



# 逢甲大學學生報告 ePaper

報告題名：

鴻海科技集團導入供應鏈管理系統之探討

作者：賴怡靜、黃詩瑜、紀均諭、蘇婉婷、郭嘉銘

系級：會計二丙

學號：D9550103、D9690805、D9691838、D9687402、D9545208

開課老師：王光華 老師

課程名稱：會計資訊系統

開課系所：會計學系

開課學年： 96 學年度 第二 學期

## 中文摘要

在電子產業中有許多的競爭者，而鴻海企業卻能在此產業中脫穎而出，致使引發我們對鴻海企業產生好奇感而想進一步的了解。鴻海企業原先係以代工製造為主，是全球 3C(電腦、通訊、消費性電子)代工領域規模最大、成長最快、評價最高的國際集團，之後逐漸跨入服務業-自製零組件，鴻海之所以能在其電子產業中經營得有聲有色，當然有自己獨特的經營手法，而鴻海在其供應鏈方面就以獨特的「eCMMS 模式」、「縮短供應鏈」及「VMI 系統」來管理。本篇主要探討鴻海科技集團所導入的供應鏈管理系統之架構、運作及其效益，藉此了解鴻海供應鏈管理的經營成功之道。

**關鍵字：**鴻海企業、供應鏈管理、eCMMS 模式、縮短供應鏈、VMI 系統

## 目 次

壹、鴻海公司簡介.....	P1
貳、供應鏈管理系統導入之背景.....	P2
參、供應鏈管理系統架構及運作.....	P4
肆、供應鏈管理系統運用之效益.....	P11
伍、結論.....	P12
陸、參考文獻.....	P13
柒、工作分配.....	P14



## 壹、鴻海公司簡介

鴻海公司創立於 1974 年，在董事長郭台銘先生的領導下，以前瞻性的眼光，自創顛覆電子代工服務領域的機光電垂直整合『eCMMS』商業模式；提供客戶從共同設計(JDSM)、共同開發(JDVM)…… 到全球運籌及售後服務等等之全球最具競爭力的一次購足整體解決方案。

鴻海科技集團是全球 3C(電腦、通訊、消費性電子)代工領域規模最大、成長最快、評價最高的國際集團，集團旗下公司不僅於臺灣、香港、倫敦等證券交易所掛牌交易，更囊括當前臺灣最大的企業、捷克前三大出口商、大中華地區最大出口商、「富比士」與「財富」全球五百大企業及全球 3C 代工服務領域龍頭等頭銜。

集團多年來致力於研發創新，以核心技術為中心，包括：奈米技術、環保製程技術、平面顯示器技術、無線通訊技術、精密模具技術、伺服器技術、光電 / 光通訊技術材料與應用技術及網路技術等。集團不僅具完善的研發管理制度，更在智權管理上努力耕耘，積極地以提升華人之國際競爭力為己任，並在企業社會責任與節能、綠化、循環等環境保護方面全力推動與奉獻。截至 2007 年底，已在全世界共獲超過 20,000 件專利，不僅連續三年蟬聯臺灣年度專利申請數及獲准數雙料冠軍，在美國麻省理工學院的全球年度專利排行榜(MIT Technology Review)中，集團亦是全球前二十名中唯一上榜的華人團體。也因如此，鴻海被美國財富雜誌評鑑入選為全球最佳聲望標竿電子企業 15 強之一，並成為全球唯一能連續六年名列美國商業週刊(Business Week)科技百強(IT100)前十名的公司！

### 一、企業願景

在對 3C 電子產品有著「有朝一日將會成為全人類工作及家居生活不可區分的一部分」之信念引導下，於 1974 年郭台銘董事長以新臺幣十萬元對機電技術整合的執著前瞻性的『全方位成本優勢』之概念創辦了鴻海。因

