

# 逢甲大學學生報告 ePaper

報告題名：

富士康科技集團之策略矩陣分析



作者：湯湘涵、簡合笙、曾叔儀、蔡依娟、陳竹馨、邱韋霖

系級：企業管理學系四甲

學號：D9678026、D9646233、D9636111、D9678073、D9635917、9646276

開課老師：鄭孟育老師

課程名稱：策略管理

開課系所：企業管理學系

開課學年：99 學年度 第一學期

## 中文摘要

### (1)目的：

這篇研究個案是因應策略管理課程的要求，我們藉由此個案深入地分析代工產業中最成功的企業—《富士康集團》

### (2)過程及方法：

我們使用策略矩陣模型來分析此個案-《富士康集團》。

### (3)結果：

在討論報告中，我們全面地認識了何謂《富士康集團》，在詳細了解富士康的歷史沿革與競爭優勢後，透過策略管理書裡的知識加上策略矩陣模型，我們學習到如何分析、整理資料及找出成功關鍵因素，並且互相分工合作將報告完成。最後，我們很感謝鄭孟育老師這學期的教導，使此份報告能順利完成。

## 關鍵字

策略矩陣，富士康，科技產業，全方位成本優勢，垂直整合商業模式，日不落研發，鳳凰計劃，技術的整合，軍事化管理制度，Ecmms。

## 目 次

一、 前言.....	P. 3
二、 研究動機與目的.....	P. 3
三、 公司簡介.....	P. 4-16
(一) 公司概況.....	P. 4-6
(二) 歷史沿革.....	P. 7
(三) 產品發展.....	P. 8-16
四、 富士康企業架構.....	P. 17-20
五、 策略矩陣總表.....	P. 21
六、 策略點.....	P. 22-26
七、 策略組合之論述.....	P. 27-31
八、 結論.....	P. 32-33
九、 參考文獻.....	P. 34-36
十、 貢獻表.....	P. 37

## 一、前言

藉由策略管理的課程中的矩陣分析法我們分析出公司各方面的決策及資訊，來了解個案公司的優勢策略與弱勢策略，而這份報告我們以分析富士康為主體，深入探討富士康如何運用垂直整合商業模式達成全方位成本優勢的目的。

小組成員從幾個星期的密集開會討論的過程中學習到了許多東西，在大量蒐尋書本、論文以及任何能找到的網路資訊後，首先找出了有用的資訊藉此評估富士康一連串的發展策略，在組員腦力激盪下判斷此策略是否會成為富士康的優勢，每當一個優勢提出又被另一個組員反駁時，我們深切感受到我們邏輯思考能力的不足。當我們將策略矩陣用於研究一個在現實生活中的知名大企業時，我們清晰地看見富士康是如何由一個小小的塑膠工廠為起點，然後高速的成長並且在世界站穩腳跟、同時顛覆了所有人對於“代工”的看法。藉由這次的討論過程，我們學會了一種清晰的方法去分析一個企業，我們同時也提升了的邏輯思考能力以及包容不同意見的能力，並且經由充分溝通達成共識，藉此呈現出一份最完整的報告內容。

## 二、研究動機與目的

全世界的教科書都為企業追求發展提供了幾個潛規則：大型企業永遠最具優勢、先進市場者最占優勢、代工只是為品牌業者做苦工、只有世界知名品牌才能坐享極高利潤。但是富士康的個案說明了這些守則都是可以打破的，再大的競爭對手都可以對它進行挑戰、後進者可以更快、更準、更狠、代工本身也可以是一種優勢、生產事業也一樣可以創造品牌！我們想探討是哪些原因使得富士康如何取得策略性資源並在擁有核心競爭力前景一片看好的同時，卻又發生了員工連續跳樓的慘劇。富士康如何運用策略來激發員工的成就需求而不是提供一些保健因子的措施來改善此問題。

### 三、公司簡介

#### (一) 富士康概況：

富士康科技集團創立於 1974 年，在郭台銘總裁的領導下，以前瞻性的眼光與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，提供客戶囊括共同設計(JDSM)、共同開發(JDVM)，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。

富士康是全球 6C 代工領域規模最大、成長最快、評價最高的國際集團，集團旗下公司不僅于亞洲及歐洲的證交所掛牌交易，更囊括當今捷克前三大出口商、大中華地區最大出口商、富比士及財富全球五百大企業，及全球 3C 代工服務領域龍頭等頭銜。

富士康多年來致力於研發創新，以核心技術為中心，包括：納米技術、綠色制程技術、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；截至 2005 年底已在全世界共獲超過 15,300 件專利，因此集團不僅在美國麻省理工學院的全球年度專利排行榜(MIT Technology Review)中，是全球前二十名中唯一上榜的華人企業。也因如此，才能被美國財富雜誌評鑒入選為全球最佳聲望標竿電子企業 15 強，並成為全球惟一能在過去五年持續名列美國商業週刊(Business Week)科技百強(IT100)前十名的公司。

富士康在中國大陸、臺灣以及美洲、歐洲和日本等地擁有數十家子公司，在國內華南、華東、華北等地創建了八大科技工業園區。自 1991 年至今集團年均營業收入保持超過 50%的複合增長率，是全球最大的電腦連接器和電腦准系統生產商，連續 9 年入選美國《商業週刊》發佈的全球資訊技術公司 100 大排行榜(2005、2006 年排名第二)，連續四年穩居中國內地企業出口 200 強第一名。2005 年(第 371 位)、2006 年(第 206 位)、2007 年(第 154 位)、2008 年(第 132 位)迅

速躋身《財富》全球 500 強。多年來集團傑出的營運成績和紮根大陸、深耕科技的投資策略，深為國家與地方領導肯定，國家領導人多次蒞臨集團視察，給集團“紮根中國，運籌全球”以巨力支援。

今天，富士康科技集團正處於從“製造的富士康”邁向“科技的富士康”的事業轉型歷程中，將重點發展納米科技、熱傳技術、納米級量測技術、無線網路技術、綠色環保制程技術、CAD/CAE 技術、光學鍍膜技術、超精密複合/納米級加工技術、SMT 技術、網路晶片設計技術等，建立集團在精密機械與模具、半導體、資訊、液晶顯示、無線通訊與網路等產業領域的產品市場地位，進而成為光機電整合領域全球最重要的科技公司。

## 1. 經營理念

富士康以恢弘的氣度立下透過提供全球最具競爭力的“全方位成本優勢”使全人類皆能享有電腦、手機、消費性電子、汽車電子高科技、軟體、通路(6C 電子)產品成為便利生活一部份企業願景；以前瞻性的眼光自創具備機光電垂直整合、一次購足整體解決方案優勢的 6C 電子代工服務“eCMMS”商業模式；以堅定及無私的理念貫徹謀求員工、客戶、策略伙伴、社會大眾及經營層的共同利益之高標準公司治理。

## 2. 商業模式

五大產品策略：速度、品質、工程服務、彈性、成本。富士康在總裁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 6C 電子產業的領導品牌廠商。如今，在全體同仁的努力下，集團的策略伙伴客戶皆享有全球最優化的速度、質量、工程服務、彈性及成本等“全方位成本優勢”。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 6C 電子代工產業向來分為兩大壁壘；一是以 CEM、EMS 及 ODM 等為主的電子工程背景模式，一是以模具/零元件為主的機械工程背景模式。富士康郭總

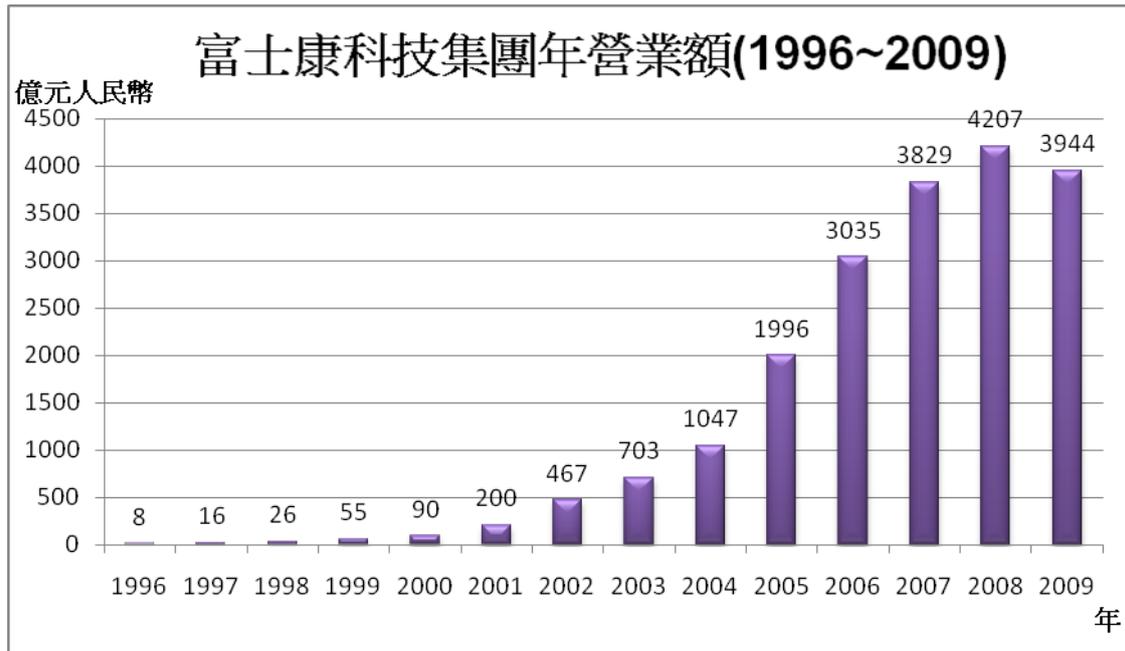
裁在多年致力於提供“全方位成本優勢”下，自創出全球獨門的電子化-零元件、模組機光電垂直整合服務商業模式，簡稱 eCMMS。eCMMS 為機光電垂直整合的一次購足整體解決方案，舉凡模具、治具、機構件、零元件、整機至設計、生產、組裝、維修、物流等等服務均涵蓋在內。

