



岐路に立つ鴻海（ホンハイ）の“勝利の方程式” —世界第1位のEMS企業の選択—

朝元照雄

(九州産業大学経済学部 教授)

はじめに

昨年(2012)、日本の新聞誌に掲載された台湾企業の記事数のうち、第1位は言う迄もなく「鴻海(ホンハイ)」である。それは鴻海グループが1330億円をシャープ本体に9.9%出資し、筆頭株主になる予定の記事から始まったことである。

さらに、郭台銘(テリー・ゴウ = Terry Gou)は個人で669億円を堺工場(世界唯一の第10世代液晶パネルライン)のシャープディスプレイプロダクト(SDP)に出資し、持ち株比率は46.5%である。「黒衣に徹する企業」によるブランド企業の出資であり、一躍注目を浴びるようになった。それについては前著に論じてきたことである¹。そして、郭がプライベートジェット機に搭乗し、日本にやってきたことはYouTube(ユーチューブ)の動画からも検索することができる。

本論は前著に続いて、鴻海のEMS(電子機器受託製造サービス)ビジネスの経営モデルを概観する(第I節)。続いて、企業戦略である“勝利の方程式”を探る(第II節)。最後の節は、最近のアップル社のiPhoneやiPadの受注低減による生産調整や中国の人件費の高騰で、“勝利の方程式”に限界を迎え、岐路に直面することを論じる。

I. 鴻海EMSビジネスの経営モデル

鴻海の製品はパソコン(computer)、通信機器(communications)、消費性電子機器(consumerization)などの「3C産業」の多くの領域に及んでいる(最近では自動車(car)電子部品を入れて、4C産業とも言われている)。現在の主力製品は

コネクター、機器の筐体、CPUファン、有線・無線通信機器、バッテリーパッド(電源供給器)ユニット、マザーボード、ベアボーンキット、ネット・ケーブル、液晶パネルなどの電子機器受託製造を行っている²。

具体的には、インテルとAMDのマザーボードとコネクター、デル(Dell)とヒューレット・パッカート(HP)のパソコン、HPのインクジェットプリンター、ソニーのテレビ「プラビア」、ソニー・コンピュータエンタテインメントのプレイステーション3(PS3)およびプレイステーション・ポータブル、任天堂のニンテンドーDSおよびWii(ウィー)、マイクロソフトのXbox360などの家庭用ゲーム機、ノキア(Nokia)、モトローラおよびソニーモバイルコミュニケーションズなどの携帯電話、アップルのiPhone、iPad、iPodシリーズおよびパソコンのMacBook Air、シスコ(Cisco)のネット設備と携帯電話、ソフトバンクBBのADSLモデム・光BBユニットなどの世界の著名な大手電機企業から製造を受託している(表1)。

事実上、鴻海は黒衣に徹し、著名な企業を除いて、その他の企業名、生産量、受注量などは公表せず、秘密にしている。工場内の棟ごとや階ごとに違う事業所の場合、従業員でさえも勝手に他の事業所に入り込むことができない。2005年にフォックスコンによるパソコンパーツの販売をLEADTEK社と共同でウィンファスト(WinFast)ブランドで開始している。

鴻海科技グループの運営本部は台北県土城工業区(現在の新北市土城区)虎躍工場に設けられ、1990年代からIBMのパソコンの生産を開始し、2000年の売上額は3,000億円程度で、2003年に

表1 鴻海の顧客リスト

製品別		部品	モジュール	組立		
パソコン	企業名	インテル	インテル	HP	デル (Dell)	
	製品	コネクタ	マザーボード	デスクトップパソコン	デスクトップパソコン	
通信 ネット設備	企業名			シスコ (Cisco)		
	製品			ネット設備と携帯電話		
消費性電子	企業名			ノキアとモトローラ	ソニー	アップル
	製品			携帯電話	PS2	iPod

(出所) 伍忠賢『鴻海藍圖：鴻海集團沒寫出來的功夫』五南圖書、2006年、28ページ。

モトローラのメキシコ工場を買収し、デルやソニーの工場も買収し、主要企業の生産を受託するようになった。その結果、売上額はウナギ登りに増え、2003年には3兆円、2007年には5兆円を記録した。その後、アップル社のiPhone（アイフォン）の大ヒットの恩恵を受け、2011年に売上額は10兆円を実現した。この期間、鴻海は年平均50～80%の高成長を記録した。現在、グループ全体（親企業・子企業の合計）の国内外の従業員数は100万人を超えている。課税後の純利潤は26億4,000万ドル、時価総額は308億ドルである。ブランド名は系列企業のFoxconn（フォックスコン）や中国では「富士康」という名で知られている。

