

鴻海精密製造

用大約 150-250 字來描述這家企業的特色（特徵）

在過去十年裡，鴻海的業績成長 56 倍，利潤成長 38 倍，專利核准件數成長 75 倍，公司市值也成長 16 倍。之所以讓鴻海能夠如此戲劇性成長的因素，來自 CEO 郭台銘的英明領導，從過去「製造的鴻海」轉型成為「科技的鴻海」，同時也能做到有效的將資源整合在一起，妥善分配全球製造資源，並擁有高度垂直整合的能力，不斷的進行垂直整合與多角化投資，目的為了不斷成長，與提供顧客更多價值，也讓現有資源能達到效率極大化，做到成本的絕對領先，在全球 3C 戰場上做到攻無不克的境界。

一、企業背景

◇ 公司簡介：

鴻海於 1974 年成立於台灣台北土城，從一開始的「鴻海塑料企業有限公司」，其主要產品為黑白電視機用之旋鈕；1981 年成功地開發連接器產品，正式進入連接器領域，鴻海慢慢茁壯，於 1982 年正式更名為「鴻海精密工業股份有限公司」，始有了現在的雛形。更於 1985 年自創 FOXCONN(富士康)這個品牌，在全球 22 個國家註冊。

自 1985 年成立美國分公司開始其全球佈局的腳步，並於 1988 年在大陸深圳設廠，目前在大陸廣東深圳、江蘇昆山與北京皆有其生產基地；進而在歐洲的蘇格蘭、捷克成立生產中心。並在美國西岸富樂頓、塞浦路斯、聖塔克來拉和休斯頓也建立了研發和制造中心。其全球佈局的用意，即是希望透過強大的製造力網路、即時區域運籌網路及全球的銷售網路，做到『即時量產，即時上市，即時變現』的目標。

目前已擴張為鴻海企業集團，為全球第一大 PC 連接器、電腦機殼及準系統之製造商。集團佈局完整，旗下成員包括多家知名企業，除華升電子、廣宇科技、鴻海精密、華虹電子、沛鑫半導體外，近年更以策略聯盟等擴展電腦系統、網路、

鴻海精密製造

無線通訊、光電等事業版圖。

◇ 目前營運：

- ◆ 產業：橫跨資訊、無線通訊、網路設備、LCD 顯示器、半導體設備等。
- ◆ 產品：連接器、機密模具、機殼、準系統、手機等手持通訊裝置、主機板。
- ◆ 八大核心技術：模具/CAD/CAM/CAE 機構軟、硬體設計，
BTO/CTO/Supply chain—B2B2C，
連接器介面科技，
表面黏著生產線（SMT）製造技術，
無線技術、區域無線技術，
熱傳/散熱機構材料，
奈米級精密加工技術應用，
光學薄膜加工技術。
- ◆ 客戶：皆為全球知名大廠牌，Intel、DELL、Apple、IBM、HP、Cisco、
Nokia、Motorola、Sony 等

大事年紀：

1974 年	投資資本額新台幣 30 萬元,成立「鴻海塑料企業有限公司」,生產加工制造塑料成品。主要產品為黑白電視機用之旋鈕;當時員工人數為 15 人,月營業額為新台幣 8 萬元。
1975 年	改名為「鴻海工業有限公司」,生產電視機用高壓陽極帽組件。
1981 年	成功開發連接器產品,正式進入連接器領域。
1982 年	投資資本額新台幣 1,600 萬元,更名為「鴻海精密工業股份有限公司」,進入計算機用線纜裝配領域。
1985 年	成立美國分公司,創立 FOXCONN 自有品牌,並在全球 22 國家註冊。首度名列《天下》雜誌台灣製造業 1000 大。
1988 年	年營業額突破新台幣 10 億元。