此，鴻海自始的企業願景就是透過提供全球最具競爭力的『全方位成本優勢』，使全人類皆能有享用 3C 產品所帶來的便利環保生活，如今已身為華人第一大民營製造商的鴻海，更積極透過樸實堅持的企業文化，在愛心、信心、決心的經營理念下，持續執著向此願景邁進，更期許能將此願景由 3C 擴大至 7C。

## 二、商業模式

鴻海集團營運的主要商業模式如下：

(一)五大產品策略：速度、品質、工程服務、效率、附加價值。

鴻海在董事長郭台銘先生的領導下，多年來致力於提供全球最具競爭力的『全方位成本優勢』給全球 3C 產業的領導品牌廠商。如今，在全體同仁的努力下，集團的策略夥伴客戶皆享有全球最優化的速度、品質、工程服務、效率及附加價值等『全方位成本優勢』。

(二)自創的垂直整合商業模式：電子化-零元件、模組機光電垂直整合服務

全球 3C 代工產業向來分為兩大壁壘，一是以 CEM(客戶經驗管理)、EMS(電子大廠代工設計開發)及 ODM(設計或開發)等為主的電子工程背景模式，另一是以模具/零元件為主的機械工程背景模式。鴻海郭董事長在多年致力於提供『全方位成本優勢』下，自創出全球獨門的電子化-零元件、模組機光電垂直整合服務商業模式，簡稱 eCMMS。eCMMS 為機光電垂直整合的軟硬體一次購足整體解決方案，舉凡模具、治具、機構件、零元件、整機至設計、生產、組裝、維修、物流等等服務均涵蓋在內。

## 貳、鴻海供應鏈管理系統導入之背景

台灣代工業的困局，是代工廠商為客戶服務越作越多，然而利潤卻越趨微薄，「策略」的第一步，是決定方向，即使面對產業的高速變化，郭台銘還是展現了他的「方向感」。於2003年9月，郭台銘在「高

盛銀行科技論壇」上指出了六個產業趨勢轉移，決定了未來競爭的形態：「品牌與通路的整合」、「製造與研發的整合」、「全球產業調整的整合」、「消費市場主導需求的整合」、「SOC（系統單晶片）與關鍵機構零件的整合」、「全球成本競爭力的整合」。

鴻海以獨有CMMS模式，透過集團資源整合，要把整個製造過程所能產生的附加價值留在自己口袋，近年又跨足通路，把觸角伸出了原本的製造業範疇，跨入服務業之中。電子業由於競爭激烈，也造成了分工精細的特色，零組件廠與OEM / ODM廠各司其職，不過在層層分工之下，各廠商所能分得的利潤也相當微薄，因此近年來代工業者興起整併的風潮，整併的目標多放在關鍵零組件廠商。有鑑於此，鴻海由零組件廠出發，一路整合到組裝代工，這樣的成長過程，也讓鴻海在垂直整合上的效率勝過其他代工業者；在模組化生產部份，鴻海導入「CMM」模式（Component Module Move），亦即將自製零組件模組化之後，便可以快速進行物流運作、並進行初步的組裝。從接單到出貨、從物料到成品，從生產線到服務歐洲多國市場，透過生產的模組化可以一氣呵成，目前鴻海更將「資訊流」一併考量，成為所謂「eCMM」。

鴻海許多時候其實賺的不是代工利潤，而是零組件的錢。郭台銘指出，在整合過程中，已不是供應鏈（Supply Chain）的概念，而是全球價值鏈（Global Value Chain）的概念，每一家公司一定要有創造自己價值的全球位置，否則就會被淘汰。從營運模式來看，「超競爭平臺」也是打造出eCMMS（Component Module Move Service）擁有速度、品質、成本、彈性、服務、交期等六大特色的關鍵，也正符合現今微利競爭的環境。

eCMMS也是鴻海同時掌握營收及毛利率的企業流程，最早來自CMM（Component Module Move）。從零元件提供（Component）開始、快速模組化（Module）、準時的組裝交貨等（Move），讓鴻海提供客戶整套的採購流程（Service），為了強化這種服務，鴻海更進一步全球設廠，服務客