鴻海の経営モデルから言えば、「超競争プラットフォーム」の上で、「eCMMS」（Component Module Move Service）を構築することであり（図1）、速度、品質、原価、サービス、出荷期などの6つの特徴を持っている。同図は左から右に向っては部品（Components）、機構モジュール（Mechanical Module）、電気機器モジュール（Electrical Modules）、システムの組立と検査（System Assemblies and Testing）、パソコン（Computer）、通信（Communication）、消費性電子（Consumer Electronics）、光機電の統合（Optical Electric Mechanical）、工程支援（Engineering Support）、グローバル・サプライチェーン（Global Supply Chain）、顧客サービス

（Customer Service）の排列である³。

いわゆる「CMM」（Component Module Move）とは、部品（Component）の提供から始めて、急速のモジュール化（Module）の推進、期日に合わせる組立の出荷（Move）の掌握である。要するに、最初の「C」は部品（Component）であり、パソコンの回路基板、メモリー、DVD、バッテリーパック（電源供給器）、CPU（中央演算処理装置）、コネクタ、筐体などの鴻海の量産能力が強く、全世界最大のサプライヤーである。

2番目の「M」はモジュール（Module）で、鴻海がコネクタと筐体を掌握した後、モジュール化の段階に入った。モジュールとは、一定の規格化された部品の統合状態である。「モジュール」と「組立」との違いは、「組立」とは単なる部品の結合であり、モジュール化は「統合」の意味を含んでいる。具体的に言えば、良いモジュール化は全体のパーツの使用数の低減ができ、原価の低減や生産効率の向上を図ることができる。「ベアボーン」とは組立前のモジュール化製品であり、電池モジュール、ラジエーター・モジュール、メモリー・モジュールなどもモジュール化されたユニットである。

3番目の「M」は移動（Move）である。「両地での設計、世界向けの出荷」によって、速いスピードで製品を完成させ、素早くモジュール化することは、鴻海の掌握する優位である。

