在趨勢之前掌握先機——郭台銘執行力，強勢推動變革，

薛明玲
資誠聯合會計師事務所所長，美國賓州州立Bloomsburg大學企管碩士。資誠為台灣四大會計師事務所之一，有兩千多名員工，重要簽證客戶包括鴻海、台達電、統一、旺旺等。

去年，鴻海董事長郭台銘被《富比士》（Forbes）雜誌選為「全球最有權力人物」第55名，在兩岸三地排名第五。

權力，常使人聯想到強勢。郭台銘雖給人強勢的印象，但並不等於霸道；霸道是膚淺的，強勢則來自責任感，也是高執行力的必要條件。企業變革時尤其需要高執行力，才能掌握先機。

2010年6月，郭台銘調升富士康大陸生產線員工薪資，幅度高達3成；接下來半年內，更密集調薪了兩至三次。當時，一些投資機構並不看好這個決策，甚至認為鴻海的毛利率會從此跌入萬劫不復。

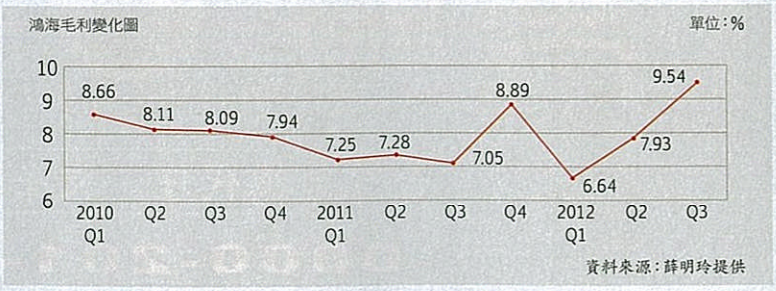
財務數字推翻了這個揣測（如下圖）。2010年第一季，鴻海集團合併報表的毛利率是8.66%，接下來逐步走低，2012年第一季更來到近兩年來的新低點6.64%，比調薪前整整少了2個百分點。但自此之後卻一路攀升，第二季回升至7.93%，第三季更來到9.54%新高點，跌破投資機構眼鏡。

去年6月股東會時，郭台銘說，「企業最寶貴的是技術、人才與客戶，關鍵人才怎麼記帳？」，他笑稱資產負債表、損益表是「石器時代的記帳方式」，目前的毛利低，不代表賺錢的本事不行，希望股東對鴻海有信心。

鴻海集團調高員工薪資，短期上，可以留住、吸引優秀員工，以緩解缺工現象，也能降低人員流動的招募及訓練成本，同時確保生產品質。長期來看，薪資增加其實是大陸經濟成長、人民所得提高的必然趨勢，鴻海主動因應、提早開跑，其實有相當大的策略優勢。

首先，促使鴻海逐步將生產基地，移至勞動人力較充足的大陸內陸地區或其他國家；其次，加速生產自動化，減少人工依賴；最後，亦可適時與歐美品牌客戶協商提高代工費用。

可見，對標竿企業而言，主動調薪雖可能影響短期利潤，長期卻能達到策略轉型與提升企業價值的目標。

郭台銘的另一個特質，則是懂得選擇對自己有利的戰場。2006年，鴻海控告對手比亞迪侵權、惡意挖角，當時比亞迪氣勢如虹，官司陷入膠著。但郭台銘沒有停留在陰霾裡，他很快擬定了贏的策略：不是孤注一擲打官司，而是專注發展本業。因為跳脫不利自己的戰場，才能贏得關鍵的戰役。

前英國首相邱吉爾曾說，「說『我們盡力了』沒有用，你要在必須做的事情上成功。」這，便是高執行力的最佳寫照。（口述/薛明玲，整理/陳芳毓）