戶；一是提供一次購足，服務客戶、再投資e化建構及納米級技術開發，讓「超競爭平臺」運作得更穩、更快、規模更大。這個模式也讓鴻海從PC產業作到消費性電子產品，一路上過關斬將，除了代工產品品項增加之外，鴻海也持續嘗試商業模式上的創新，因此決定跨足通路。另一方面，因為製造利潤已降到最低，縮短供應鏈以降低成本亦為其中心概念也是鴻海集團成功的條件。

### 參、鴻海供應鏈管理系統架構及運作

鴻海科技集團主要生產產品有專業研發生產精密電氣連接器、精密線纜及組配、電腦機殼及準系統、電腦系統組裝、無線通訊關鍵零組件及組裝、光通訊元件、消費性電子、液晶顯示設備、半導體設備、合金材料等產品。為強化集團於產業中的競爭力及龍頭地位，鴻海內部決定了三項重點工作：

- (一) 強化「垂直整合」佈局，自己生產「關鍵零元件」，以具備「出貨彈性」的能力，來克服某一項產品突然訂單轉移的風險。
- (二) 強化「海外佈局」，降低單一經濟區域的風險和成本。
- (三) 必須更深入「通路市場」，向下提供維修服務，最後再進入或強化品牌市場。

基於此項理念，鴻海集團整合「CMMS」營運模式、「縮短供應鏈」營運模式及「VMI系統」，而形成集團之供應鏈管理系統。

#### 一、「CMMS」(Component Module Move Service) 營運模式之架構

鴻海目前在全球價值鏈中無法被取代的模式，叫做「CMMS」(Component Module Move Service)。

##### 第一個「C」指的是零組件 (Component)

在PC產業之中，舉凡電路板、記憶體、光碟機、電源供應器、中央處

理器CPU、連接器、機殼等等，都可以被歸類為「零元件」，像有些零元件具有取代性低的關鍵地位，也被稱為「關鍵零元件」（Key Component）。比如說CPU或筆記型電腦的平板LCD螢光幕等，只要缺貨，整部PC產品就無法出貨，因為有能力供應的廠商並不多，但是像電源供應器、連接器、機殼等，供應的公司較多，毛利率就相對降低。但鴻海最早期就是從各類連接器起家，現在幾乎所有PC需要用到的連接器都有生產。鴻海逐漸從連接器開始發展出全球最強的模具製造能力，成本、數量和技術都開始獨步全球，在鴻海開始發展出另一項零件「機殼」的量產能力後，也迅速成為全球最大的機殼供應者。也難怪郭台銘一再強調，「模具是工業的基礎，我們現在一年開出一萬套模具。」

### 第二個「M」指的是模組（Module）

當鴻海掌握了連接器和機殼之後，開始進入「模組」化的階段。所謂模組，其實就是一定規格化的產品整合狀態，如同資深的產業投資專家黃齊元所言，「模組」和「組裝」不同，因為「組裝」只是零件的結合，但是模組化卻有著「整合」的意涵。良好的「模組化」，可以降低總元件的使用數量、進一步節省成本及生產效率。比如說「准系統」就是一種供組裝前的模組化產品，許多電子零件也都有模組化的製造過程，像電池模組、散熱模組、記憶體模組等。只要會整合出新的模組，就可以增加更大的優勢。鴻海模組化為什麼會很強？光看鴻海機構模組（Mechanical Modules）展現的能力就略知一二。像鴻海在伺服器的組裝上，在還沒有放上CPU之前，機構模組就已內含80件鐵件及20件塑膠件（一般PC只有15件鐵件）。另一方面，在美國一般的美國機構公司要開發一項模組約16個星期，鴻海只要6星期。

