭台銘開始涉足個人電腦行業，事業隨之開始起飛。雖然不太懂英語和日語，但郭台銘仍然開始了他在美日市場尋找客戶的旅程。

1982年，郭台銘將公司更名爲鴻海精密工業股份有限公司，投資1600萬元新台幣，將公司業務轉型到連接器上。並強調要由“製造導向”的舊時代，轉向“市場導向”的新時代。第二年，鴻海人就研發出了自己的PC連接器產品，因爲時逢PC產業的快速發展，公司很快蒸蒸日上，展翅飛翔。

撥雲見日後的郭台銘，放眼大洋西岸，一出手，就要飛國際大航線。

他定下“要做最大市場佔有率”的策略，直接劍指美國市場。但卻連續兩年只碰釘子，沒有收穫。沒人相信從沒聽說過的小小鴻海可以和比它大幾十倍的公司，像當時全球最大連接器廠AMP去競爭，而且連試驗的機會都不給。

在困難重重之下，他使出很招，拼殺市場：“AMP賣一塊，我就賣六毛錢，我的成本九毛錢，是賠錢在做。可是我要告訴客戶，證明我的品質技術可以信賴。這第一個階段叫進入期。”

進入美國市場的同時，鴻海陸續從美國引進設備進一步完善了生產線。並且在美國成立分公司，推出了第一個自有品牌——FOXCONN（富士康）。公司也因此有了大的突破，躋身《天下》雜誌台灣製造業1000大。

在美國那幾年，郭台銘每季夏天都要帶著全家到黃石公園玩。他那喜歡喂鴿子的女兒突然看見禁止喂鴿子的牌子，就問管理員爲什麼？管理員說，一場大雪後，鴿子都死了，因爲人餵食讓它們失去了自己覓食的能力，到多天無人喂時，全都不能適應。

由此，郭台銘得出結論：“競爭的環境是最重要的。”爲此，當1988年營收突破10億大關後。他及時爲鴻海設立了“要做就做世界級”的新目標。以“建立最強的製造基地，打造長久生存能力”的策略，提速鴻海發展和擴張，以在激烈競爭中佔據主動。

鴻飛千里，剛柔相濟

“這裏簡直就像是個軍營”，這是鴻海常留給外界的印象。鴻海的基層員工都要有爲期5天包括稍息立正、整隊行進在內的基本訓練。鴻海的命令從來都不容質疑和抗辯，做不好不能找任何理由。

郭台銘有一個“郭三條”的別名。開會下命令，常常用筆在木架白板紙上清楚寫下自己的想法，而且愛用3句話來說明。“白紙黑字既清楚，又留下紀錄。”員工對交待的任務從不敢亂打折扣。郭台銘要求集團絕對的政令暢通，他要找誰，必須隨傳隨到。曾有人風趣地稱其爲“索命連環Call”，剛剛從被Call過去的公司回到家，就又被Call了去。

爲了獲得高回報率，郭台銘用人唯才，獎懲分明。對表現優異的員工與技術骨幹，郭台銘從不吝啬，給予巨額獎金。近幾年每年年末鴻海員工聚餐，郭台銘提供的獎品總值都高達數億元新台幣，頭獎高達數千萬元。

郭台銘把信任分爲五個角度，員工對公司的信任之外，還包括股東對公司、客戶對公司、上下游策略夥伴對公司、以及社會對公司的信任。他強調，信任往往是在當他最需要你的時候建立的。雪中送炭，比錦上添花得來的信任更可貴。他說，信任要眞誠，強吝要先伸出手去，因爲你擁有資源比較多，要先付出。

郭台銘信仰佛教，拜土地公、崇奉關公。他常說：“關公是我們山西人，是武財神，我覺得上香時，其實是在檢視自己是否照著良心做事。”

郭台銘說，人一定要學著走逆境，而且愈年輕愈好!“我這輩子都在走逆境。現在前方的路如果沒有逆境，我還不過癮!我們現在最懷念的是過去最困難、咬緊牙關的日子，現在反而沒有特別快樂。我們都是在最困苦的時代成長，如果沒有這樣得天獨厚的環境，就失去創業的精神，我認爲人在困苦、饑餓的時候，頭腦會特別清楚。”