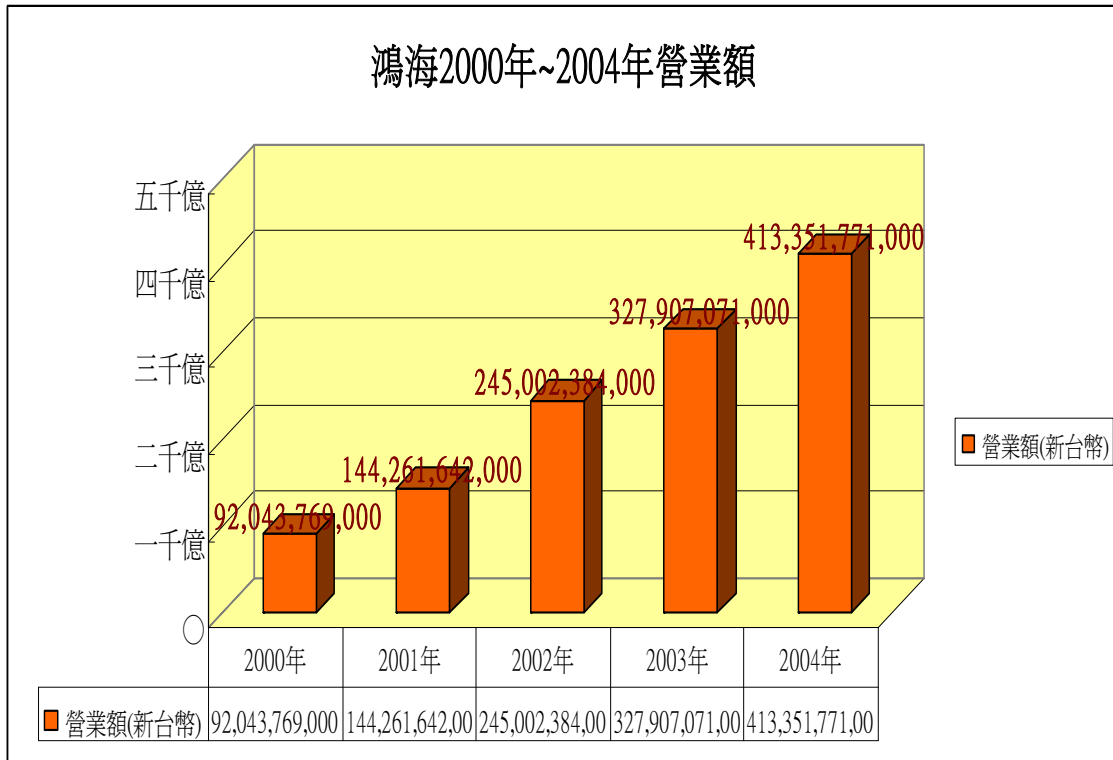
鴻海精密製造

- 1992 年 進軍大陸，成立廣東深圳富士康精密組件廠。
- 1996 年 成立「機機殼事業單位」,開始量產,邁入準系統領域。
- 1998 年 於英國蘇格蘭設廠【Foxteq(UK)LTD.】。
- 1999 年 全球信息技術公司 100 強之第 33 名,台灣電子業第 3 名,榮獲 Asian Money 評選之「台灣最佳管理公司」。
- 1999 年 成立「組裝事業單位」,邁入整機生產領域。營業額突破新台幣 500 億元。於美國及愛爾蘭設廠。
- 1999 年 與 Cisco System 達成互聯網商務應用結盟。
- 2000 年 於歐洲捷克設廠成立光通訊事業單位,展開「鳳凰計劃」,邁入光通訊領域。
- 2000 年 全球信息技術公司 100 強之第 27 名。
- 2001 年 成爲台灣最大民營製造商(至今穩居龍頭),全球信息技術公司 100 強之第 16 名。
- 2002 年 中國大陸出口百強第 1 名。
- 2002 年 歐洲營運總部暨製造中心在捷克成立。
- 2002 年 全球信息技術公司 100 強之第 3 名。
- 2003 年 杭州錢塘科技園開幕,墨西哥奇華華廠啓用
- 2004 年 世界 500 強第 478 名。
- 2004 年 全球信息技術公司 100 強之第 4 名。

資料來源：鴻海科技集團 www.honhai.com.tw

鴻海精密製造

二、經營績效



	經營績效
2000年	<p>資本額達 145.29 億新台幣</p> <p>發行海外無擔保可轉換公司債 3.45 億美元</p> <p>歐洲捷克設廠，成立光通訊事業單位，展開「鳳凰計劃」，邁入光通訊領域。</p> <p>全球資訊技術公司 100 強之第 27 名</p>
2001年	<p>資本額達 176.87 億新台幣</p> <p>成為台灣第一大民營製造公司</p> <p>Intel Pentium4 CPU 的连接器 Socket 478 領先全球產量</p> <p>全球資訊技術公司 100 強之第 16 名</p>
2002年	<p>成為中國最大出口公司</p> <p>歐洲總部成立，捷克廠正式啓用</p> <p>宣佈轉型為「科技的鴻海」</p> <p>跨入通路與主機板領域</p> <p>全球資訊技術公司 100 強之第 3 名</p>
2003年	<p>資本額達 251.91 億新台幣</p> <p>發行海外無擔保可轉換公司債 4.5 億美元</p> <p>群創光電新廠動土</p> <p>匈牙利廠動工</p>