#### 4. 富士康科技集團全球布局



#### 5. 營收與淨利





## (二)歷史沿革

1985—創立 Foxconn 品牌，並在 22 國註冊

1988—設立深圳廠，成為 Foxconn 發展基地

1993—崑山廠開幕

1996—富士康深圳龍華科技園開建

2000—宣示開啟機光電整合計劃

2001—榮登台灣民營製造業第一，同時北京科技園開幕

2002—榮獲遠東經濟評論為亞太區 200 大企業排名第 2，並入列富比士 (Forbes) 雜誌全球最佳 500 大企業

2003— ●收購芬蘭藝模及 motorola 奇瓦瓦廠

●奠定手機 eMMS 垂直整合，開始代工世界品牌手機

2004—Foxconn 出口破百億美元，首次為全球第一大 3C 代工廠

2005— ●富士康國際控股有限公司在香港上市

2006— ●連續兩年榮獲中華英才網票選最佳僱主 TOP50

●首次成為全球第一大相機模塊代工廠

2007—擴大招集所有志同道合的優質企業，共同建立全球創業平台，在中國相對成熟基地超過 13 個

2008—富士康出口總額達 556 億美元，佔中國大陸出口總額的 3.9%

2009—●北京富士康保安群毆員工事件

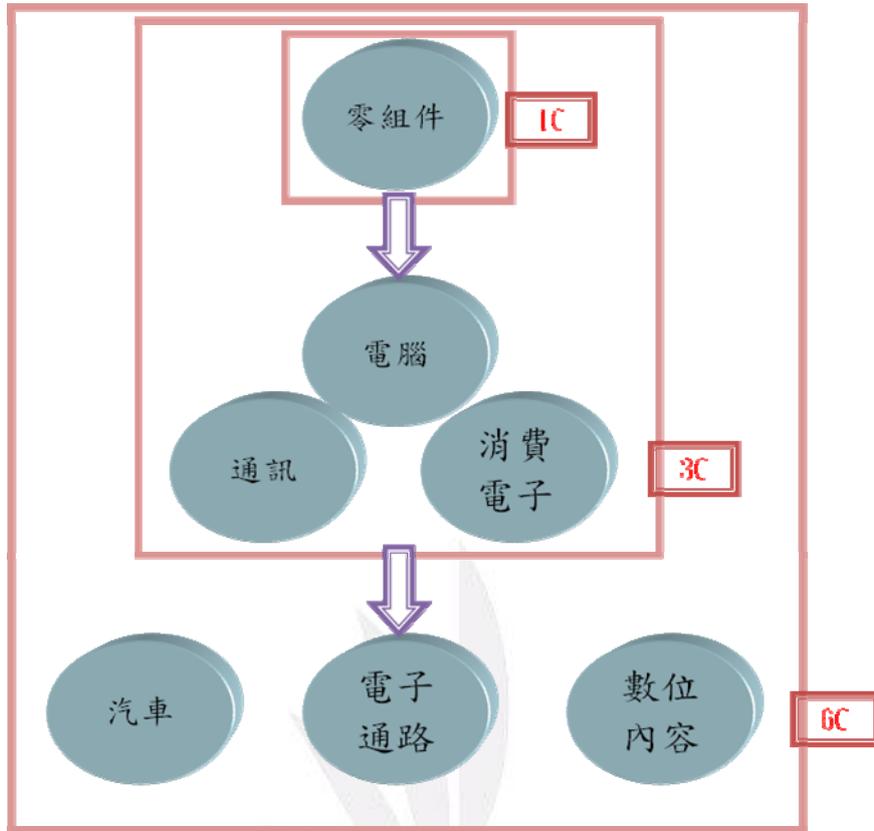
●簽約收購日系大廠設在墨西哥蒂華納的液晶電視工廠，開闢消費性電子產業發展新局

2010—●獨家贊助上海世博會台北案例館

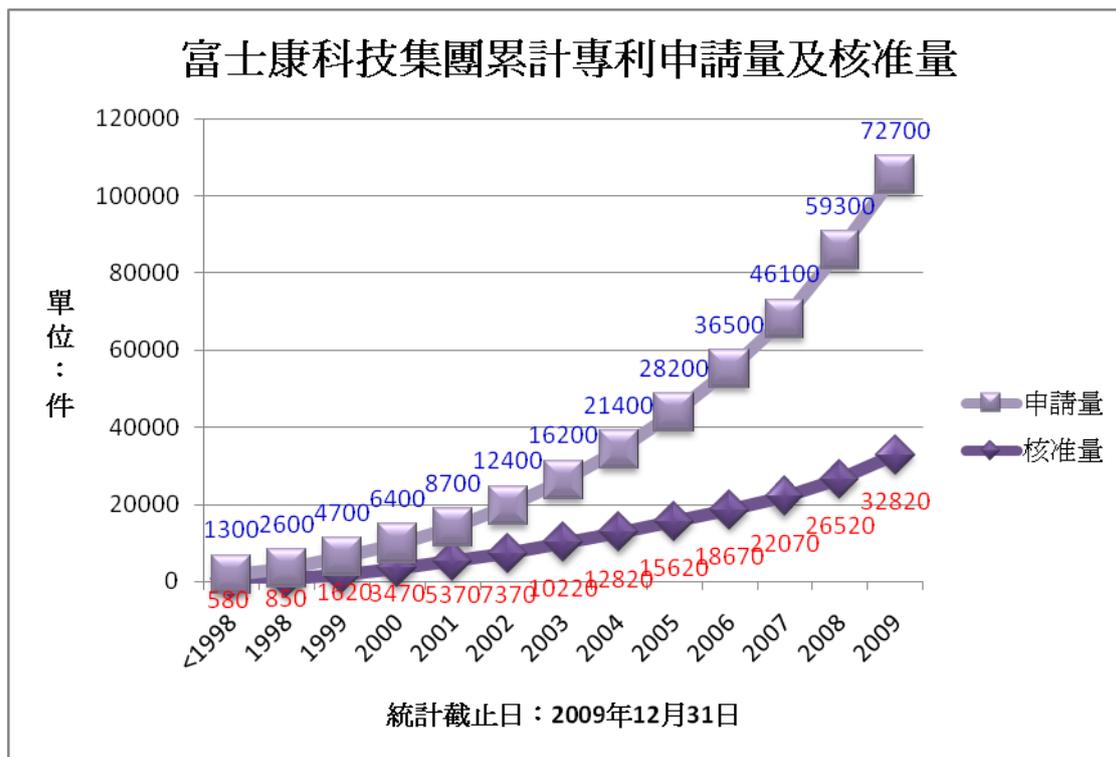
●富士康首屆優秀基層員工頒獎盛典隆重舉行，激勵集團廣大基層員工用青春和智慧引航煉星之路



### (三) 產品發展



富士康科技集團已經擴大了“3C 產品的範圍到 6C”——從電腦（桌上型電腦、筆記本和平板電腦），通信設備（行動電話和智慧手機）以及多種電子消費品（數位音樂播放機、數碼相機、遊戲機）擴展到更多的“C”產品：汽車（汽車電子），電子和電腦產品管道（如模版）以及電子內容（電子書閱讀器，電子書播放軟硬體平臺等）。眾多的專利不但很大程度地提高了富士康的競爭力，富士康還建立了一套獨特的專利管理系統，每天監視全球相關產業產品、技術，更甚富士康的專利法律團隊的兇狠程度在業界也相當有名。另外，公司還正在發展高端技術領域的納米技術、傳熱、無線連接、材料科學以及“綠色”製造程式。這家電子製造業巨頭已經擁有了超過 25,000 項專利。如圖：

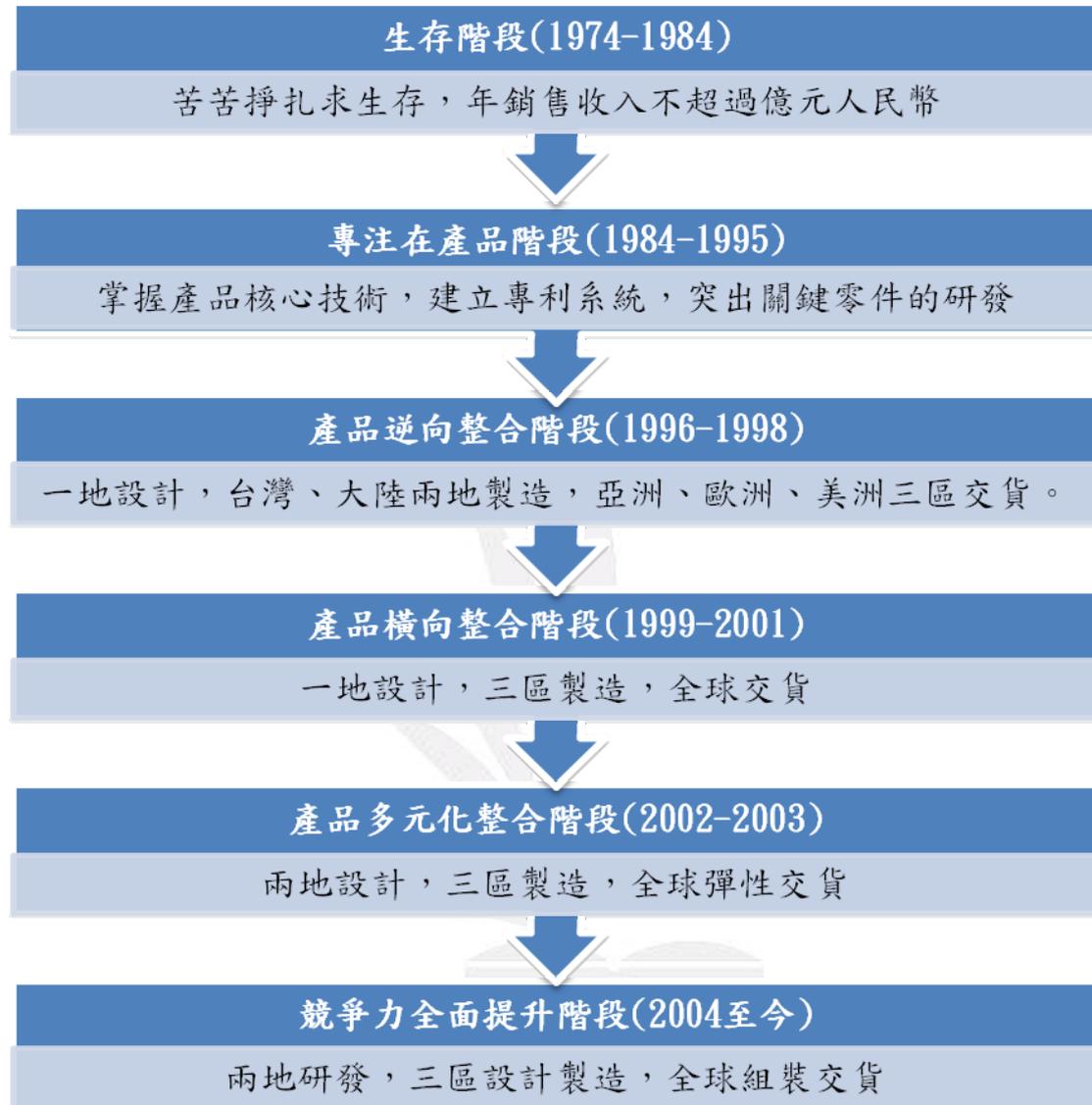


以下以富士康生產連接器為例：

千變萬化的連接器需要相當精密的模具與相配套，因此，富士康向下延伸建立了巨大的模具開發基地。一般公司3到6個月才開出一副模具，富士康3到5天就能開一副，整個開發基地一個月就開出上千副模具。模具開發能力提升的是製造能力和水準。向上延伸導致富士康逐步開發出囊括機殼、電路板、記憶體、光碟機、電源器、中央處理器等關鍵零部件的連接器。在“複合式”、“模組化”、“光電”、“高頻”、“表面直接粘著”的趨勢下，富士康的連接器就成為電腦小、輕、薄、短、強的利器，尤其是大大提升了各類元器件“模組化”、“系統化”能力。在美國，開發一項結構模組需要16個星期，而富士康只需要6個星期。然而，富士康連接器形成一種強大的整合能力，將電腦製造整合到了一起，體現出速度、效率、成本和品質，這也成為富士康稱霸全球PC代工市場的訣竅。