### 第三個「M」是移動（Move）

意指從工程設計到全球出貨方式的快速完成。像鴻海快速的從Level 1做到Level 11，而且不管哪一個組裝層級，都可以迅速模組化，兩地設計、



全球出貨，也是指鴻海在時間掌握上的優勢。而鴻海從「零組件」到「模組化」到「快速整合出貨」的方向，讓鴻海的佈局過程一反過去臺灣大廠「向上」整合的方式，走的是「向下」整合的路線。所謂上與下，指的是產業垂直分工的上、中、下游關係。像許多組裝大廠是屬於下游、他們會向上游買零元件，而像是主機板廠商等，也會向上游買連接器等插槽，而中游、下游都擁有一定的電子系統設計能力，才能將零件完整地組裝成個人電腦。而這個「向上」，就是郭台銘的「順向」，而「向下」，就是「逆向」，郭台銘將之簡化，指出「製造業有兩種整合：發展與協力廠商競爭，叫順向整合；發展與客戶競爭，叫逆向整合。而逆向整合可以發展的空間更大。」

從另一個角度再來看CMMS模式，在未來「光、機、電」產品整合的趨勢之下，CMMS代表的是零件、模組、系統的整合模式，也對光機電產品相當有利。過去，上游零元件供應商通常被認為電子技術能力較低，所以常聽見臺灣系統組裝大廠去併購或是投資上游零元件廠，以保持零組件供貨來源穩定，也就是從下往上整合，而鮮見零組件廠往下整合，然而鴻海已悄悄地改變了遊戲規則。

憑著強大的零元件供應能力，鴻海也開始進入不同產品的組裝市場，而且成本更低。鴻海已做到一台電腦499美元，也能賺錢。CMM代表的其實是一種「全面的競爭能力」，所謂「全面競爭力」，指的是鴻海掌握了零元件的來源和成本，而且又有了系統組裝能力，就算組裝不賺錢，也可以從零件上賺。而不管是從「組裝」還是「零件」，都可以接觸客戶、爭取訂單，可以「從上往下做」、也可以「從下往上做」，這也是「全球行銷」綜效的展現之一。過去主機板公司強在電子電路的配線功能設計，但現在功能都到晶片裏了，主機板的設計反而著重大量生產。所以當主機板的設計從電子轉到機械時，反而是機械強的公司占了上風。一直到現在，連接器還是鴻海毛利率最高、最賺錢的單位。而目前PC相關的連接器之中，以

英代爾中央處理器P4連接主機板的連接器Socket478，毛利率超過40%，沒有這個連接器，電腦中央處理器就無法運作。鴻海的PC連接器做到了全球第一地位，進一步緊扼全球PC的關鍵地位。

而鴻海最近兩年，又在CMM的頭尾加上了「e」和「S」。e指的是「資訊流」，讓從設計、生產到出貨更加精確快速，而「S」指的是「服務」(Service)，主要是指「共同設計」(Joint Design)。這種能力，鴻海從五年前就開始建立，「只是現在這種設計已是Free了！」郭台銘在2004年股東會上指出，過去設計能力是ODM廠商的強項，但現在，已是共同設計服務製造(JDSM)的基本一環。而另外一項服務，就是對客戶「產品生命週期」的全方位服務，這也是鴻海「全球行銷綜效」的極致。