鴻海精密製造

	投資山西富士康太原科技工業區 10 億美元，佈局鎂合金機構 杭州錢塘科技園開幕 墨西哥奇華華廠啓用
2004 年	股東會通過以 300 億併購「國碁電子」 投入 120 億台幣頂浦高科技研發中心動工 鴻海與光碟機廠「英群」結盟 首度接獲儲存大廠 EMC 委外訂單 全球信息技術公司 100 強之第 4 名

三、創新成長策略

企業成長的策略方向有：

◇ 新事業的開拓

適者生存，第一要會轉型，第二則要善於佈局機會，才能持續成長。有分析師指出，鴻海和台灣公司之間最特別的差異，就是願意花兩、三年時間做短期看不出成果的事。鴻海從一開始主要產品為電視機旋鈕，到進入連接器市場，再接著進入機殼產業等等，從這樣的過程中，再再顯示出鴻海不斷的追求企業轉型的機會，進入新的領域，以追求企業的成長。

在企業成長方面，鴻海一直持續透過不斷的垂直整合、水平整合以擴大市場。1990 年代中期，個人電腦產業進入高速成長，鴻海則在 1996 年從「連接器」進入毫不起眼的「機殼產業」，並先後打下了美國的通路及持續進步的模具能力，正好跟上 PC 市場的爆發力。

鴻海這波轉型為它帶來的績效，在短短的三年內就有明顯的成效。1995 年大眾電腦的營收 270 億元，是鴻海的兩倍，到了 1998 年，鴻海無畏亞洲金融風暴，以 383 億元超越大眾的營收，是鴻海再一次轉型成功，超越原有格局。

另一方面，鴻海為鞏固在手機代工市場的地位，持續不斷的在採取收購的手段，近期也正在研擬收購奇美通訊，如果這起收購完成之後，鴻海將一躍成為全球手機代工業的第二位，僅次於偉創力，這也是鴻海進入手機代工市場以來郭台

鴻海精密製造

銘所進行的第三起大規模收購。

郭台銘採取一貫的作風，從連接器到手機，複制了「高度垂直整合」模式。首先從零部件開始，然後逐步進入整機組裝。這樣的過程不僅一開始的投資額不大，也不會跟客戶產生衝突。鴻海在這樣的過程中，一方面能夠順利的進入新的領域，擴展公司的業務範疇，另一方面也可以不斷鞏固本身在市場的地位，更貼近顧客的需求，以對抗市場強大的競爭。

創新成長的策略手段：

◇ 鴻海的創新的四個階段：

	第一階段創新	第二階段創新	第三階段創新	第四階段創新
年代	1984~1995 年	1996~1998 年	1999~2001 年	2002~2003 年
宗旨	專注於垂直整合階段	走向逆向整合階段	往橫向整合階段，跨入消費電子、通訊網路產品等代工模式	走向多元化整合階段
目標	核心技術扎根化，專利系統制度化，零件技術知識化	一地設計，兩地製造，三區交貨	一地設計，兩地製造，全球交貨	兩地設計，三區製造，全球彈性交貨

第一階段：垂直整合

在 1984~1995 年這十年間，鴻海採取垂直整合的方式，以擴大規模及競爭力。在此階段，鴻海爲了做好連接器，必須做到控制模具品質，於是選擇了「向前整合」，決定發展打造模具的能力，讓鴻海不單單自己生產連接器，還可以開始一型生產模具。因此，垂直整合不僅降低了製造成本，也鴻海品質管理上的第一步。

而垂直整合帶來的另一個優點，便是使鴻海「跨入技術領域」。像是爲了開發模具，而利用 3D 工具等，等於是增加差異化的能力，將核心技術「模具技術

鴻海精密製造

扎根化」，以避免將來被供應商封鎖的情況，同時也專注於產品的創新。

第二階段：逆向整合

第二階段，鴻海進入準系統的代工製造。而「逆向整合」即是相對於「順向整合」的順勢與客戶聯手進入新市場，所謂的「逆向」即有可能新開發出來的產品，必須與現有顧客爭奪市場。當時很少有單一廠商，可以從模具、電腦外殼與硬碟整合在一起統包代工，鴻海即是抓住了這個機會，創立了新的經營模式，進入到準系統的代工。