海納百川，聚土則康

科技以人爲本。人，是郭台銘最重視的事情。他說，我不懂模具，但我可以用人。多年來，鴻海培養了14000多名模具工人，到2004年，僅研發隊伍就達到8000多人，還擁有幾十位機械博士效力！

郭台銘有一句名言：“我發獎金的時候，就是我裁人的時候！”強調不能在公司開始賠錢時，才開始裁員。對人才，郭台銘一是喜歡用“沒有退路的人”。看人有沒有賣命的決心：“給餓肚子的人一碗飯吃，他不但會全力以赴，而且還會感謝你”！二是十分注重培養將才，不怕幹部比自己強，是“千軍易得，一將難求”的篤信者。

鴻海設立“世界幹部訓練班”和“新世紀儲備幹部培訓班”，培養國際化人才和基層管理幹部。這幾年，又打破原有的體系和框架，編組設立了不同的“技術發展委員會”，讓每位員工依個人的工作屬性與專業領域，分屬於不同的技委會底下，再透過橫向整合，隨時視任務需要進行跨單位的人員調動，既將新團隊融入集團的阻力減至最低，又杜絕不同事業單位間相互爭寵或不和諧發生。

鴻海吸引人才死心塌地，還與郭台銘和鴻海總在、總能不斷挑戰向前，征戰天下關係巨大。“你寧願選擇跟著一個積弱不振、苟延殘喘的皇帝，還是一個版圖不斷擴張的大汗？”鴻海員工這句掬心窩子的話，值得很多所謂溫和派、想大又做不大的企業領導人去深思。

手握最低成本架構、超強研發製造能力和死心塌地的精英團隊，郭台銘一邊征戰南北，特戰場（市場）橫向挺進世界，一邊步步爲營，將戰線（產品）縱深向產業垂直整合，駕駛鴻海戰車滾滾向前。

放眼全球，紮根中國

1988年，郭台銘經過慎重考慮，決定投資大陸，在深圳成立了廣東深圳富士康精密組件廠，生產電腦周邊接插件。到90年代，富士康依靠前期積累的力量，在深圳和昆山分別設立了科技工業園。如今，鴻海在深圳、昆山、杭州、天津等地設有36家全資子公司，專業生產電腦接插件、精密零組件、機內線纜、精密模具及電腦整機。正是靠著在大陸的投資，郭台銘得以實施“紮根中國，放眼全球”的策略，達成全球最大的電腦整機和零組件生產企業集團及全球個人低價電腦的主要製造基地的經營目標。

2003年10月，郭台銘回到故鄉山西，參加富士康企業集團（太原）科技工業園的開工儀式，總投資10億美元的富士康科技工業園暨鴻富晉精密工業（太原）有限公司，占地1000餘畝，首期開發500餘畝，並在2004年正式投產，成爲山西引進的最大外商投資項目。

正因爲大陸是鴻海發展壯大的源泉與憑藉，2001年，郭台銘在深圳的富士康公司成立中國共產黨支部，這是第一家成立共產黨支部的台資企業，其內在的含義不言而喻，“畢竟大陸對郭台銘、對鴻海的發展大重要了”。

郭台銘認爲未來中國大陸有三大工業區，山東渤海灣、珠江三角洲、長江三角洲等。鴻海在昆山、山西、深圳、渤海灣都有製造基地，在全球有捷克、芬蘭、匈牙利，北美有墨西哥、南美有巴西。從2005年開始加速購併，鴻海的全球佈局逐漸完成。經過謹慎運營，鴻海目前已經進入汽車市場。不過，郭台銘認爲鴻海的主要市場不會在北美或歐洲，他們的市場是在中國大陸，那裏的成長會很大，他們會以中國崛起的需求爲主。

作者：朱啓

牛根生置於死地而後生（一）

編者按：牛根生是中國乳業界傳奇人物，一個被置於死地而後生的企業家，他的財富神話和經營哲學對今天的中外企業界都會有所啓發。

牛根生，1954年生，內蒙古蒙牛集團董事長

1998年，內蒙古伊利集團副總裁牛根生突然被總裁鄭俊懷掃地出門，在此之前，牛根生主管全國生產經營，業績一直特別出色。牛根生白手起家，受盡老東家伊利的刁難和打壓，硬是在重重圍剿之中殺出一條血路，6年之後，蒙牛的銷售額和市場佔有率超過伊利成爲中國第一。