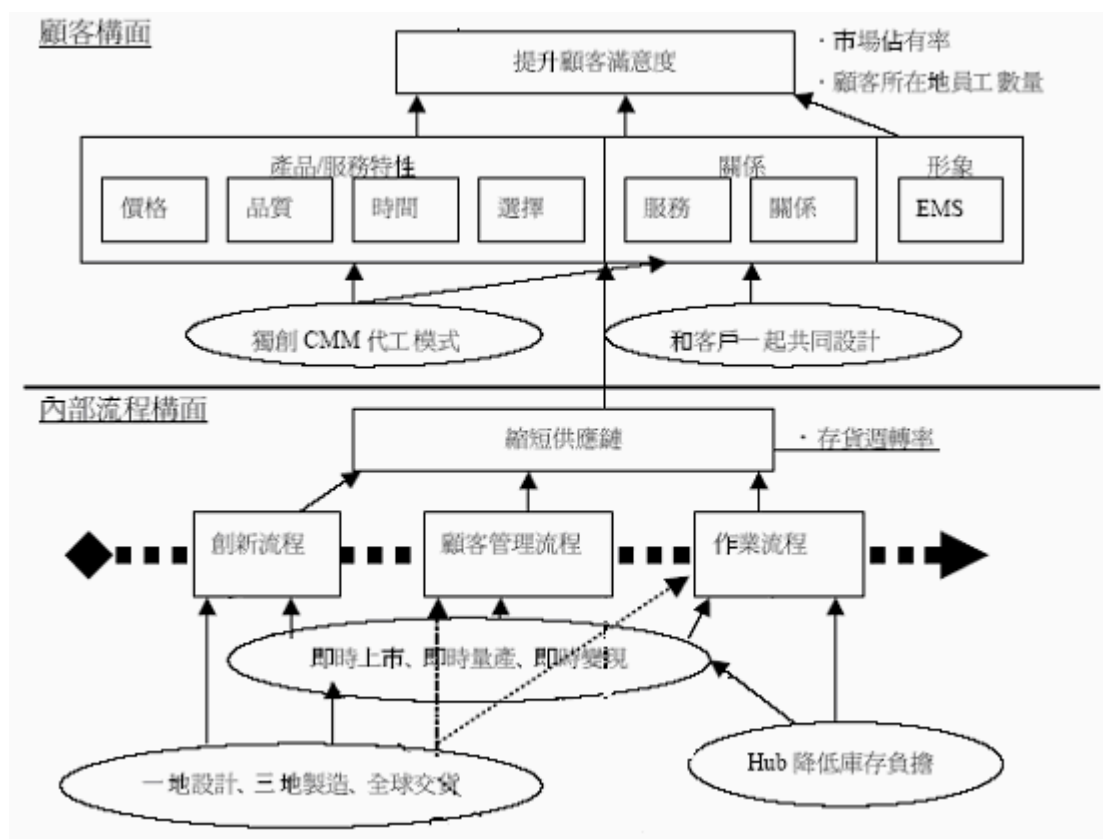
全球行銷綜效首要為「全球運籌規劃」，包括有流程改造資訊化、全球庫存／運務規劃管制、全球營運績效管制，並進一步達到新市場開拓(也就是「新客戶開展」、「新產品機會」、「新能力提升」)。以最重要的美國客戶為例，當客戶產品剛進入市場時，鴻海可以直接在美國的廠房出貨供應客戶，像洛杉磯的富樂頓廠(Fullerton)就扮演這樣的角色。等到產品成為主流時，大陸工廠就提供成本更低、數量更大的產品支援，一直等到產品生命週期結束、準備退出市場，美國的富樂頓廠再次接手產品的維修和少量出貨。鴻海全球同步製造的目的是「產銷平衡」，而所謂「產銷平衡」就是「客戶要貨有貨、不要貨時零庫存」，而在實際的運作上，客戶訂貨最大量的時候，就是市場起飛的時候，當市場萎縮時，就準備減少庫存。郭台銘用「大雁的起飛和降落」，形容這種產品起飛期和降落期的關係，像美國的廠房就提供產品「起飛」和「降落」的服務，大陸則是提供爬升的服務。也只有鴻海的「國際、長期、發展」經營原則，才打得出來這種服務。

「eCMMs」正是鴻海打造長期競爭力的模式，用組裝擴大經濟規模、再用零元件獲利。戴爾就曾經很明確地指出，戴爾是一家很重視關係的公司，

所以「瞭解供應商有沒有具備長期的競爭力，才是首要之務。」事實上，鴻海的「eCMMS」兼具兩項優勢—高價位與低成本。如果採取『高價位』，就必須想辦法在設計和行銷方面提升價值；如果採取『低成本』，就是從改善營運效益方面著手。