而跨入主機板戰場，也是鴻海邁入逆向整合的代表作。一塊主機板中，約有一五%到二○%的購料成本是連接器，而過去的主機板公司，因為向鴻海採購連接器，都是鴻海的客戶。當鴻海挾連接器製造優勢，進入主機板領域，果然一舉擊潰原本在主機板 OEM(專業代工製造)領先的 Flextronics(偉創力)與 Solectron(旭電)，迅速地搶下了戴爾、惠普的主機板 OEM 訂單。

第三階段：橫向整合

至於鴻海的第三階段創新：產品橫向整合，也就是跨入 3C 消費電子、通訊網路產品等代工模式。這期間，也交互運用逆向產品整合的策略模式，購併原本的優良供應商或競爭對手。

第四階段：多元化整合

鴻海的第四階段創新，從二○○一年起，開始產品多元整合。這時的鴻海進入機電整合、通訊產品合作開發的模式，也是從「製造的鴻海」邁向「科技的鴻海」關鍵期。從 3C 走向 6C，準備從電腦、通訊、消費性電子，更進一步進軍汽車、電子通路及數位內容。在此階段，主要是看準大陸汽車市場的崛起、產業結構的轉變，未來全球車廠都可能得到大陸組裝及尋找零件供應商，因此把握這個時機進入汽車產業；至於在內容與通路上，鴻海也是看準市場機會，大動作的在

鴻海精密製造

經營。也不再只是單純的做 OEM，而進入到 JDVM（Join Development Manufacture）和 JDSM（Join Design Manufacture）的策略。

◇ 組織的創新

企業組織、系統的切割，對一個高科技公司是非常重要的。因為組織或系統切割不對，同一件事別人做可以成功，自己做就可能失敗。鴻海深刻明白一個組織的切割，影響到該公司分工活動的成敗與否，因此致力於在做組織的切割、系統的設計與人才的培育上。

譬如模具組織分工的改變。模具設計一般分為三大部分，模具設計、零件製造與模具組裝，過去傳統的模具廠，通常都是設計分工作到底，但一個有經驗的師傅並無法將他的經驗知識化、系統化，在遇到技術困難時，也無法透過知識理論突破。因此，若要做到模具的大量生產，勢必要有一套制度的配合，從很多年前開始，鴻海便將模具組織切割，設計專供設計，並進入資料庫的系統分析階段。也正因為過去累積大量的模具開發經驗，累積了非常龐大的資料庫，這也就是為什麼鴻海可以提供非常快速的模具。

◇ 產品上的創新：技術開發的能力

2003 年鴻海以 1780 項專利，正式取代台積電，成為台灣年度智慧財產權（IP）通過最多的公司。專利數目，是高科技公司最明顯的指標，也代表公司創新的能力。而鴻海之所以能有這樣戲劇性的成長，不單單只是研發能力的提升，組織變革的配合也著實提升了公司研發的能力。郭台銘推動的「技術民主」，每個事業群下都有技術委，部門研發的獎金甚至提高到 300 萬元，顯示他鼓勵全體權攻網研發投入的決心。而鴻海即是在這樣的制度、文化下，在技術研發創新上，才能有亮眼的表現。

◇ 製程上的創新：追求全球最低成本

鴻海精密製造

鴻海能參與全球競爭的第一個關鍵，就是成本的競爭。鴻海過去三十年的發展，便是一成功的成本策略的典範，特別是鴻海處在變化快速的競爭環境中，仍能不斷的保持成本的領先。其實這套低成本策略，與台灣多數的專業製造公司差異不大，然而鴻海為何可以在這樣的競爭中勝出，並非在策略內涵上的差異所致，而是執行力上的差別，鴻海在持續成本降低的執行上做到了極致。

身為台灣第一家完成歐、美、亞三大洲併購的公司，爲了因應全球越來越壁壘分明的「區域經濟」，鴻海必須從「製造外移」的層次，學會真正的全球管理，亦即如何運用「全球資源」，經營「全球成本」，來壯大全球化的企業。

而鴻海在這一方面的努力，可尤其在美洲最新的結構佈局中看出端倪，它將把美國本土的廠房盡量往南遷移，以節省成本；如是無法遷移的據點，一則轉型成物流及研發中心，一則是快速關閉，以其在這樣的重新佈局下，能夠達到更進一步的成本降低，以因應全球製造業日益激烈的價格競爭。