更富戲劇性的是，10年後的今天，鄭俊懷因不義之財鋃鐺入獄，牛根生卻散盡十億財富功成名就！眞的是三十年河東，三十年河西！風水輪流轉，冰火兩重天！

這種事，無論中國外國，都非常罕見！

傳奇的背後隱藏了太多的秘密，鄭俊懷何以對輔佐自己16年的牛根生反目？牛根生何以在短短6年之內憑空打造出蒙牛？2005年4月7日深夜，內蒙古呼和浩特市和林格爾縣牛根生的家裏，記者陳斌與牛根生徹夜長談，牛根生眞情述說，終於——揭開罩在牛根生及蒙牛身上不爲外人所知的秘密。

置於死地 逼上梁山 揭竿而起

1998年上半年，身爲伊利生產經營副總裁的牛根生突然感覺到了不對勁，自己在伊利做了16年，但最近在使用資源方面卻感到了某種不順暢，就是調動很小的一部分資金，也有衆多部門來掣肘。最極端的時候，牛根生買把掃帚都要打報告審批。

從某種意義上說，牛根生是當年伊利的第一功臣，伊利80%以上的營業額來自老牛主管的各個事業部。除了業績，牛根生在伊利員工當中的威望，並不比鄭俊懷差，人們對牛根生的信服來源於他的爲人之道和人格魅力：一個普通工人得了重病，牛根生第一個捐款，一下子就是1萬元；有段時間，通勤車司機有事，牛根生代勞，一個新工人不認識牛根生，一個勁地向別人誇獎牛根生：“新來的胖司機態度眞好，讓他停哪就停哪”；因爲業績突出而獎了他一筆錢可以買好車，牛根生卻折合成4輛麵包車，分給自己的直接部下；100多萬的年薪，牛根生基本上都分給了自己的員工。

牛根生找到鄭俊懷反映問題，第一次感到老大哥眼神裏傳遞出的“陌生感”和“不信任感”，牛根生似乎明白了什麼。如果僅僅是威望和不俗的業績，倒也不至於讓鄭俊懷最終和牛根生“反目成仇”。記者經過多方走訪之後，最終從幾位既瞭解伊利又瞭解蒙牛的老員工那裏得到了眞相，鄭俊懷決定和牛根生“決裂”的導火索在於企業發展戰略的分歧。記者提到這一點的時候，牛根生對此沒有異議。

鄭俊懷的戰略思想是穩中求升，而牛根生的戰略思想卻是大膽挺進，利用一切可以利用的手段和資源讓伊利“超常規成長”。但是，鄭俊懷擔心，如果伊利按照牛根生的戰略思想發展，自己就會對伊利失控，這是他絕對不允許發生的。這時候，鄭俊懷已經下決心讓牛根生出局。當牛根生意識到這一點的時候，他已經很難在伊利施展他的抱負了。

牛根生一共向鄭俊懷遞交了三次辭呈。第一次和第二次，鄭俊懷都說了一些挽留的話：“沒有這個意思啊，你誤會了！”牛根生只好收回了辭呈。但牛根生發現自己的環境不僅沒有改變，而且越來越惡劣。牛根生第三次遞交辭呈是在伊利的一次董事會上。牛根生將辭呈放到鄭俊懷的面前，第一次將辭職的事情擺到了桌面上。牛根生對鄭俊懷說：“鄭大哥，如果你想讓我離開，我現在就正式辭職，至少不能因爲我個人影響企業的發展。”鄭俊懷臉色有些難看，但還是說：“我並沒有這個意思啊！”牛根生接過話，說了一句：“那我就收回這個辭呈！”當牛根生伸手去拿自己的辭呈時，鄭俊懷迅速地用手緊緊摁住了辭呈，對牛根生說：“你先回避一下，我們討論討論再做決定！”牛根生一離開，很少激動的鄭俊懷突然流著淚對在座的人說：“伊利有他沒我，有我沒他！”會後，鄭俊懷找牛根生談話，告訴牛根生：“你不是想辭職嗎？那我免你的職。我們採取一個過渡的方式，公司安排你到一個大學進修，但是有兩個條件：第一，一定要離開呼和浩特500公里以外；第二，學習時間不能少於兩年。”“在伊利待了16年，你的業績很好，員工也很愛戴你，突然不明不白地離開了企業，既不反抗，也不喊屈，你當時眞能心平氣和地接受這個現實嗎？”記者問。