近年、「CMM」の前と後に「e」と「S」を加え

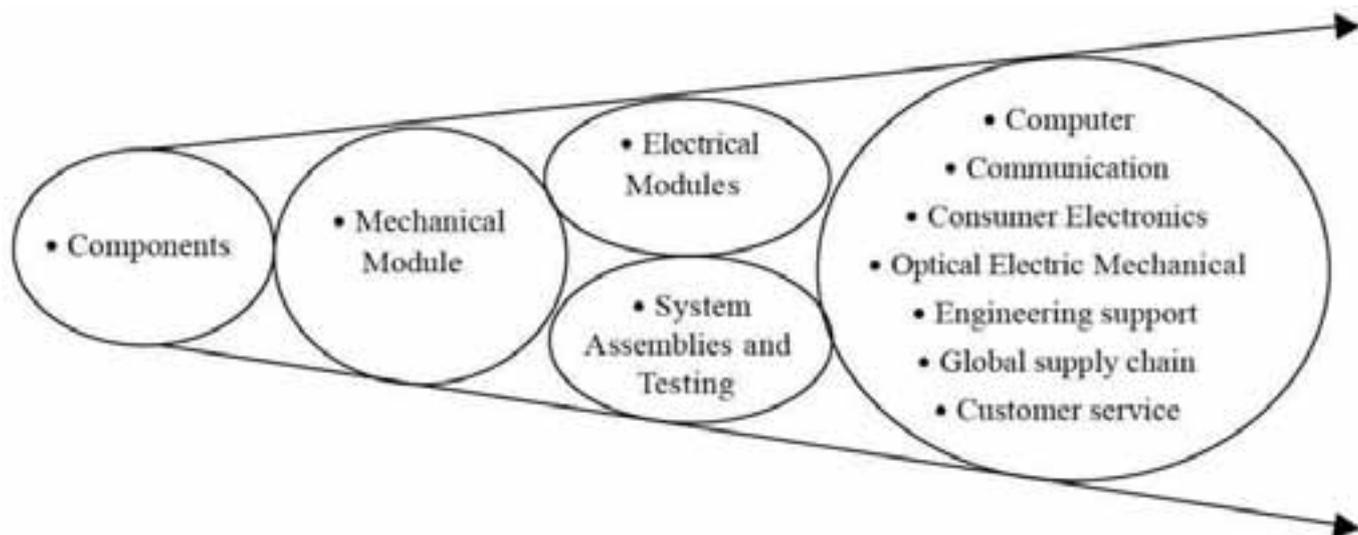


図1 鴻海のeCMMSモデル図

(注) 同図は左から右に向っては部品(Components)、機構モジュール(Mechanical Module)、電気機器モジュール(Electrical Modules)、システムの組立と検査(System Assemblies and Testing)、パソコン(Computer)、通信(Communication)、消費性電子(Consumer Electronics)、光機電の統合(Optical Electric Mechanical)、工程支援(Engineering Support)、グローバル・サプライチェーン(Global Supply Chain)、顧客サービス(Customer Service)の排列である。

(出所) 鴻海のホームページによる。

て「eCMMS」になった。「e」とはe化(e-embed)であり、「情報の流れ」によって、設計、製造から出荷がより正確に素早く実施することである。「S」とはサービス(Service)であり、主には「共同設計サービス製造」(Joint Design Service Manufacturing: JDSM)を推進した。事実上JDSMとは、ODM(自社ブランドを持たない、他社からの委託設計生産)の意味である。

II. 鴻海の“勝利の方程式”

この図をどのように理解していいのか。製造・販売によるサプライチェーンの付加価値を論じる場合、スマイルカーブは重要で不可欠なキーワードであると考えられる。図2はエイサーの創設者である施振榮(スタン・シー)氏が考案した「スマイルカーブ」理論である⁴。左側から右側に向かい、製造から販売に至るまでのサプライチェーンのプロセスを表している。パソコンを例として説明すると、左側(川上部門)はパソコンのICや部品の付加価値であり、右側(川下部門)はパソ

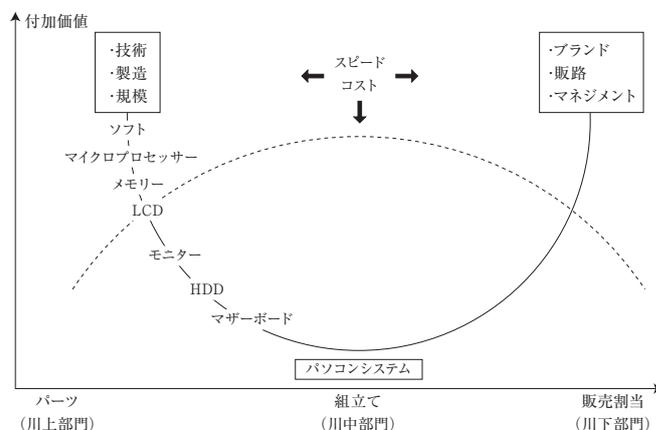


図2 スマイルカーブ理論

(出所) 黄欽勇『電腦王國 R.O.C. — Republic of Computers 的傳奇』天下出版、1995年、161ページ(田島真弓訳『電腦王國 台湾の奇跡』アスキー、1996年、199ページ)。

コン製品の販売による付加価値で、その中間(川中部門)はパソコンの組立ての付加価値を表している。

同図のスマイルカーブ(U字型曲線)に沿って、左側のソフト、CPU(中央演算処理装置)、DRAM(記憶保持動作が必要な随時書き込み読み出しメモリー)、ASIC(特殊用途別集積回路)、液晶ディスプレイ、HDD(ハードディスク・ドライ

ブ)、マザーボードなどの IC・部品の場合、技術力、製造能力および生産量が必要のため、付加価値は比較的に高い。他方、右側のパソコンの製品はブランド、流通・販路およびマネージメントの支援体制に影響され、付加価値も比較的に高い。しかし、その中間部のパソコンの組立ての場合、その付加価値は低いことを意味しており、スマイル曲線は下に凹んでいる。逆に点線で表しているコストは逆 U 字型曲線の様相を示し、両側のコストは低く、中間部のコストは高いことがわかる。