四、經營模式

『經營模式』也就是一家公司『做生意的方式』，接下來就從市場、產品線、配銷、製造策略、技術策略、服務策略以及重要價值活動七個構面，來描述鴻海的經營模式。

◇ 市場區隔---3C 進入到 6C

所謂 3C 就是 Computer、Communication、Consumer electronic，鴻海目前在電腦方面有『企業資訊系統產品事業群』、『資訊系統整合與服務產品事業群』以及『鴻準』等，主要是在生產電腦零組件、散熱模組等相關電腦元件。在通訊方面有先前在香港上市的 FIH(富士康控股)，主要從事手機代工，但日前購併了奇美通訊，提升了富士康在手機設計上的能力，除此之外還有『網路系統產品事業群』，主要是負責無線通訊的領域。在消費性電子方面有『消費性電子產業事業

鴻海精密製造

群』與『數位產品事業群』，主要是在生產 PS 與微軟的遊戲機，以及蘋果電腦的 iPod。但講求成長的鴻海，在 2002 年就宣示要進入下一個 3C，那就是 Car、Channel、Content。『汽車』也是一個需要精密開模技術的產業，是鴻海可以運用核心競爭優勢的地方，而且未來世界大廠必定會到大陸找尋供應商，切入汽車產業的時機點快到了。關於『通路』，逆向整合就是要提供給顧客愈來愈多的服務與價值，鴻海已經切入主機板的產業，未來也很有可能繼續向下游整合，擁有『通路』就可以即時提供顧客維修服務，強化品牌。『數位內容』的光芒已經慢慢展露，鴻海打算從遊戲機切入這個市場，進行卡位。

◇ 產品線---一次購足

鴻海擁有非常多的產品線，主要的產品線可以分為，連接器(Connector)、精密模具(Mold)、機殼(Enclosure)、準系統(Barebone)、手機(Handset)、主機板(Motherboard)。而其產品線發展的順序與背後動機分別為，1.精密模具，建構核心競爭力。2.連接器，進入 PC 的第一個產品。3.機殼，發揮模具技術。4.準系統，開始向下整合。5.主機板，整合關鍵零組件。6.手機，進入通訊產業，尋求大幅成長。鴻海的產品線在過去都是偏重在代工，但是製造的鴻海要轉型成為科技的鴻海，因此開始整合進設計的階段，企圖把握住價值鏈當中高附加價值的部份，以便提供給顧客更好更快的服務。而從鴻海的產品線我們也可以看出，鴻海希望能夠讓顧客享受到一次購足(one-stop shopping)的方便，郭台銘就曾說：『顧客如果能夠一次就買齊所有東西，它還會跑去競爭者那嗎？』。

一次購足

◇ 配銷---e-Hub

『Hub』主要是發貨中心倉庫，也就是物流中心，而鴻海更把『Hub』直接建在客戶旁邊，一方面提供客戶快速服務，一方面客戶自己不用增加備料的負擔，客戶不僅可以快速取得原料，又可降低庫存成本。目前在美洲、亞洲、歐洲、澳

鴻海精密製造

洲，都有庫存中心，目的是要提供客戶全球彈性供貨的服務。當然如果沒有一個好的存貨控制系統，鴻海的 Hub 鐵定賠錢，因此鴻海投資許多錢在資訊平台上，並且自行發展軟體，用『e化』來預測庫存，掌握存貨。

✧ 製造策略---全球同步製造

鴻海的製造策略主要有三個目標，快速回應顧客、達到規模經濟、客製化。鴻海的全球同步製造可以分為三步驟，在第一階段，『新產品開發階段』，鴻海與廠商共同開發設計產品，快速打樣模型，主要的地點是在台灣、蘇格蘭、愛爾蘭、美國堪薩斯以及洛杉磯富樂頓等。第二階段，『大量生產階段』，實現規模經濟，發揮其製造的優勢，主要地點在中國深圳、昆山，與捷克帕杜別克。第三階段，『產品生命週期尾聲』，改進產品，滿足顧客需求，生產基地又回到第一階段時的地點。