牛根生皺了皺眉頭，非常動情地說：“我當時非常難受，一生當中我非常難受的有那麼三次、兩次，這是其中的一次，幾乎到了欲死的程度。”

反思：流放北大，而壁十年圖破壁

與伊利風雨同舟了16載的牛根生就這樣來到了北京大學，整天騎著一輛破自行車穿梭於各個教室之間。當老牛坐在教室裏聽課的時候，坐在他旁邊的都是18歲左右的學生，老牛當時已經40歲。

“我當時也不知道是光榮呢還是可恥？到了北大，人家問你是幹啥的？整天跟一些小姑娘和小夥子坐在一起，看起來不和諧啊。好在我在社科院有一個文憑，當時辦的是教師進修，我就自封了一個‘訪問學者’。”“訪問學者”並不好當，牛根生必須首先化解掉內心的委屈和痛楚，方才可能靜下心來融入到陌生的校園環境當中去。

“好在我能想得開，我的歷史上比這麼難過的事情多得多。當我也是十八九歲的時候，因爲義氣啊仗義啊什麼的在社會上打架，被公安局抓了去，關在看守所裏，收審啊，行政拘留啊，3個月，2個月，好在沒有判刑。後來，呼市政法委的領導到蒙牛參觀，其中三分之一我都認識，他們當年都培訓和教育過我啊。”牛根生呵呵地笑。

“我在20歲之前都經歷過這樣的事情，後來自然變好了，所以從面子上我還是過得去的。正好，我沒有上過名牌大學，所以我當時就好好地享受名牌大學的學習生活。利用這段時間，我做了大量的調查研究，聽了很多經濟學家的課，尋找揣摩自己所不知道的東西，只要自己不知道的我就去學。大學老師怎麼講課？學習的方式和方法有哪些？思考的方式和角度有哪些？”“你坐在北大的教室裏聽課的時候，腦子裏眞的能放下企業嗎？”記者不相信老牛過得如此清閒。

“放不下啊！我當時聽講的時候都是帶著問題去的。”牛根生說。

從伊利開始就跟隨牛根生的一個部下告訴記者：“老牛從北大回來之後，無論是看問題的角度或者做事情的方法又比過去成熟了許多。老牛利用這一段時間重新審視了自己在伊利16年的各種經驗和教訓，讓原本在企業中形成的應激反應模式轉換成理性的思維模式。俗話說，士別三日，當刮目相看。你想想，老牛潛心思考總結了半年，本來就比一般人看得高、想得遠，這一沉澱、昇華，思想上得有多大的進步？”牛根生在北大學習了一個學期，這個學期對老牛來說，不僅僅是學習，更應該是他反思的過程。“面壁十年圖破壁”，當他結束學習的時候，蒙牛的草稿或許已經在他的腦中形成了。

無奈：破釜沉舟，置之死地而後生

“我這樣的人你們要嗎？”1998年年底的一天，已經正式從伊利辭職的牛根生溜達著去了呼和浩特的人才市場，他站在一家公司的招聘櫃檯前詢問來招聘的人。“你多大了？”對方問。“40歲。”老牛回答。“對不起，你這樣的年齡在我們企業屬於安排下崗的一列。”對方直言不諱笑著回答。