## 二、縮短供應鏈之架構及運作

鴻海集團「縮短供應鏈」的架構及運作如下圖所示：



為了達到縮短供應鏈的策略目標，在創新流程上，鴻海做到掌握技術自主，以掌握模具品質與交期穩定性。顧客管理流程上，鴻海為留住顧客，先接下訂單再全力擴充產能，並且搭配銷售，以低價讓顧客一次購足。在作業流程方面，最重要的莫過於全球佈局的策略行動，為了縮短供應鏈鴻海集團兼採「即時上市、即時量產、即時變現」與「一地設計、三地製造、全球交貨」的策略行動，使全球運籌能力得到最大限度的發揮，在不景氣

中創造一枝獨秀的傲人業績。

### (一)一地設計

在重要客戶的附近設立研發設計、工程測試、快速樣品製作的機制，以便與客戶同步開發新產品，使產品儘速量產上市。在 2001 年中在北美的聖塔克拉拉、休斯頓、堪薩斯、哈里斯堡、新澤西及東亞的日本長野、台灣和中國大陸地區，都有這樣的機構。另外建立「本土開發資源」，是一地設計理念的延伸與發展，它有利於集團的遠程互動設計能力，也有利於產品迅速量產和及時工程的服務，例如，英特爾推出新一代 CPU，鴻海立即能與之配合，共同發產出與新一代 CPU 匹配的連接器架構，英特爾也會指定優良的主機板合作廠商來做測試。

### (二)三地製造

這是鴻海集團跨國經營的重要戰略佈局，以中國大陸為中心，亞、美、歐三大洲至少建置兩大製造中心，以便就近生產、及時交貨。在新產品獲得認可之後，鴻海能在最短的時間內於亞洲、北美、歐洲三個主要市場的製造基地，佈置生產所需的採購、製造、工程、品管等各項能力，並能依據客戶的市場需求遞增，快速地擴充產能，滿足客戶需求快速爬升的需求。

目前鴻海集團在三大洲已建立了製造機能，包括大陸的深圳和昆山、美國的洛杉磯和休斯頓、歐洲的蘇格蘭、愛爾蘭和捷克。其中東歐捷克的帕爾度比采基地和亞洲的北京基地的建設，已有重大發展，而捷克廠已達客戶滿意的交貨記錄。

### (三)全球交貨

鴻海的每一個製造基地都建立起快速的模具設計製造與維修能力。鴻海大陸深圳模具廠，這裡是大陸最大的模具廠，擁有三千名模具技師，模具製造的各項流程，都能在同一個屋簷下完成。這是鴻海為加速全球物流通關速度而創造的一個運作方式，也是在大陸海關新的聯網監管模式之下運作的第一家保稅工廠。大陸海關還把這種 EDI 電子數據交換報關系統，



作為一項重大的改革予以推廣，從這裡可以見到鴻海在全球交貨機能建制上的專業程度。

科技資訊產品必須符合新鮮、時尚、實際的消費潮流，為達此目標，鴻海以一地設計、三地製造的策略，達其理想，完成全球運籌的目標。另外，鴻海讓「物流」和「資訊流」結合，這也是「e-Hub」的概念。「Hub」主要是發貨中心倉庫，也就是物流中心的觀念，但鴻海把「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，要用時，就直接就由鴻海快速提供，降低成本！2001年7月，鴻海美國最大的Hub在休士頓設立，就在前康柏電腦總部不到半小時車程處，等於是康柏自己的發貨中心。Hub可以靠出貨進貨的週轉率自負盈虧，更重要的是，它能让客戶和組裝廠都達到庫存成本的零負擔。