部品のグローバル・スタンダードの過程において、国際化の競争が必要になる。つまり、企業が左側の部分（部品とソフトの製造）のビジネスを追求する場合、高い技術と強い製造能力が必要になり、それによって規模の経済効果を追及することができる。他方、右側の製品の流通・販路を求める場合、消費者に対する競争ではブランドイメージ、アフタサービス、優れた流通・販路および有効なマネージメントなどが必要になる。そして、スマイルカーブにおいて生き残るためには、いずれもスピードおよびコストの低減が必要になる。「スピードの追求」とは、新製品の早い市場への投入およびパソコン産業の変化（消費者の嗜好性、新しいソフトの搭載への対応、高い処理能力の部品・IC の搭載など）に直ちに対応することである。「コストの低減」とは、経常支出、在庫分、リスク管理など企業のマネージメント管理を有効的に行うことである。この曲線の意味を理解し、実践した経営者こそが将来にわたり勝利の果実を享受し、微笑むこと（スマイル）ができると施氏は指摘する。

図 1 に示された戦略を図 2 のスマイルカーブで説明すると、鴻海が創業した 1974 年ではテレビのプラスチック製の「白黒テレビの選局つまみ」の製造から始まった。1977 年に金具機器の製造に投資し、金具工場を建て、1977 年に電子用精密プラスチック部品、1978 年にカラーテレビ用変圧

の高圧筐体ユニット、1979 年に米式電話ソケット部品の OEM（自社ブランドを持たないで、他社からの委託生産）を受けるようになった。1981 年にコネクターを開発し、コネクターをパソコンの部品として、この製造領域に入るようになった。要するに、図 1 の左側の「部品」および「機構モジュール」から鴻海のビジネスがスタートしたのである。1982 年にパソコン用電線・ケーブル組立の領域に進出し、土城中山路の自社にプレス工場、金具工場、メッキ工場、ソケットピン部品組立工場、D 型パソコン用コネクター組立、プラスチック押出し型部門を設けるようになった。この時期に「システムの組立と検査」に参入するようになった。1988 年に鴻海は H/D D-Sub、Flat Cable ASM、Header、89 年に Jumder、IC ソケット、90 年に Plcd、Pag、RF Conn など新製品を開発し、アップル社と共同でパソコン内部の連結システムを開発した。この時期に、「パソコン」の分野に踏み込むようになった。それ以降、「通信」、「消費性電子」、「光機電の統合」、「工程支援」、「グローバル・サプライチェーン」、「顧客サービス」の領域に踏み込むようになった（図 1）。

つまり、スマイルカーブの左半分の「川上部門」から「川中部門」を中心に鴻海のビジネスは展開したのである。近年、ブランド企業からアフタサービスを引き受けるようになり、「川中部門」から「川下部門」に向かって、請負ビジネスを拡大している。

スマイルカーブで示されるように、アメリカの大手パソコン企業は自社ブランド、流通・販路の能力アップによる高い利潤率を享受することができ、台湾の EMS 企業に低い利潤率の製造を担当させたのである。そして、台湾の EMS 企業は規模の経済効果の追及によって、「薄利多売」（低い利潤率であるが、大量の製造・販売によって利益を得る）戦略で世界のトップの EMS 企業に成長したのである。それによって、鴻海の“勝利の方

程式”が形成されたのである。

『天下雑誌』の「標竿（優良）10年企業フォーラム」の講演で郭台銘は、鴻海の成長過程のイノベーションを4つの段階に分けていると述べている⁵。それは、第1段階（1994～95年）の「製品の垂直統合」の重視であり、経営モデルはグローバル化の業務、工程のグローバル化の追求である。この時期の競争モデルは、①金具というコア技術の掌握、②特許システムの制度化、③部品製造の知識化の重視である。そのうち、②は特許という知的財産権（IP）の掌握によって、他社の特許侵害の訴訟から防衛することである。

第2段階（1996～98年）は、「製品の逆方向の統合」である。ベアボーンの特許製造に入り、川中段階の組立から川上段階の部品や原料の新市場に進出するようになった。この時期に、一部の部品も開発するようになった。この時期の経営戦略は、「台湾で設計、台湾と中国で製造、ヨーロッパ、アメリカ、アジアで同時出荷」（一地設計、両地製造、三区交貨）である。