複製電腦連接器的模式，富士康迅速進入了手機、消費電子、汽車、電子通路、數位內容等6C產業。

## 1. 六個產品策略階段



- **生存階段：**

建設塑料模具廠，產品主要是電視機旋鈕，還有其它的塑料製品。這時的生產零件用的主要模具是「委外」。

- **專注在產品階段：**

利用日本進口的新設備完成電腦連接器，正式踏入 PC 領域。此時以專注個人電腦連接器、主攻世界級電腦客戶以及以五年內成為世界第一大電腦連接

器製造供應商為目的。

● **產品逆向整合階段：**

在引進國外設備後，接著著手於提高管理能力，以「職務系統前程規劃制度」了解公司目標，內部發展漸走向制度化。

● **產品橫向整合階段：**

一地設計：在戰略客戶生產中心附近建立“研發設計、工程測試、快速模具/樣品制作”機制，與客戶同步開發新產品，縮短量產上市時間。

三區製造：迅速開出模具，在最短時間內在遍佈亞洲、北美、歐洲三個主要市場的製造基地佈置生產，統合採購、製造、品管等各流程，迅速擴充產能。

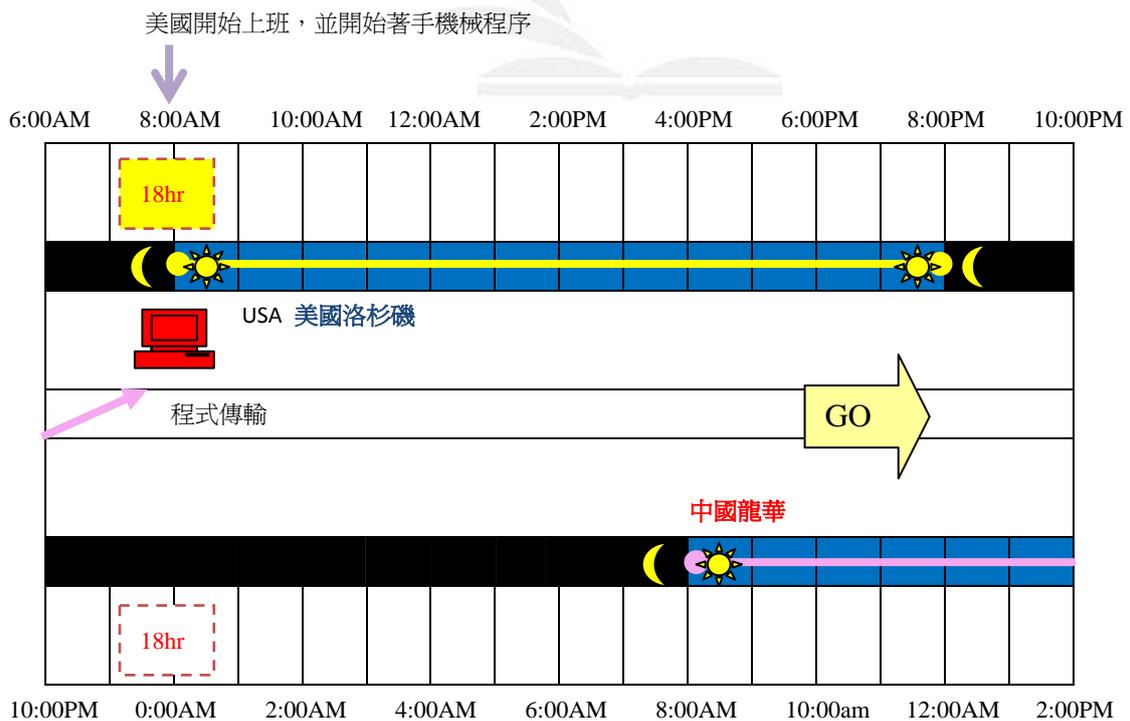
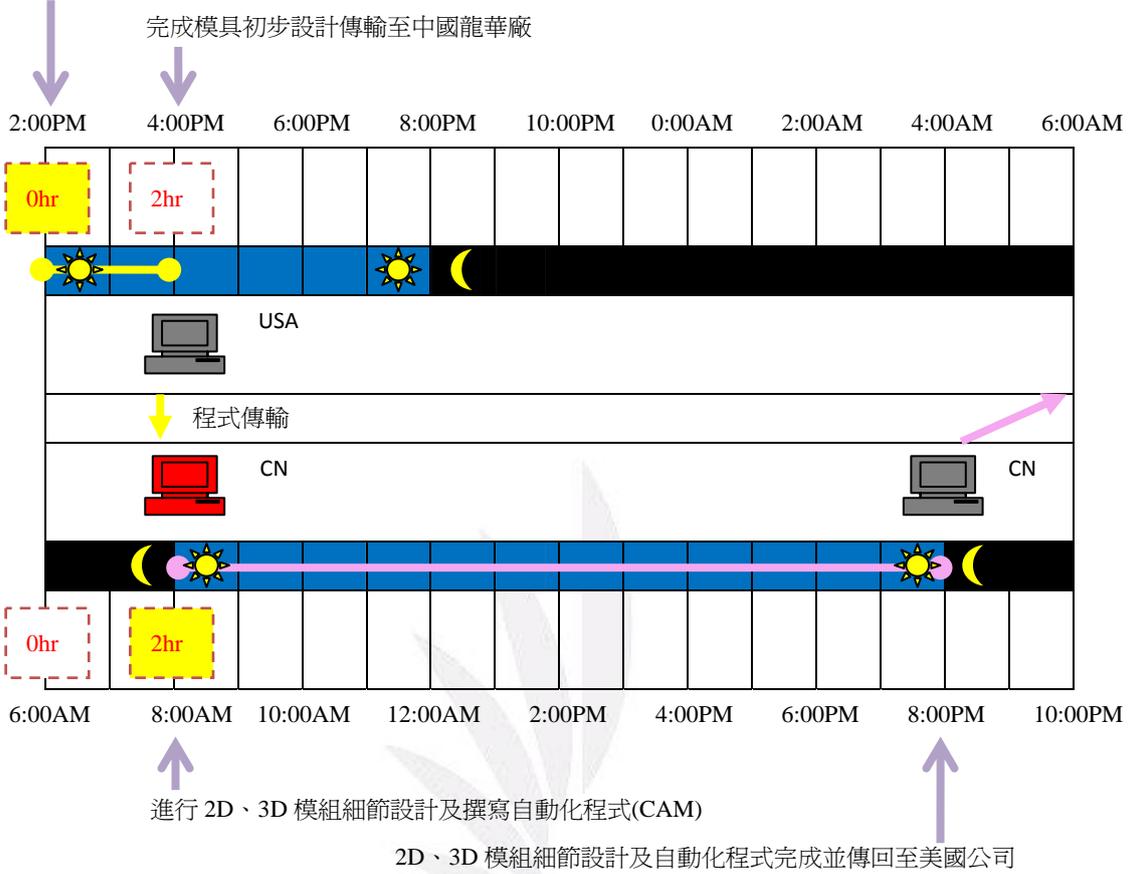
全球交貨：投資3000萬美金開發ERP系統，保質、保時、保量地把貨物交到客戶指定地點，實現零庫存。

● **產品多元化整合階段：**

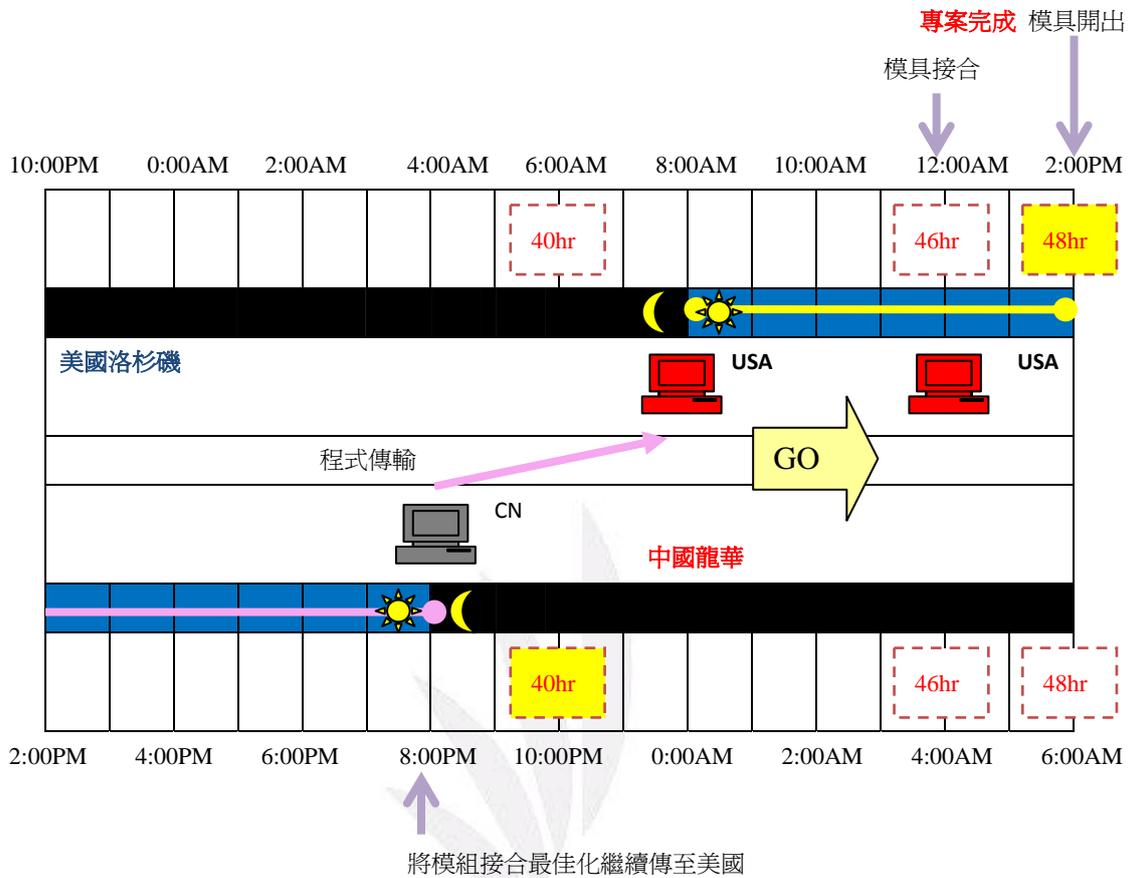
2002 到 2003 年，富士康的經營模式進入機電整合產品、通訊產品的合作開發代工模式。我們已經不再只是純粹地做 OEM，我們進入到 JDVM (Join Development Manufacture)、JDSM (Join Design Manufacture) 的策略，兩地設計，三區製造，全球彈性交貨，客戶要的時候再拿貨，客戶不要的時候，不要變成他的庫存。