### 三、VMI 系統之架構及運作

鴻海集團藉由合併數位相機製造大廠普立爾公司，而導入該公司「VMI系統」之運作機制。普立爾對供應鏈管理規劃，主要有三個面向，第一是訂單與收料流程電子化，提昇相關作業人員生產力，並避免人工作業疏失；第二是要求訊息溝通必須清楚、透明化，也就是中心廠需求規劃與供應商供給備料等資訊，要能快速且即時地交換，最後則是整合物流時程超過4小時以上的供應商，導入VMI (Vender Managed Inventory) 運作機制，縮短原物料採購的前置時間 (lead-time)。

透視VMI的運作，首先由中心廠發出1張訂貨單 (即PO) 給供應商，通常這張PO只是做為參考用，不會被視為正式訂單 (order)，待供應商確認回覆後，中心廠便將未來某一段期間 (通常為8~20週不等，普立爾設為12週)，對零組件需求量的循環預測值 (rolling forecast) 告知供應商，而供應商則必須據此回覆是否能如期交貨。也就是由中心廠告知供應商未來某一段期間的需求變化，供應商則是回覆中心廠可供給的數量。接

著，供應商就可以根據循環預測資料，主動送貨至 VMI 倉庫中。當 VMI 倉管人員收到貨物之後，便會將收貨訊息傳送予中心廠，中心廠只要等到真正有用料需求時，再請 VMI 貨倉運貨至生產工廠即可（即發出 call-off 訊息），可避免發生貨物於運送途中因意外事故而延滯送達時間、或供應商來不及備料等而導致缺料的情況，而必須在實際用料前 8~12 週左右的時間（某些原料的前置時間甚至還會拉長到 3 個月至半年），就得先跟供應商叫貨。

## 肆、鴻海供應鏈管理系統運用之效益

### 一、CMMS 效益

CMMS 的精神，以零組件和模塊的設計為核心，以全球化生產與交貨做為配合，建立了從設計開發到工程服務、小量生產、大量生產、關鍵零件在到全球製造、交貨與客戶服務的整合能力。這一創新的代工模式，不但具備 EMS 模式的成本、品質和規模三大優勢，更提供客戶產品設計和全球服務的附加價值，顛覆了電子專業代工的遊戲規則。

### 二、縮短供應鏈效益

縮短供應鏈一方面可以有效降低成本，向上連結至財務構面，驅動生產力提升。此外，降低成本之後便可以提供較低的價格給目標顧客。另一方面，縮短供應鏈可以幫助鴻海做到顧客對「交期準」的要求。

### 三、VMI 系統的效益

透過 VMI 機制進行存貨管理，不僅可以深化中心廠和供應商間的合作關係，降低整體供應鏈庫存積壓，還能增加資金流量，提昇營運彈性。普立爾在導入 VMI 機制後，成功地縮減原物料的 lead time 和庫存數量，整體營運變得更有效率。



早期普立爾採購人員在下單前，會去思考倉庫裡要準備多少庫存才夠，因為原物料要從供應商端運送至中心廠手中，勢必會有一段前置作業時間，從中心廠下單向供應商購買原物料，到供應商接單之後的備料生產、運貨作業，都屬於前置作業的範圍。通常，被動元件材料為 4 週左右，一般電子料則約 8 週、至於某些不易取得的原物料，前置作業時間甚至可以拉長到半年。透過 VMI 機制就能將前置時間縮減至趨近於零，因為供應商會依據中心廠預測值而定期送貨至 VMI 倉，所以中心廠在確保 VMI 貨倉必定有貨的情況下，其前置作業時間只剩下從 VMI 貨倉運送至製造工廠的時間，因此可以將庫存積壓降至最低。

## 伍、結論

供應鏈管理的目的在於降低運營成本、提高資產利用率、壓縮資金週轉時間、提升競爭優勢、滿足客戶的需求、達到企業營運的目標—獲利，而每家企業所經營的產業都有自己適用的供應鏈管理方式，像鴻海以獨特的 eCMMS、縮短供應鏈等的策略方式，使得鴻海一直站在爭霸全球的地位。當企業決定其所採用的供應鏈模式時，亦須予仔細的評估，因為選擇供應鏈的方式會影響到成本大小的問題、是否能準時交貨等問題，如果沒有選擇正確的方式，可能導致成本的增加，也可能會流失掉顧客的信賴，終而無法達成企業的目標。