第3段階（1999～2001年）は、「製品の横方向の統合」である。この時期の経営モデルは、電子製品、システム組立および通信ネット製品の受託製造路線の強化であり、図1で述べたCMMS（Components Module Move Services）を企業の

戦略として採用するようになった。「台湾で設計、アジア、ヨーロッパ（チェコ）、北米（メキシコ）で製造、世界で出荷」（一地設計、三区製造、世界交貨）を戦略手段とし、企業成長の最重要の転換点を迎えるようになった。要するに、顧客が鴻海だけで必要とする製造（one-stop shopping）ができることである。

第4段階（2002～03年）は、製品の多元的統合である。この時期の経営モデルは機電統合製品、通信製品の共同開発の受託製造モデルであり、鴻海は単なるOEMでなく、JDVM（Joint Development Manufacture、共同開発製造）やJDSM（Joint Design Service Manufacture、共同デザイン・サービス製造）の戦略を採用するようになった。「台湾で設計、アジア、北米、ヨーロッパで製造、世界向けに弾力的に出荷」（一地設計、三区製造、世界弾性交貨）の経営モデルを採用し、顧客の最終消費地付近にコンフィグレーション・センターを設置し、顧客が必要時に出荷するようになった。

次の図3は鴻海のCMMSとEMSは他のOEMやODMの相異を示したものである⁶。OEMとは「自社ブランドを持たない、他社からの受託生産」企業で、OEMの設計も行うのがODMであり、「自社ブランドを持たない、他社からの受託設計



図3 鴻海のCMMS、ODMとEMSの関連モデルの比較図

(注) 鴻海のCMMSの独創的優勢。ODMの路線はブランド企業路線になり、CEM路線は価格競争に陥る。この関連図からは鴻海のCMMSは両者のリスクを回避することができ、両者の長所を取ることができる。その主な理由は重要部品から核心技術を求め、量産化の経験のモジュール化から顧客に新たなサービスを提供することができる。

(出所) 張殿文『虎與狐：郭台銘的全球競争策略』天下遠見出版、2005年、241ページ。

と生産」企業である。他方、CEMとは「電子機器の請負製造」企業で、その範囲は製品の設計、開発、製造サービス、少量製造から大量生産を含んでいる。EMSとは「電子製品受託製造サービス」企業であり、その範囲は共同による設計(joint design)、製造サービス、製造の量産化、それに重要部品の製造、世界各地での組立、出荷などを含んでいる⁷。近年、鴻海のCMMSは旧来のEMSのほかに、共同設計サービス製造(JDSM)、顧客サービス、世界各地のアフタサービスと保守などを含んでいる。

表2は鴻海の世界同期製造の模式図である⁸。左側の「共同設計開発」(joint design)段階では、顧客の近くで少量生産を行い、金具を素早く作成し、直ちに市場で販売する(time to market)ことである。これは台湾の土城工場やノキアのアイランドなどを主な拠点にしている。

真ん中の「大量生産」段階では規模の経済効果を追求し、製品の量産化(mass production)によるコストダウンを図ることで、この製造基地は主には中国の深圳龍華工場、昆山工場やチェコ工場である。その特色はコストの低減であり、直ちに量産(time to volume)を図ることである。

右側の「製品化」段階では顧客の近くでサービスを提供し、顧客の受注に満足が得られることである。この目的は直ちに販売ができる(time to money)ことである。この主な海外拠点は左側と

同じようにスコットランド(レンフルー)、アイルランド(マリンガー)、アメリカ(カンザス、ロサンゼルス)などである。

鴻海の企業組織構造は、市場のニーズに応じて世界での運営システムを変化するようになった。現在はネット連結製品事業群(MWInG)、ネット通信製品事業群(CNSBG)、機電光電事業群(MOEBG)、消費電子製品事業群(CCPBG)、技術統合サービス事業群(TMSBG)、鴻超準製品事業群(SHZBG)、デジタル製品事業群(iDPBG)、情報システム統合及びサービス製品事業群(CMMSG)、パソコン嵌め込み式事業群(PCEBG)、富士康国際(FIH)、奇美電子、流通の賽博数碼、飛虎楽購など13の事業群を擁する巨大企業グループである(表3)⁹。そのほかに、北米と欧州市場では販売本部を設けている。