以下以日不落研發為例：

**美國辦公室接獲專案** 先開始進行模具研究



中國開始上班，繼續研究模組接合最佳化



● 競爭力全面提升階段：

兩地研發：以大中華區與美國為兩大重要戰略支點，組建研發團隊和研究開發實驗室，掌握科技動脈，配合集團產品發展策略和全球重要策略客戶產品發展所需，進行新產品研發，創造全球市場新增長點。

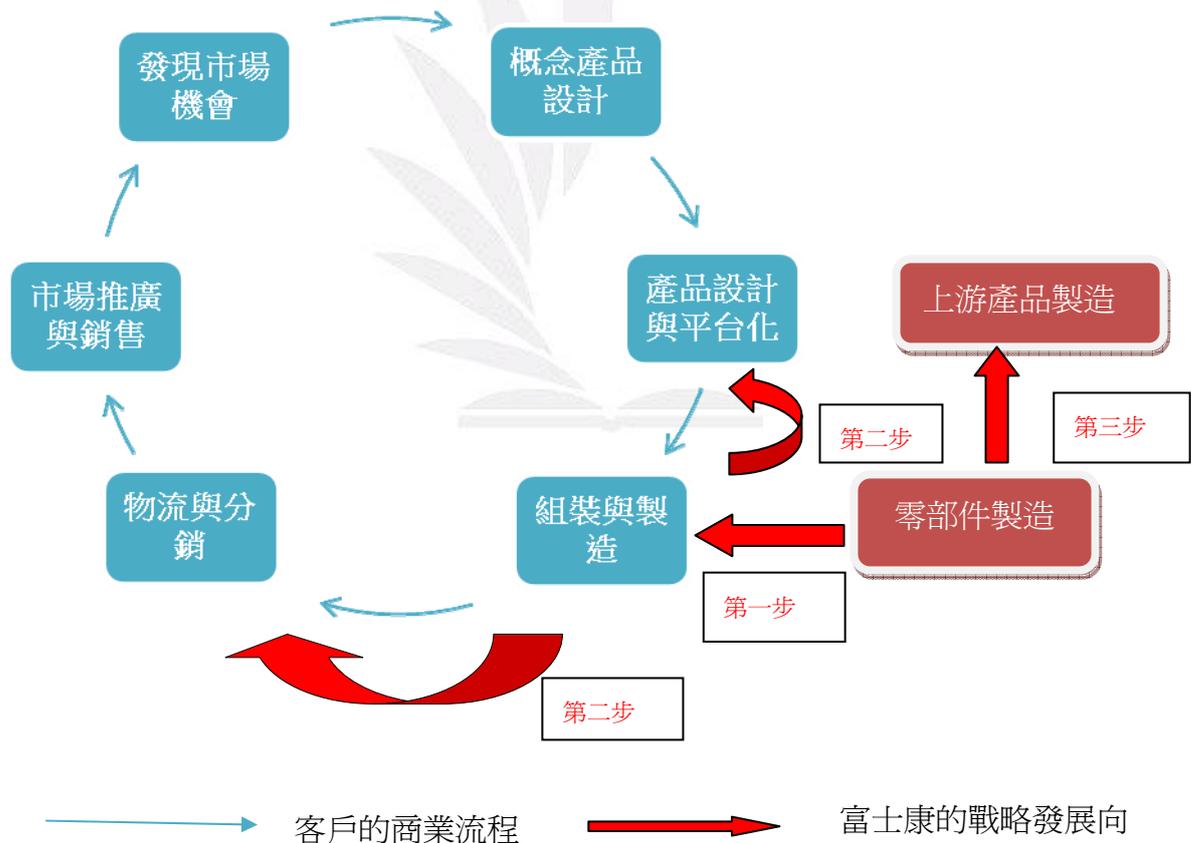
三區製造：以中國大陸為中心，亞美歐三大洲至少設立兩大製造基地，結合產品導入，設計制樣、工程服務和大規模高效率低成本高品質的垂直整合製造優勢，提供給最具競爭力的科技產品。

全球組裝交貨：在全球範圍內進行組裝，保證”適品、適時、適值、適量”的把貨物交到客戶指定的地點。

## 2. 商業模式與客戶商業流程的結合

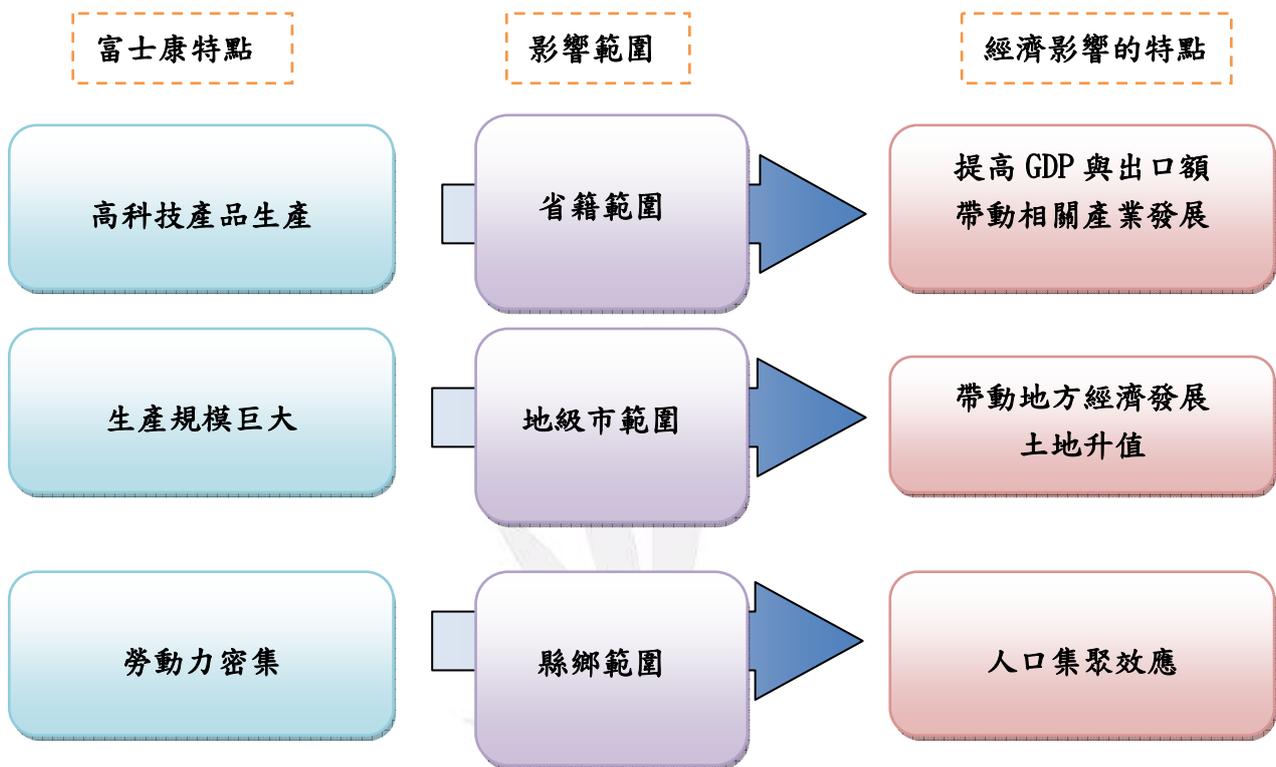
富士康以自創的垂直整合商業模式：電子化-零元件、模組機光電垂直整合服務並利用“高品質”與“快速客戶回應”的競爭優勢，切入客戶的商業流程。富士康把自身的科技研發能力集中到製造領域上來，為客戶帶來高品質的製造服務，在“全方位成本優勢”下，自創出全球獨門的電子化-零元件、模組機光電垂直整合服務商業模式，簡稱eCMMS。並通過在客戶周圍設立研發中心和製造基地等組織結構的安排，提高對客戶的反應能力。

由於富士康承諾不發展自身品牌，因此不會與客戶發生競爭關係，許多客戶紛紛把自己的產品轉移給富士康代工。



## 3. 富士康對當地經濟發展的影響範圍和方式

自一九八八年，富士康到深圳投資設廠，這年他的員工人數已經達到一萬人，營業額正式突破二·五億，一直到二〇〇六年營收接近四千億人民幣，而主要營收是來自於大陸，台灣只保留了總部及部分研發，大陸對於富士康的起飛起了關鍵的作用。富士康對於大陸當地的經濟發展也產生相當大的影響，如表：