在製造方面鴻海非常堅持『成本』。鴻海內部把成本分爲了七種，材料、加工、測試、包裝及運輸、品質、庫存成本以及固定資產，藉由細分成本，以便力行降低成本，而鴻海也將成本控制的概念落實到組織文化當中，鴻海副總游象富就做過一個比喻。他把過去的基本概念『利潤=售價-成本』改爲『成本=售價-利潤』，顧客訂出的價錢就是我們的售價，減去我們要賺的，就是成本目標。

在從另一個方向來看，鴻海目前無可取代的 CMMS 模式，當中的第二個『M』(Mode)，模組化，也造就了鴻海在製造上的低成本，因爲模組化含有整合的意涵，良好的模組化可以降低總元件的使用數、進一步節省成本及生產效率。所以藉由產業價值鏈上的整合，讓鴻海有更多的模組化機會，不僅可以增加市場又可降低成本。

✧ 技術策略---智慧財產權

2003 年鴻海集團以 1780 項專利，正式取代台積電，成爲臺灣年度智慧財產權(IP)通過最多的公司，由於從小被告到大，使得鴻海意識到了智財權的重要，

鴻海精密製造

爲了智財權鴻海使用的是一套 ICM&A 的系統，此智財知識管理的流程是：1.匯集各個地方的新研發產品，然後把他權力化。2.在全球不同的市場、國家申請各種智慧財產，同時比對競爭者在各國新申請的智財。目前鴻海主要的智財是偏向製程創新，未來主要努力的方向是研發創新，從『製造鴻海』轉變成『科技鴻海』。對於鴻海來說，智財是一種阻止競爭者進入的手段，藉由鋪下嚴密的智財地雷，來確保本身的利益。

◇ 服務策略---提供顧客更多的價值

鴻海的服務策略主要就是用更快的速度提供給顧客更好、更便宜的產品，憑藉本身精密模具技術，在六星期之內就做出顧客要的模組，並藉由內部的品質控管，提供高品質的產品，再利用優異的低成本製造技術，讓顧客購買到最便宜的產品。除此之外，藉由向下整合，讓顧客可以一次購足所有的東西，減少顧客的交易成本。再運用全球運籌能力，快速配銷貨物到顧客手中，這些服務都構成了鴻海的競爭力，未來要做到的就是提供快速維修服務，不過這勢必會增加不少成本。

◇ 重點價值活動---整合、整合再整合

鴻海目前不斷的進行垂直整合與多角化投資，在垂直整合部分，目的二是爲了不斷成長，目的二是爲了提供顧客更多價值，比如說整合了準系統、主機板，都是爲了提供下游顧客更多的服務，但是下游廠商已經發現自己已經陷入破壞性創新的危機當中，過去是朋友的鴻海，已經慢慢轉變爲敵人。在多角化投資方面，鴻海主要是秉持著本身模具的能力，比如說進入手機、消費性電子產業，都是爲了擴充市場，掌握未來趨勢。對於鴻海來說，外包的策略比較不是他的偏好，整合然後降低成本，達到範疇經濟、規模經濟與經驗曲線，比較是他的風格。

鴻海精密製造

五、關鍵成功因素

所謂關鍵成功因素就是，缺少了這個因素就不會成功，以下舉了六個鴻海的關鍵成功因素，分別是 CMMS 模式、專利系統、組織設計、績效評估、企業文化、領導人，以下分別描述。

✧ 以 CMMS 模式，建構其製造核心競爭力

CMMS 模式具備了四個內含，C(關鍵零組件)、M(模組化)、M(全球快速配送)、S(工程、生產、維修服務)。C(關鍵零組件)方面，鴻海的兩地(美國洛杉磯與大陸龍華廠)設計模式，以及長久建立下來的 CAD、CAM、CAE 能力，讓模具開出的時間縮短到 48 小時。在 M(模組化)方面，藉由產品的整合，使得製造過程中的浪費減少，成本也因此降低。M(全球快速配送)，因為其三地製造的模式，讓模具開出的時候就接近顧客，並在各地大量製造，在藉由全球運籌系統，比同業在更快的時間內將產品送到顧客手中。S(服務)，也就是說針對顧客的產品生命週期提供完整的服務，從一開始的共同設計，到成長期的大量製造，最後針對顧客的要求進行客製化的訂單，少量出貨，藉由服務提高給顧客的價值。在製造業中，速度與低成本是現在的趨勢，而鴻海也因為徹底的掌握這方面的能力，造就了目前的成功。