販売額の増加によって、R&D(研究開発)費もより多く投入するようになった。1993~2005年の売上額に占めるR&D費の割合であるR&D比率は2.9%であり、研究の成果は特許の申請によって知的所有権を獲得するようになった。2004年6月までに鴻海が国内外で申請した特許は1万7,000件で、獲得した特許の件数は1万2,000件である。台湾で最も多くの知的財産権(IP)を掌握する企業になった¹⁰。

表2 鴻海の世界同期製造の模式図

共同設計開発 (顧客近くで少量生産)	大量製造 (大量量産化)	製品化 (顧客近くで少量生産)
主な基地： 台湾(土城) スコットランド(レンフルー) アイルランド(マリンガー) アメリカ(カンザス、ロサンゼルス)	中国(深圳、昆山) チェコスロバキア	スコットランド(レンフルー) アイルランド(マリンガー) アメリカ(カンザス、ロサンゼルス)
特色：急速にプロト製品の製造 time to market	特色：コストの低減 time to volume	特色：受注生産の満足 time to money

(出所) 図3と同じ、119ページ。

表3 鴻海の事業群と子会社の担当者と製品一覧表

事業群・子会社の名称	事業群総経理	製品ライン	主要顧客
ネット連結製品事業群(MWInG)	盧松青 游象富	コネクター	インテル、ノキア、ソニー、モトローラ
ネット通信製品事業群(CNSBG)	戴正呉	ゲーム機、 ノートブック	ソニー、任天堂、キャノン、パナソニック
機電光電事業群(MOEBG)	戴正呉 (黄震智、劉燈桂は 2010年離職)	デジタルカメラ 光学レンズ	各システム企業
消費電子製品事業群(CCPBG)	呂芳銘 李光陸	光ファイバ交換機、 電波濾化器 などネット通信製品	シスコ・システムズ(CSCO)、Nortel
技術統合サービス事業群(TMSBG)	蔣浩良	電子書籍器、 クラウン製品	アマゾン
鴻超準製品事業群(SHZBG)	徐牧基	金具	各部品企業
デジタル製品事業群(iDPBG)	鍾依華(前は蔣浩 良が担当)	アップル社の製品	アップル
情報システム統合及びサービス 製品事業群(CMMSG)	簡宜彬	パソコンの組立	ヒューレット・パッカード(HP)、デル (Dell)
パソコン嵌め込み式事業群(PCEBG)	鍾依文	デスクトップパソコン、 サーバーなど	ヒューレット・パッカード(HP)、デル (Dell)
富士康国際(FIH)	陳偉良	携帯電話の設計、製 造	ノキア、モトローラ、ソニー・エリクソン
奇美電子	段行建	液晶パネル、 タッチパネル	アップル、ソニー
流通(賽博数碼、飛虎樂購)	胡国輝 杜家濱	流通チェーン	鴻海製品の顧客

(出所) 頼筱凡・林宏文「郭台銘没説出口の秘密」『今週刊』第756期、2011年6月を基礎に筆者が整理。

おわりに

郭台銘は「現代のチンギス・ハン」と呼ばれ、それは短い期間に約世界の半分を征服したと言われている¹¹。

「今日の世界は“大”が“小”を勝つことなく、ただ“速い”が“遅い”に打ち勝つのだ」、「実験室から出たら、ハイテクではなく、執行の規律のみだ」、「戦略：方向—時機—程度」、「勝ち組は永遠に2つの競争者がある。1つは時間との競争で、1つは自分である」、「いわゆる指導とは、政策決定である。それは『公のための独裁(独裁為公)』であり、実験と実践との戦争だ」、「勝者の経

営戦略とは、直ちに開発(time to market)、直ちに量産(time to volume)、直ちに出荷(time to money)だ」、「ハイテク企業は市場で成功するか否か、事実上、“科学”(scientific)の発展ではなく、“技術”(technology)の発展である」など¹²、郭はいくつかの独創的な“語録”で知られている。

「郭台銘は運命を信じていなくて、鷹のように世界の至る所に飛び回り、あらゆる可能性の新しいチャンスを求めている。計画時から未来に備えるために必要とする挑戦の布陣を行い、強靱な気魄および確執な執行力を通じて、布陣を行い、拡張する。その後、更に大きな布陣で新領域を開拓し、受注する。最後に、その優勢の版図をもって、