由於鴻海的供應鏈獨特且完善，使得顧客對他們有極高的信任度，例如，在 2001 年美國發生 911 恐怖攻擊時，鴻海的某個大客戶急著要追加訂單，因為該公司的客戶電腦毀損的情況嚴重。由於這個客戶非買不可，情急之下也只能找鴻海做，在這種緊急的情況下，鴻海不但沒有抬高價錢，反而降價供應；因此，於這次緊急供貨事件後，這家公司對鴻海更加信任，訂單也就源源不絕。事後郭台銘先生說：「信任一定是一種行動，而不是

言語。當客戶愈需要你、愈困難的時候，你能夠伸出援手，信任的基礎才愈堅實。」這是鴻海的客戶經營之道。

從這次的報告中可以體會到一家會賺錢的企業，不僅需要有好的人才，更重要的是其背後一定有一位偉大的領導人，這句話在鴻海集團的領導人郭台銘先生身上得到了驗證。郭台銘先生獨創 CMM (Component、Module、Move，後加入 e 化的概念，變成 eCMM) 代工模式，以「零組件和模組」設計為核心優勢，產品走上下游高度垂直整合。展現所謂「一地設計，三地製造，全球交貨」的企圖心，使得公司遍及海內外，橫跨亞、歐、美三洲，不但擴大了他的事業版圖，也成為業界龍頭。

由於鴻海集團供應鏈是屬於其內部的運作，有關的資料較難搜尋得到，本來以為有了明確的方向後，在尋找資料方面會較為容易；然而，在尋找相關資料的過程中，我們卻遇上了瓶頸，鴻海集團的供應鏈管理系統資料，在網路上並不如想像中的好找，也讓我們感到挫折。為了要呈現出一份完整的報告，竭盡所能地尋找相關資料，無論是網路、書籍，甚至是期刊、論文，我們都沒有放棄任何可以找到資料的機會。最後，總算是皇天不負苦心人，我們找到了想要的資料。即便尋找的過程辛苦，但最後看到我們完成的那份報告時，卻感到相當地開心，而且我們也藉由這次的機會能更了解鴻海集團的供應鏈管理系統，更能體會到供應鏈的完善管理確實為企業不可忽視的部份。

## 陸、參考文獻

1. 鴻海科技集團 <http://www.foxconn.com.tw/>
2. 張殿文，《虎與狐：臺灣首富郭台銘經營之道揭秘》，汕頭大學出版社  
<http://www.lauch.why3s.us/files/tiger%20&%20fox.pdf>
3. 三千億傳奇 郭台名的鴻海帝國  
<http://web.ed.ntnu.edu.tw/~minfei/managepsychology/managepsyc>

hology(ppt-26).pdf

4. 劉明盛、黃聯海（民國93年4月），《淺談延遲的應用》，遠東學報，第二十一卷第二期，頁298~299。
5. 劉俐君（民國93年），《航行於鴻海集團之價值領域—以平衡計分卡為導航器》，國立中央大學財務金融研究所，未出版碩士論文。
6. 鴻海導入億科 VMI 系統 降低庫存  
[http://www.echannelopen.com.tw/news/columns/digi\\_03/index.htm](http://www.echannelopen.com.tw/news/columns/digi_03/index.htm)

## 柒、工作分配

1. 蒐集資料：賴怡靜、黃詩瑜、紀均諭、蘇婉婷、郭嘉銘
2. 總整理：賴怡靜
3. PPT 製作：賴怡靜、紀均諭、黃詩瑜
4. 上台報告：賴怡靜、紀均諭、黃詩瑜