牛根生也並非眞的想通過人才招聘市場找工作，老牛當時的想法，就是想看看如果離開了原來所熟悉的環境，離開了乳業，他的價值還有多少被承認，結果發現從事了多年管理工作的自己在別的企業根本沒人要。別的企業不要不等於老牛找不到好工作，有一家乳品企業得知牛根生辭職之後，老闆馬上找到牛根生，願意出很高的薪酬邀請牛根生加盟。牛根生向對方提出了一個條件：“用我老牛的管理經驗和人脈資源入股，讓我成爲股東。”結果，這個條件把對方嚇跑了。牛根生後來對他的部下說：“他們當時覺得我這個要求是癡人說夢！”後來有人評價說，這個企業沒有意識到，他牛根生是一台印鈔機。

既然沒有新東家賞識，老牛打算自己做點事情解決生計。牛根生一開始想開一家海鮮大排檔，房子選好了，模式考慮好了，結果是一種“無形”的力量讓這個計劃難產。直到這個時候，牛根生才意識到，自己雖然離開了伊利，但伊利那種軍在他頭上的陰影並沒有散去。

既然海鮮大排檔做不下去，那麼辦個給別人擦皮鞋的工廠總可以吧？也不行！人家明擺著就是要“趕盡殺絕”，不想給老牛一條“活路”。就在這個時候，原來跟隨牛根生的一幫兄弟紛紛被伊利免職，他們一起找到牛根生，希望牛根生帶領他們重新闖出一條新路。這幾個人分別是：伊利原液態奶總經理楊文俊，伊利原總工程師邱運軍，伊利原冷凍事業部總經理孫玉斌，伊利原廣告策劃部總經理孫先紅。除了伊利人事和財務的頭，伊利各個事業部的頭都到了牛根生這裏。

牛根生想了想自己的困境，然後對他們說：“哀兵必勝！既然什麼都不讓我們幹，我們就再打造一個伊利！大家起個新名字吧。”結果，大家起了一個名字叫蒙牛。

（待續）

作者：陳 斌

唐冠軍商業地產介紹買賣 #6

冠軍公寓地產介紹

1. Los Angeles － 公寓、13812呎、佔地9600呎、12單位、全租滿、1989年建 售價$1,900,000
2. Long Beach － 公寓、7660呎、佔地8429呎、8單位、全租滿、1986年建 售價$1,500,000
3. Arcadia－公寓、3264呎、佔地14736呎、6單位、全租滿、1957年建 售價$1,180,000
4. S. Pasadena － 三層樓公寓、7836呎、佔地10056呎、10單位、全租滿 售價$2,350,000
5. San Gabriel － 二層樓公寓、7601呎、佔地11774呎、9單位、1967年建、全租滿 售價$2,250,000
6. Los Angeles － 三層樓公寓、10040呎、佔地12458呎、14單位、1991年建、全租滿 售價$2,230,000
7. Orange － 三層樓公寓、11549呎、佔地17890呎、11單位、1989年建、全租滿 售價$2,195,000

冠軍店面與商場介紹

1. Whittier － 一層店面、5300呎、佔地23400呎、全租滿、2003年建 售價$2,050,000
2. Los Angeles－一層店面、7020呎、佔地7100呎、2006年建 售價$2,350,000

冠軍辦公大樓地產介紹

1. Brea － 二層大樓、11800呎、1992年建 售價$3,000,000
2. Covina － 二層大樓、7936呎、2006年建 售價$2,341,120
3. Irvine － 二層大樓、4950呎、1992年建 售價$2,295,000
4. Pomona － 二層大樓、20000呎、2009年建、佔地67950呎 售價$6,000,000
5. Monterey Park － 二層大樓、11013呎、佔地10652呎、1985年建 售價$1,875,000

冠軍商業土地介紹

1. Hemet － 47 幢Townhouse 用地、佔地2.69英畝 售價$2,149,000
2. Rancho Cucamonga － 商業用地 19.25英畝、近馬德拉路 售價$34,000,000
3. Pomona － 工業用地 1.12英畝、近60號公路 售價$880,000

愛家地產 唐冠軍

626-347-9459 sugarsweettang@yahoo.com

如家月子護理中心

歡迎您的到來

您一路辛苦了

豪華別墅備有多間套房20多年經驗美國註冊護士人員24小時照顧嬰兒名廚師專門料理產前和產後的食補有效調理避免產後肥胖。讓您和家人都享受到家庭般的溫欣快樂。

預約免費參觀 請電報(626)203-2877 傳真(626)291-2771