世界のゲームのルールを変える男である」と、台湾大学商学研究所の游張松教授はこのように郭を評価している¹³。

従来の鴻海の“勝利の方程式”は、海外大手のブランド企業から製造を受託し、中国で安価な労働力の大量投入による規模の経済効果(薄利多売)によって達成したものである。最近、アップル社の主力製品のスマートフォンのiPhone 5やiPadが伸び悩み、生産調整に入り、シャープから購入した液晶パネルを自社ブランド(フォックスコン)の大型テレビの販売がぱっとせず、中国の件費の高騰によって、従来の勝利の方程式は次第に限界を迎えるようになり、鴻海は岐路に立たされるようになった。

自社ブランドの液晶テレビは低い付加価値から高付加価値へのシフトの一環でもある。鴻海は自社ブランドを持たないことによって、海外のブランド企業は安心して製品を委託してきた。鴻海が自社ブランド路線を選択した場合、果たして海外の大手ブランド企業は安心して製品を委託するのか、疑問視する人も多い。

近年、日本の企業は中国の件費の高騰および尖閣諸島問題による日中関係の冷え込みによって、リスク回避という意味で「チャイナプラスワン」という戦略を選択するようになった。具体的に、いままで中国で衣服を9割ぐらい製造してきたユニクロは、「チャイナプラスワン」でベトナム、インドネシアやバングラデシュで一部の生産をシフトし、中国での生産比率を7割に減少するようになった。

件費の高騰などによって、国際雁行形態発展のパターンの一環として、生産基地を60年代の台湾や韓国から80年代にタイ、マレーシア、フィリピン、インドネシアなどにシフトし、90年代以降に中国やベトナムにシフトした。近年、生産基地がインド、ビルマやバングラデシュなど南アジアに移すようになった。鴻海は電子製品の産業集積を追求し、中国の沿海部から内陸部へと生産基地の拡大を見せたが、雁行形態発展パターンの東南アジアや南アジアへのシフトがまだ見えていない(2007年に鴻海は50億ドルを投資し、ベトナム各地で工場建設を公表したが、実施は一部)。

¹ 朝元照雄「鴻海(ホンハイ)における発展の謎を探る」(『交流』No.865、2013年4月号)。

² 鴻海精密工業会社のホームページ(<http://www.foxconn.com.tw/>)。「鴻海は敵か見方か—水面下に現われた巨大メーカー」『日経エレクトロニクス』2006年7月31日号。

³ 張殿文、『虎與狐—郭台銘の全球競争策略』、2005年、68~69ページ、236~247ページ。

⁴ 黄欽勇『電腦王國 R.O.C.—Republic of Computers 的傳奇』天下出版、1995年、161ページ(田島真弓訳『電腦王國 台湾の奇跡』アスキー、1996年、199ページ)。

⁵ 郭台銘「品質就是品牌—鴻海的五千億之路」(張茂誼・張殿文・盧智芳など『五千億傳奇 郭台銘的鴻海帝國』天下雜誌、2005年に収録)。

⁶ 張殿文、前掲書、2005年、119ページ、241ページ。

⁷ 稲垣公夫『EMS 戦略—企業価値を高める製造アウトソーシング』ダイヤモンド社、2001年。原田保編『EMS ビジネス革命—グローバル製造企業への戦略シナリオ』日科技連、2001年。

⁸ 張殿文、前掲書、2005年、119ページ。

⁹ 頼筱凡・林宏文「郭台銘没説出口の秘密」『今周刊』第756期、2011年6月。伍忠賢『鴻海藍圖』五南圖書出版、2006年、29~30ページ。

¹⁰ 張殿文、前掲書、2005年、252ページ。

¹¹ 奇美グループの許文龍会長による郭台銘への称賛。『自由時報』2009年11月15日付。

¹² 張殿文編『解碼郭台銘語録—超越自我的預言』天下遠見出版、2008年、3、6、14、17、23、32、38ページ。張殿文「郭台銘用人鐵則」『數位時代』2006年3月号。

¹³ 游張松「從個性、格局、欣賞執着、野性的郭台銘、如何布局、開疆拓土、如何改寫世界的遊戲規則」(徐明天『郭台銘與富士康』、泰電電業(馥林文化)、2008年に収録)。