- **高科技產品生產**：富士康的高科技產業對於當地有下列影響：
  - (1) 配套企業：與富士康相配套的上下游產業鏈有 100 多個產業 400 多個相配套領域，富士康的進駐將會導致這些的配套企業的跟進。
  - (2) 高端物流公司必定會跟進：隨著富士康戰略轉移步伐的加快，其產業鏈上下游的廠商也開始作出戰略調整且對富士康訂單依賴大的企業，或將隨之搬遷。
  - (3) 對河南大招商有直接帶動效應：富士康的確定入駐，對當地下一步的大招商工作將起到直接的示範帶動效應。
  - (4) 全省年出口額將翻盤：以富士康再河南建廠為例：依照規劃，在距富士康已開工廠區南邊幾公里遠的地方，一個新工廠還將在近期破土建設，將在 2011

年 8 月份以前分三批交付使用，屆時將達到日產 20 萬台蘋果手機的生產能力，年出口額達 130 多億美元。

(5) 有利於該省工業經濟結構調整：省內有專家認為，富士康的到來，短期內對出口將有較大的拉動作用，長期來看，將對河南的產業結構產生深遠影響。

● **生產規模巨大：**

在台灣人力成本高，也沒有工人可召，土地價格也昂貴。但是在大陸人力成本低，土地價格非常便宜，各地的政府都爭相爭取富士康的投資，可以說擁有相當大的發展空間，所以才以成就今日富士康從南到北的大陸佈局。

● **勞動密集：**

因為富士康目前是全球最大的代工製造商，單在中國便擁有幾十萬名員工，造成了人口過於聚集於華南地區，近日，富士康即將在內地省份建廠及擴建，這又會造成人口的再次遷移至內陸地區，對於經濟發展落後的地區可望帶來眾多的勞動力，原本外出工作的遊子也可能隨著這股遷移回到家鄉工作。

## 四、企業架構

### 1. 富士康的事業群及其簡介

全稱	簡稱	主要產品和技術	基本情況
消費電子產品事業群 (Consumer & Computer Products Business Group)	CCPBG	遊戲機、筆記型電腦、液晶電視、臺式電腦、光碟機、印表機、數碼相機、PCB 等。	深圳、煙臺、佛山、太原、昆山、南寧、武漢等地設有研發和生產基地，員工超過 10 萬人。
數位產品事業群 (Integrated Digital Product Business Group)	IDPBG	電腦、MP3、手機、NoteBook、音箱。蘋果的 ipod、iphone、ipad 在此生產。	在深圳（觀瀾）、臺北、美國、捷克建有大型研發及製造基地，現有員工 3 萬餘人。
企業資訊系統產品事業群 (Personal Computer & Enterprise Product Business Group)	PCEBG	臺式電腦、筆記本電腦、主機板、顯示卡、伺服器及其它機構元件的研發和製造	成立於 1996 年，在深圳、煙臺、昆山、營口、上海等地擁有研發和製造基地有員工，7 萬餘人。
無線通訊機構產品事業群 (Wireless Business Group)	WLBG	各大品牌手機。客戶中擁有世界前 10 大移動通信商。	深圳、北京、天津、廊坊、杭州、南京、煙臺、太原已設立八大研發製造基地，全球員工過 12 萬人。
網路連接產品事業群 (Network Interconnection Business Group)	NWInG	生產電腦連接器和線纜及線纜裝配產品，移動電子設備零元件和線纜。如 CPU SOCKET、Header、USB、Cable。	富士康最早的事業群之一，在深圳觀瀾、龍華和江蘇昆山、淮安有生產基地。 Intel、AMD 公司為其

			客戶。
鴻超准產品事業群 (Super Precision Mechanical Business Group)	SHZBG	精密模具設計製造、液晶顯示器背光模組、光學鏡頭模組、光通訊產品等。	在深圳、佛山、昆山、杭州、太原、晉城、廊坊、煙臺設有大型研發製造基地，員工近 8 萬人。
通訊網路產品事業群 (Communication & Network Solution Business Group)	CNSBG	主要從事光纖交換機以及路由器、無線網路設備、等網路通訊產品的研發與製造。	在深圳、中山、上海、杭州等地設有研發及生產基地。
資訊系統整合與服務產品事業群 (Component Module Move Service Group)	CMMSG	主要從事 PC 系統、主機板、主主機殼、零元件及 SERVER 主機殼、主機板、零元件生產。	在捷克、美國、墨西哥、澳大利亞、中國深圳設有製造中心，在臺北、深圳設有研發中心。
群創光電(Innolux Display Group)	Innolux	2003 年成立的新事業群，目前主要產品有 TFT LCD Module MNT 及 TFT TV。	
機光電產品事業群 (Mechanical Optical Electronic)	MOEBG	主要從事光學相關產品(鏡片、鏡頭、廣電子元件)以及相機、相機模組、投影機等系列產品的生產與研發。	在臺灣的臺北、新竹、土城，大陸的深圳、佛山、晉城以及日本、巴西等地設有生產廠區和行銷據點。
鴻勝科技(Foxconn Advanced Technology Limited)	FATL	專業生產電路板的事業群，產品涵蓋 MP3、手機、電腦、數位相機、伺服器到光電及網通所需各種印刷電路板等。	大陸主要生產基地分佈在深圳福永及松崗，江蘇淮安，河北秦皇島、遼寧營口等集團科技園區。
通路(Channel)	NCBG	負責為集團開發、管理	賽博資訊廣場在大陸

Business Group)		所有通路及其相關業務	30多個城市有50多間店，另外也與德國合資的Media Markt連鎖大賣場、敢創小型零售賣場以及其他3C行銷平臺
-----------------	--	------------	---

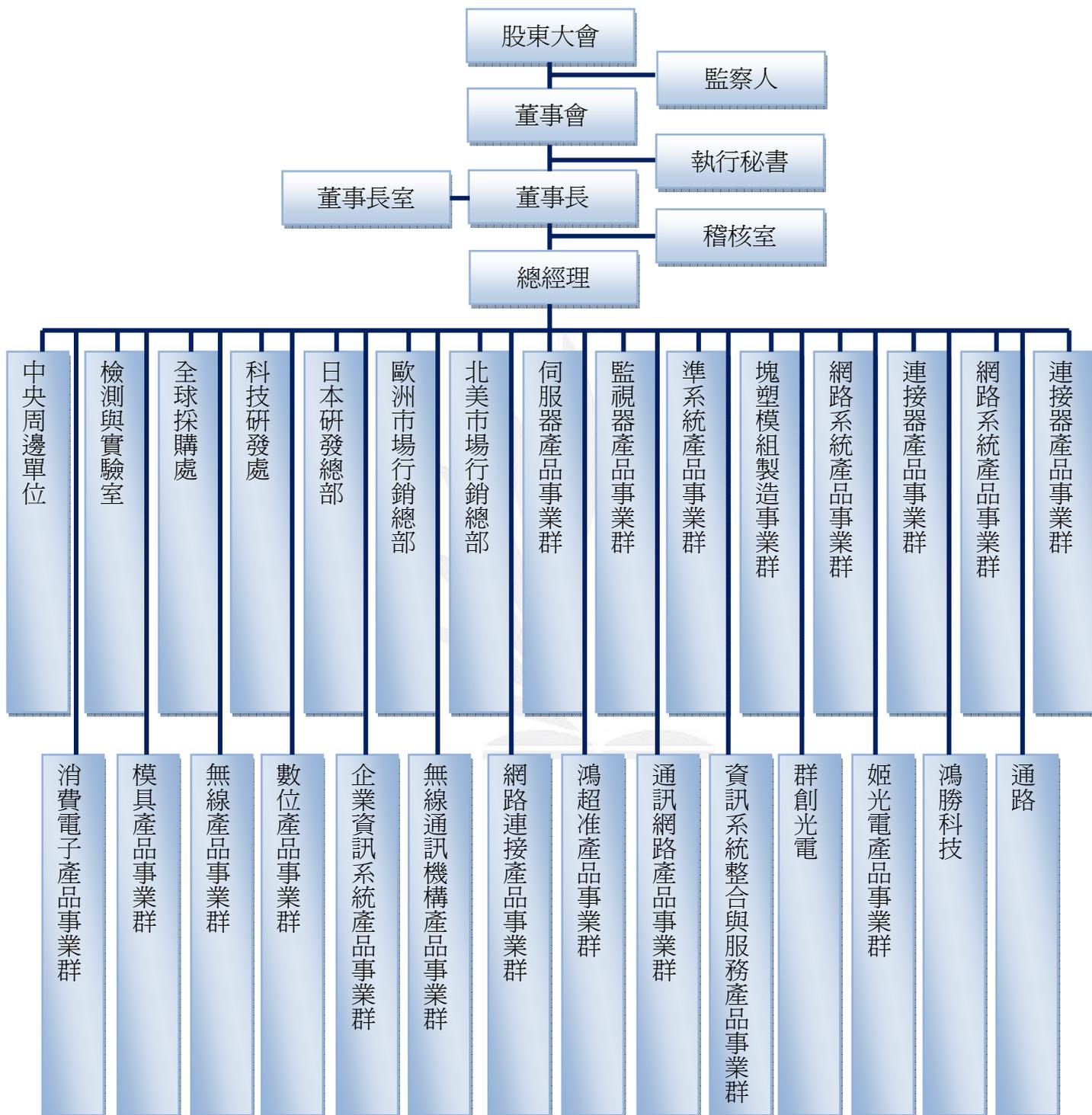
## 2. 富士康的人事架構



軍事化管理制度成為了富士康的企業文化，在企業管理中無所不在。例如：富士康的內部崗位階級森嚴。公司對於中幹(大陸籍員工)，分管理職位、薪資資位、崗位職系三條線管理，以多重標準考核員工和定崗定編。

最簡單的崗位職系，意即“工種”。最複雜的是資位，分為「全敍」和「不全敍」；“全敍”又分為員級和師級，員級分為員一員二員三，師級又分為師一到師十七。每個級別的薪資都不同，這套體系是從台灣軍隊的管理等級畫分方法而來。至於管理職位，也從組長、課長、專理、副理、到經理、協理，再到副總經理、總經理、副總裁等，一個事業群的級別高達十二層。富士康有十二個這樣的大事業群，事業群之間還存在著競爭，並且每年都要跟據業績進行排名，給予各個事業群龐大的壓力。

### 3. 組織架構圖



### 五、策略矩陣總表(目前)

零組件	採購	製造	研發技術	品質	資訊	物流	人力資源	價格	產品			
									電腦	手機	消費性電子	
A01	A02	A03	A04	A05	A06	A07	A08	A09	A10	A11	A12	地理涵蓋範圍
		○	○			○	○					
B01	B02	B03	B04	B05	B06	B07	B08	B09	B10	B11		相對規模與範疇經濟
	○	○										
C01	C02	C03	C04	C05	C06	C07	C08	C09	C10	C11	C12	垂直整合程度之取決
○		○	○						○	○	○	
D01	D02	D03	D04	D05	D06	D07	D08	D09	D10	D11	D12	顧客滿意度
		○	○	○	○	○						
E01	E02	E03	E04	E05	E06	E07	E08	E09	E10	E11	E12	競爭優勢
								○	○	○		