✧ 堅強的專利部門，及時的智財管理系統

『小時候被人家告，現在換我們告別人。』鴻海可以說是被告到大的，在 1989 年 AMP(安普科技)對鴻海開砲，被稱為鴻海技術發展史上最值得紀念的一件大事，因為這證明了鴻海開始威脅到國際大廠，『鴻海的法務部門在剛開始的時候，只有五個人』周延鵬說。也因為活了過來，鴻海非常注重其在各國的法務工作，目前鴻海的法務室大約有三百多人，被外界稱做三百隻老虎。除了有大量且優秀的法務人員，還有獨特的智慧財產權系統，每天及時的搜集各國新的智財，並為公司的新產品建立智財。若是沒有及時累積充足的法務經驗以及堅強的智財能

鴻海精密製造

力，鴻海是無法活到現在的。

◇ 彈性的組織設計，變的組織能力

郭台銘非常強調鴻海變的能力，因為他認為任何東西都會改變，如果組織不會變，就不足以應付外在的變動。因此他在人員的輪調與應用上非常有彈性，比如說，一名業務工程師就可能賣過手機、連接器、遊戲機等不同的產品，鴻海歐洲區幕僚長方光宇律師就曾說：『在歐洲，第一個保稅工廠，竟是在一位學法律的手裡完成的。』充分展現了鴻海組織內的彈性。鴻海變的能力不是由下而上的，而是由上而下的，可以說和其軍事化的管理有密切關係，因為郭台銘本身非常注重變革，因此灌輸到其他管理人員，再由管理人員傳達下去。內部就有人說，計畫趕不上變化，變化趕不上郭董的一通電話。這種方式在鴻海內部行之有年，而且已經成為其無法被它人模仿的能力，因為這個能力，鴻海隨時對外在環境抱持著警覺性，以最快的速度回應顧客、競爭者的反應。

重賞之下必有勇夫，對於獎勵絕不吝嗇

2003 年以後，聽說戴爾要進入印表機市場，於是鴻海跟華碩都積極想搶入這個領域，有許多優秀的人才就被鴻海的優渥條件吸引，也逼得原來的印表機代工廠高階主管跳腳。鴻海的優渥條件是得許多企業都大嘆吃不消。除此之外，每年鴻海的尾牙都是大家眾所矚目的一個焦點，就拿 2004 年來說，第一特獎，已經高達了 500 張鴻海股票，以每張 150 元計算，價值 7,500 萬台幣。人才是企業能否成功的主要因素之一，對於鴻海這個打算跨入多重領域的公司，若沒有及時補充各式人才，很容易就會敗下陣來，而鴻海的重賞制度，的確招來了許多優秀的人才，也激勵了許多員工。當然在鴻海工作的精神與生理壓力，也跟他的獎金一樣的厚重，所以鴻海人員的流動率也是滿高的。

◇ 『愛心、信心、決心』的企業文化

鴻海的企業文化就是三心『愛心、信心、決心』。愛心就是凡事從光明面、

鴻海精密製造

積極面去探討；信心則代表一切事業的根本，如果一個事業你對他沒有信心，就不要去碰；而決心就是，一跨出去就不要回頭，要有做到底的魄力。在過去艱困的時期，如果沒有這三種處世的態度，鴻海可能還是個小型的代工廠，因為凡事抱持正面積極的態度與不達目標不罷休的精神，讓郭台銘當初爭取到了取多國外大廠的信任，也因為這些精神，讓鴻海的連接器製造技術在幾個月之內，具備國際水準，我們或許可以用策略雄心來描述郭台銘的精神，因為這個雄心塑造了鴻海的王國。

◇ 『心胸有多大，舞台就有多大』領導人的遠見

郭台銘就曾說過，當初八零年代的時候，他籌措到一筆資金，可是當時的房地產非常熱絡，他正在考慮是要炒房地產，還是要向日本購買新機器。炒房地產很輕鬆的就可以賺到錢，而買機器則是要付出一大筆錢，最後他選擇了購置新設備。因為他認為炒房地產是一時的，對企業的競爭力是沒有幫助的，也因為這個苦幹實幹想法，讓鴻海每每在關鍵時刻，就做出對組織能力有幫助的決策。假如我們說鴻海最重要的資產是郭台銘，這實在也不為過，因為鴻海重要的決策很大一部分是他所想出來的，鴻海的精神也跟他個人的性格有很大的關連性，不過這可能也是鴻海在未來要面臨的一個大問題，那就是接班人能否也有這樣的智慧與衝勁來維持鴻海的霸業。