## 六、策略點

### 1. 零組件

	代碼	關係	說明
垂直整合程度	C01	○有垂直整合	模具，連接器，機殼，準系統…技術，製造，產品的一步步提升，讓產品在一條產業鏈上不斷的結出果實，上游推動產業向下游快速前進。

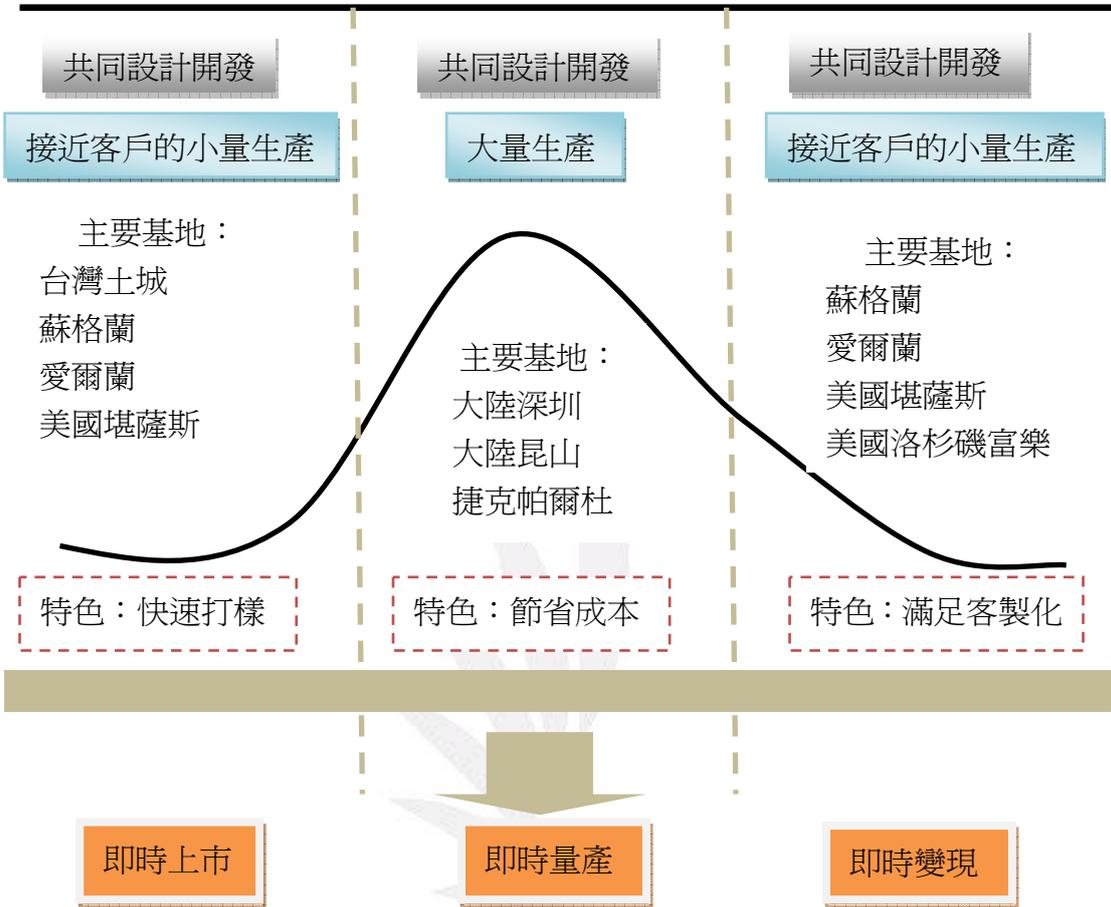
### 2. 採購

	代碼	關係	說明
相對規模與範疇經濟	B02	○有規模經濟	富士康進貨的優勢，比一般小公司的折扣還要多，像一次訂兩萬個零件，一定比一次訂 200 個的折扣更多，在加上購買的次數越來越頻繁，達到一定的量後，折扣更多。原材料的採購可以一併進行，合在一起，數額龐大，供應商出的價格就最低。

### 3. 製造

	代碼	關係	說明
地理涵蓋範圍	A03	○有地裡散佈	電子代工是富士康的本業，產品設計必須送樣本跟客戶確認，生產又往往因關稅，產品上市時效，運輸成本的考量。因此，研發中心，工廠往往須貼近客戶，所以富士康在亞洲，美洲，歐洲三地製造便是理所當然的。請參見下方圖:全球同步製造。
相對規模與範疇經濟	B03	○有規模經濟	在富士康有了自己的塑膠模具機器後，使得富士康開始擴大生產規模，並且對供料廠商議價能力大及有能力可以與更大的公司合作。
垂直整合程度	C03	○有垂直整合	富士康為了做好連接器，必須控制模具品質，於是選擇向前整合，讓富士康不但自己生產連接器，還開始自行生產連接器的模具。

顧客滿意度	D03	○滿意度來源	由於員工眾多，加上生產線深度垂直整合，使得製造速度快速，進而使顧客滿意。
-------	-----	--------	--------------------------------------



4. 研發

	代碼	關係	說明
地理涵蓋範圍	A04	○有地理散佈	台灣，大陸兩地設計，並在大陸，日本，歐洲，芬蘭，丹麥，北美都設有研發實驗室 達成日不落研發的目標。富士康的作法為共同設計，往往把研發中心建在客戶的旁邊，這樣比較便於與客戶溝通，甚至方便客戶參加研發設計，並有全球 48 小時遠程互動設計能力。
垂直整合程度	C04	○有垂直整合	經由併購其他企業，獲得更先進的技術。
顧客滿意度	D04	○滿意度來源	開發模具速度快，日不落研發，無間斷的在研發新產品。

### 5. 品質

	代碼	關係	說明
顧客滿意度	D05	○滿意度來源	富士康在24小時內就可以提供客戶產品品質的數據。富士康不需把產品拿到外面驗證，幾乎可以在自己的產區做完所有項目測試。「九九·九九」境界，就是品質要精確，精確再精確，要像黃金的純度一樣，即使達不到100%，也必須達到99.99%。

### 6. 資訊

	代碼	關係	說明
顧客滿意度	D06	○滿意度來源	富士康建構一個超大平台，就是要能夠整合全球各地的資源，讓其發揮出更強的綜合效力，在全球各地提供滿足客戶需求的服務及產品，也可以提供國際化，全方位，最低成本和最高效率的服務。

### 7. 物流

	代碼	關係	說明
地理涵蓋範圍	A07	○有地理散佈	富士康採行全球交貨之策略，將物流資訊中心也就是「e-Hub」，就等於是客戶的發貨中心和倉庫，建到客戶身邊，縮短與客戶的距離，也就是縮短與市場的距離，一方面給客戶提供快速服務，另一方面客戶自己不用增加備料的負擔，要用時就直接由當地富士康快速提供，降低成本。
顧客滿意度	D07	○滿意度來源	富士康透過垂直整合來簡化流程來達到982，亦即98%的產品在兩天內出貨。

### 8. 人資

	代碼	關係	說明
地理涵蓋範圍	A08	○有地理散佈	為了在世界各地區長期發展，富士康

			特別強調「人才當地化」，郭台銘並不想蓋台商子弟學校，因為他要本土化，郭台銘認為，集團要國際化運作，就必須在人力結構上，找到配住幹部和本土幹部的一個平衡點。
--	--	--	---

### 9. 價格

	代碼	關係	說明
競爭優勢	E09	○有競爭優勢	由於製造與研發的垂直整合，在加上採購的規模經濟，使得富士康的價格低於其他同業，取得價格上的競爭優勢。

### 10. 電腦

	代碼	關係	說明
垂直整合程度	C10	○有垂直整合	1996-1998年，富士康進入準系統的代工製造，當時的富士康將模具，電腦外殼甚至於硬碟，整合在一起統包代工，升級為產品順向整合。
競爭優勢	E10	○有競爭優勢	由於低價格，加上高品質，使得富士康在電腦方面，具有相當的優勢。

### 11. 手機

	代碼	關係	說明
垂直整合程度	C11	○有垂直整合	富士康的手機第一次集團：正歲，為富士康集團在手機零組件，模組的後勤司令部。 在模組方面，收購芳蘭藝模；在手機組裝方面，收購摩托羅拉的墨西哥廠，並且在2005年收購奇美通訊，宣示富士康跨入手機和模組設計代工領域。
競爭優勢	E11	○有競爭優勢	手機方面的布局，採取CMMS經營模式，透過設計服務以避免製造代工的殺價競爭，透過組裝以確保零組件，模組的訂單，對客戶來說，較省時也較省成本。

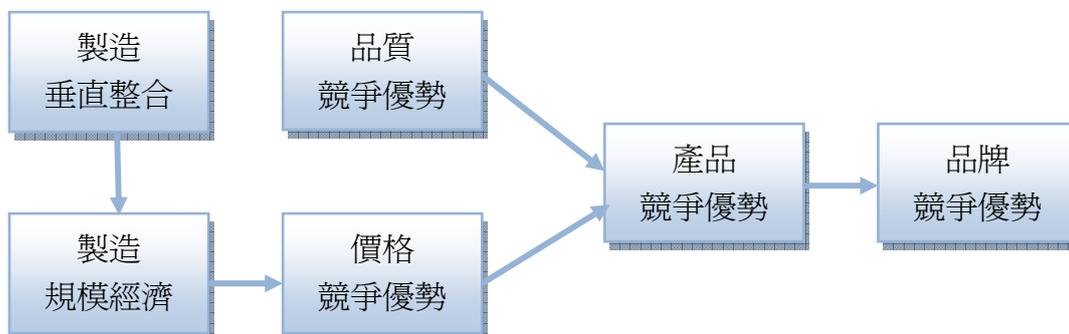
12. 消費性電子

	代碼	關係	說明
垂直整合程度	C12	○有垂直整合	2003 年富士康併購國碁電子，對準家庭網路市場，跨足網路通訊領域。



## 七、策略組合分析

### (1) 第一階段(1984~1995)：產品專注於垂直整合，發展模具與電腦。



#### ➤ 製造垂直整合—製造規模經濟

1976年，生產零件用的模具大多都是委外，富士康為了準時交貨，時常跑至各地請模具師傅趕工，但品質既不穩定人才也流動快，因此郭台銘開始投資模具機器，建立模具廠。1980年，成立化學電鍍部門，進一步加強生產能力，再加上投資生產系統的軟體與加強管理能力構成了製造垂直整合的成功。在富士康有了自己的塑膠模具機器後，使得富士康開始擴大生產規模，並且對供料廠商議價能力大及有能力可以與更大的公司合作。

#### ➤ 製造規模經濟—價格競爭優勢

富士康有了規模經濟後，造成成本費用比起其他廠商更為低價，因此，在產品價格上，有相當的競爭優勢。例如在此時大量購入了CNC鏡面放大加工機、光面線切割機、及各種研磨機等。

#### ➤ 品質競爭優勢+價格競爭優勢—產品競爭優勢

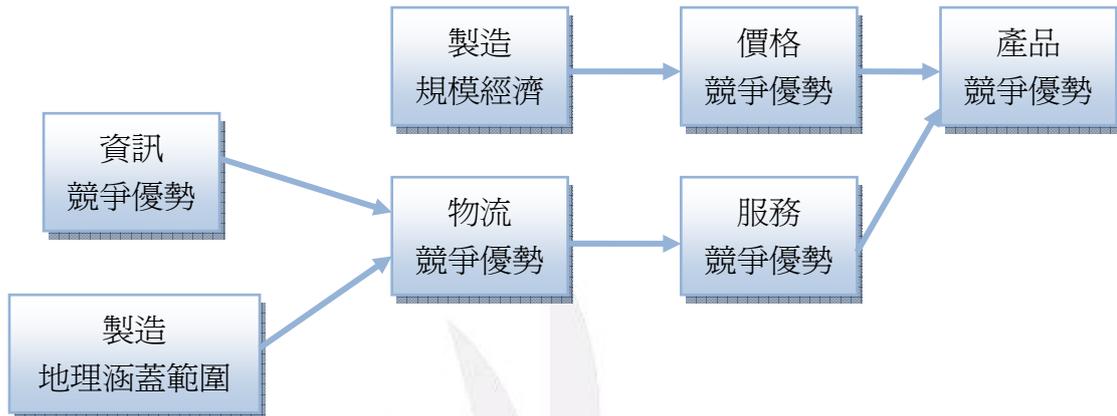
富士康在一連串的裝配流程和機械設備自動化後，產能提高到五倍，且品質明顯提升且穩定。富士康本身也相當注重產品的精密度及機械壽命，所以不斷向國外採購新的機械設備。在1980年主要是以外包測試為主，但到1990年代初就成立了中央實驗室，它在工廠內對品質的高標準要求，使它不需將產品送至場外驗證，幾乎可以在場內產區做完所有項目測試，甚至高達到99.99%的高品質產品。富士康提供了客戶低價並高品質的產品進而造成產品

的競爭優勢。

➤ 產品競爭優勢—品牌競爭優勢

由於產品知名度的提升，使得富士康在業界的品牌形象良好，進而造成品牌競爭優勢。

(2) 第二階段(1996~2001)：一地設計，三區製造，全球交貨。



➤ 資訊競爭優勢+製造地理涵蓋範圍—物流競爭優勢

由於富士康在各個領域都建立了許多資訊系統，例如：企業資源規劃系統，以先進的系統來預測庫存，掌握即時資訊、控管進貨速度，此外它在亞洲、美洲、歐洲的客戶週遭設立工廠，並且在世界各地皆設有工廠，使得富士康出貨的速度相當快速。海外大量的據點與全球運籌之所以可以完全動起來，靠的還是 e 化的連結，讓富士康可以隨時掌握各地的即時資訊、出貨速度快，進而造成了富士康物流的競爭優勢。

➤ 製造規模經濟—價格競爭優勢

1996 年進入準系統領域，從模具、電腦外殼甚至於硬碟都整合一起統包代工，垂直整合的成功使得富士康在一年就可以生產 6000 萬個 PC 主機板插槽，約佔全球 PC 二分之一，另外在這個階段富士康從模具能力發展了「第二種核心業務」—機殼，搶下了蘋果和康柏的訂單成就了更大的規模經濟。富士康的「規模經濟」加上「組織學習」和「技術創新」使得成本降低了

20%~30%，成本費用比起其他廠商更為低價，因此，能在產品價格上，有相當的競爭優勢。

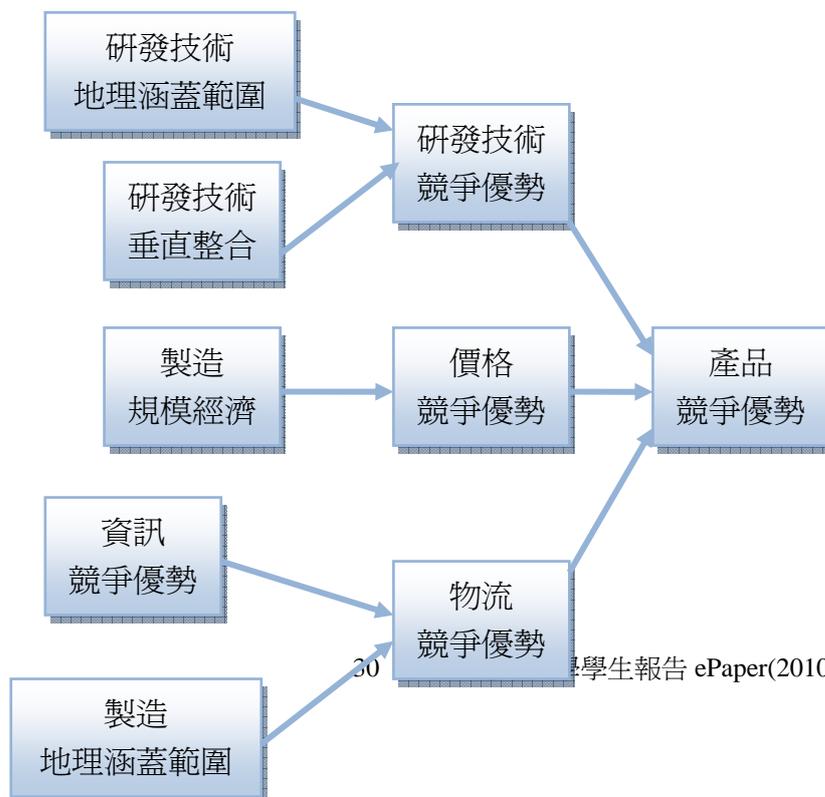
➤ 物流競爭優勢—服務競爭優勢

富士康的服務競爭優勢來自於對顧客「產品生命週期」的全方位服務，這也是富士康全球營銷能力的極致。以最重要的美國客戶為例，當客戶產品剛進入市場時，富士康可以直接從美國的廠房出貨供應客戶。等產品成為主流時，大陸工廠就提供成本更低、數量更大的產品支持，一直到產品生命週期結束、準備退出市場，美國的市場才再次接手產品的維修和少量出貨。這使得富士康 2000 年在中國的出口額達到 20 億美元，佔中國電子產品出口 4%，2002 年成為中國最大出口商

➤ 價格競爭優勢+服務競爭優勢—產品競爭優勢

富士康的價格優勢以及對顧客「產品生命週期」的全方位服務，使它的產品在此階段仍然在業界保持著一定的競爭力。例如：2001 年富士康在美國休士頓成立的發貨中心，就在康柏總部不到半小時的車程處，等於是康柏的發貨中心，發貨中心與富士康組裝生產線只有一門之隔，生產線只要拿到零件幾乎就等於出貨。

(3) 第三階段(2002~至今)：多元整合，全球併購



➤ **研發地理涵蓋範圍＋研發技術垂直整合－研發技術競爭優勢**

此階段著重於在台灣、大陸的兩地設計，並在大陸、日本、歐洲、芬蘭、丹麥、北美各地皆設有研發實驗室，由於各地實驗室 24 小時不停歇的研發而被稱為「日不落研發」，另外由於大客戶數目有限，因此為了搶時效，所以富士康都在客戶研發部旁建立研發設計中心，以就近服務。例如：美國富勒頓廠是為了康柏電腦而設立、日本研發總部是為了新力的電腦遊戲代工而設。富士康在 2000 年 6 月的鳳凰計劃失敗，改變了自行研發的策略，開始進行一連串的併購活動。從 2003 年以併購芬蘭藝模公司為起點，取得手機機構的精密塑膠模組之技術後、同年也併購了摩托羅拉墨西哥廠、國碁電子，在 2004 年併購湯姆笙深圳光碟廠，取得光碟讀寫頭相關技術，在 2005 年及 2006 年分別併購奇美通訊及普立爾，取得數位相機代工相關技術，並在 2008 年併購 Sanmina-SCI 墨西哥、匈牙利、美國廠，取得電腦與伺服器相關技術。有了研發技術的地理涵蓋範圍與垂直整合造就了富士康在研發技術上的競爭優勢。

➤ **製造規模經濟－價格競爭優勢**

充分運用過去十年的「大陸經驗」使得富士康在擴充世界版圖上提供了許多管理經驗，所以才可能如此快速而成功。例如：2002 年捷克廠建立，為的就是將生產線移往全世界最有生產效率、最具有成本競爭力的地方，一直到 2004 年為止，富士康捷克廠成為台灣企業在歐洲最大規模的製造基地。富士康有了世界性的規模經濟後，造成成本費用可以更為低價，因此，在產品價格上，有相當的競爭優勢。

➤ **資訊競爭優勢＋製造地理涵蓋範圍－物流競爭優勢**

2003 年以後許多客戶對於供貨公司的全球供貨速度要求越來越高，所以富士康建立了一個更完整的全球運籌系統以迅速跟上客戶的要求，此外它在亞洲、美洲、歐洲的客戶週遭設立工廠，並且在世界各地皆設有工廠，例如：2002 年大規模進軍歐洲，主要是為了配合諾基亞設廠，偏重手機；其次是

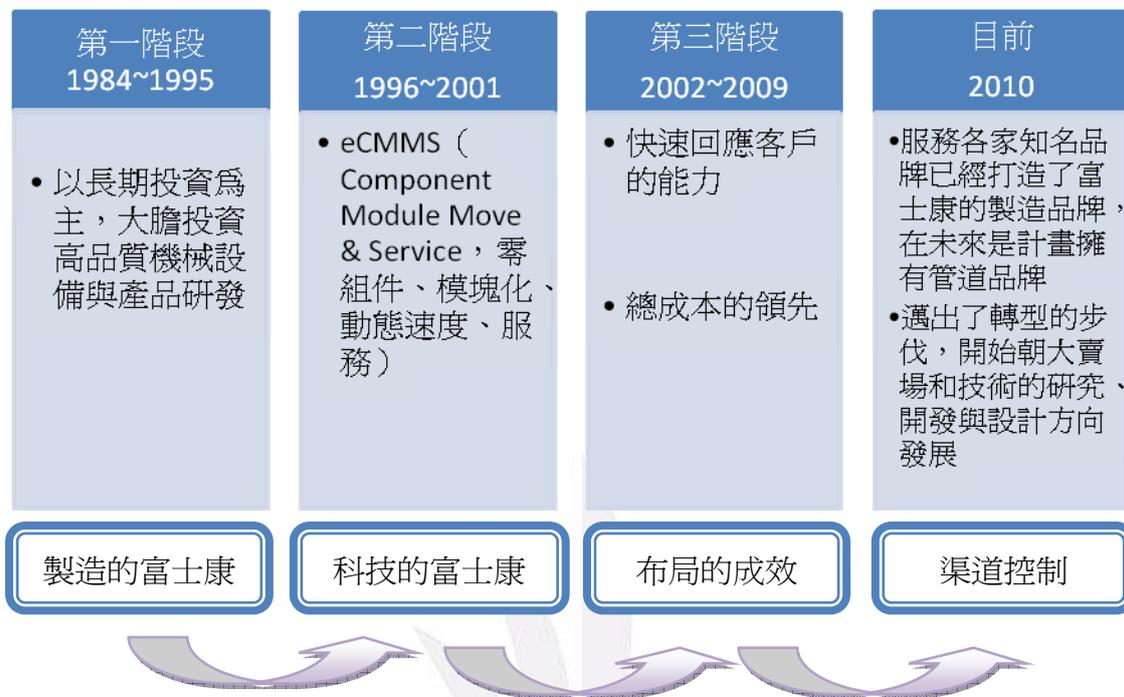
為了配合蘋果公司的個人電腦組裝。使得富士康出貨的速度相當快速。隨時掌握即時資訊、工廠地理涵蓋範圍大能夠讓出貨速度大幅提升，進而造成了富士康物流的競爭優勢。

➤ **研發技術競爭優勢+價格競爭優勢+物流競爭優勢-產品競爭優勢**

以 2003 年併購芬蘭藝模為例：富士康併購芬蘭藝模以取得技術，並讓芬蘭藝模成為諾基亞手機代工公司，此策略是跨出亞洲的第一步，甚至是把腳跨進了客戶的故鄉，不但讓客戶了解、肯定富士康的能力，因為就近於諾基亞可以快速的出貨給客戶，更進一步掌握研發技術和訂單與控制物流，進而造成了富士康此階段產品的競爭優勢。



## 八、結論



### 第一階段：

創業初期的策略為「全力投入衝刺」為主，當時的機器有九成都是進口設備，為的是機械的耐用程度與品質的控制，另外也在 1988 年引進 3D 繪圖設備做為模具設計的工具，加上資料庫的管理，很快就可以模擬出產品，這套系統富士康花了 10 年的時間才建立完成。創立的第七年開始加入了「市場導向」的思考，進入 PC 領域所賺的資金也全數投入在機器設備上。在基礎階段，富士康主要策略就是穩固生產能力打造成成本領先。在 1988 年基礎打穩後進軍大陸市場，此舉與之後的全球化佈局有密切的關係。

### 第二階段：

2001 年的鳳凰計畫<sup>註一</sup>的失敗，因此將業務改為研發導向。在這個時期所獨創出的 CMMS 模式，主要是讓富士康可以提供整套的採購流程，並掌握了零組件的來源和成本，為了強化這些服務，富士康更進一步在全球設立更多的廠，以服務客戶。隨著富士康的垂直整合越走越深，逐漸掌握了每個環節的零件，日後為了進

入更精密的「奈米級」連接器是勢必要靠科技研發，這使得富士康從「製造的富士康」走向「科技的富士康」。富士康創造了在全球價值鏈中無法被取代的模式，使得更具有全面的競爭力。

第三階段：

圍繞客戶的產品開發與生產使得富士康代工的產品能夠迅速的上市，為客戶贏得時間，富士康的研發優勢集中於客戶所不熟悉“模具”等製造領域，與客戶創造建立合作關係，並實現優勢互補，例如：蘋果公司的研發人員經常與富士康的設計部門交流，對產品的外觀、材質等方面進行共同的研發合作。再來就是在客戶周圍設立應變能力高的工廠，使得富士康能夠協助客戶將產品迅速地推向市場。富士康將中國作為其最大的生產基地，實現了規模經濟下的總成本領先，富士康有效地利用大陸良好的基礎設施以及廉價的勞動力，實現從模具開發、零組件生產、準系統組裝、到整機出貨的一地化，迅速形成大規模的生產能力。擁有快速的回應能力與總成本的領先，在加上在這階段由於前幾年的佈局使富士康在一年內就可以達到成長1000億的成績。2004年，富士康以172億美元的營業額首次成為全球第一大3C代工廠

第四階段：

富士康早在2001年即進軍3C專賣店，並收購賽博數碼廣場，但在2003年因為大陸宏觀調控影響，放緩展店速度。大陸的3C專賣店以低價競爭為主台商發展空間有限。但在2010年富士康計畫幫助返鄉員工開設約1000家小型電器連鎖店，投資總額約3億元人民幣，積極布局通路市場，這將使富士康的擴張策略，從生產加工轉向管道控制，因為有之前策略的佈局加上對於「方向」、「時機」與「程度」營運方式的成功基礎，讓富士康可以將事業擴大到通路的方面，也讓許多廠商決定與富士康合作，例如在2010年奇美集團旗下新視代科技為搶攻大陸液晶電視及顯示器市場，宣布奇美品牌與富士康通路結盟，目標三年內躋身大陸顯示器市場前10大。這代表不只是在通路上的成功，也代表了富士康的整個營運策略的成功。

注一 鳳凰計畫：著眼於快速搶攻上為成熟的光通訊領域，在此領域的被動元件部局早已啟動，

## 富士康科技集團之策略矩陣分析

由於此產品未來需求量大，不易自動化生產



## 參考文獻

### 書籍

伍忠賢(2006)，鴻海藍圖，台北：五南圖書

徐明天(2008)，郭台銘與富士康，台北：泰電電業

魏昕、廖小東(2010)，富士康內幕，中國：重慶出版

郭泰(2006)，從杜拉克到郭台銘的 101 個智慧，台北：遠流出版

蕭喬芬(2005)，主播遇見 CEO，台北：聯經出版

伍忠賢(2008)，億到兆的的管理-鴻海 7M 鐵則，台北：五南圖書

伍忠賢(2009)，郭台銘成功學，台北：五南書局

張殿文(2008)，解碼郭台銘語錄 超越做我的預言，台北：天下遠見

張殿文(2005)，虎與狐 郭台銘的全球競爭策略，台北：天下遠見

### 商業週刊

鴻海危機的六堂課

<http://www.businessweekly.com.tw/webarticle.php?id=40389>

富士康六個員工的告白

<http://www.businessweekly.com.tw/webarticle.php?id=40384>

鐵血的極限

<http://www.businessweekly.com.tw/webarticle.php?id=40383>

郭董該感謝十三個孩子

<http://www.businessweekly.com.tw/webarticle.php?id=40351>

員工連九跳，富士康怎麼了

<http://www.businessweekly.com.tw/webarticle.php?id=40189>

富士康三大困境恐拖累鴻海

<http://www.businessweekly.com.tw/webarticle.php?id=40141>

富士康科技集團之策略矩陣分析

邀郭台銘設廠 對岸出猛招

<http://www.businessweekly.com.tw/webarticle.php?id=39215>

富士康總監移居首爾 就進搶訂單

<http://www.businessweekly.com.tw/article.php?id=35940>

2010 中國關鍵報告

<http://www.businessweekly.com.tw/webarticle.php?id=39035>

### 網路資料

[http://www.52rd.com/S\\_TXT/2009\\_3/TXT14964\\_2.htm](http://www.52rd.com/S_TXT/2009_3/TXT14964_2.htm)

<http://times.hinet.net/times/article.do?newsid=3269617&option=mainland>

[http://www.spn.com.cn/post/t-1\\_t2-1\\_nid-367213.html](http://www.spn.com.cn/post/t-1_t2-1_nid-367213.html)

<http://news.cnyes.com/Content/20101012/KCC8HYKLR9RAU.shtml>

<http://tech.qq.com/a/20100502/000027.htm>

<http://www.pwc.com/tw/zh/challenges/human-resources/human-resources-20100713.jhtml>

<http://www.chinahrd.net/knowledge/info/86923>

<http://www.5yhua.org/bbs/thread-45826-1-1.html>

<http://guide.ppsj.com.cn/art/4032/14708231/>

<http://biz.ppsj.com.cn/2010-9-15/289694413.html>

<http://www.foxconn.com.cn/WisdomProperty.html>

<http://ishare.iask.sina.com.cn/search.php?key=%B8%BB%CA%BF%BF%B5&classid=0&format=&order=&uid=&id=0&page=0>

<http://zh.wikipedia.org/zh/%E9%B4%BB%E6%B5%B7%E7%A7%91%E6%8A%80%E9%9B%86%E5%9C%98>

[http://www.52rd.com/S\\_TXT/2009\\_3/TXT14964\\_2.htm](http://www.52rd.com/S_TXT/2009_3/TXT14964_2.htm)

## PDF

\*《富士康的成長與管理模式》作者：李剛(Gang Li) 張沈偉(Shenwei Zhang)

劉巴洋(Siyang LIU)

\*《鴻海之人力管理經營策略》作者：生物機電工程學系 0932533 徐千雅

## PPT

\*華人之光 郭台銘的鴻海帝國

指導教授：丘駿飛 博士

學生：王輔良 927636          楊金松 927618

莊進富 927610          趙文裕 927608

李冀民 927625          趙榮華 927621

謝萬雄 927615

## WORD

\*“兩岸三地”高校 富士康調研總報告 2010年9月

## 貢獻表

	學號	討論出席率	資料貢獻度	分工
簡合笙	D9646233	100%	100%	期中報告+公司簡介
陳竹馨	D9635917	100%	100%	WORD 書面
邱韋霖	D9646276	100%	100%	資料統整+WORD 書面
湯湘涵	D9678026	100%	100%	PPT 書面
曾叔儀	D9636111	100%	100%	期末報告+公司簡介
蔡依娟	D9678073	100%	100%	期末報告