

郭台铭 成吉思汗式称霸术

富士康与其说是代工帝国，不如说是一座围城，生命之轻与梦想之重，青春激情与苍凉人生，都可在此一览无余。

但它更像一把开山斧，承载着探路与追梦的使命。郭台铭的突围选择，将影响中国制造业的未来，甚至改变全球产业格局。

2013 年 6 月之后，一个曾威震全球并引发争议的名字将销声匿迹，它并未死亡，只是改头换面——富士康科技的上市子公司富士康国际控股将更名为富智康。尽管只是一字之差，背后却意味深长。在过去几年中，郭台铭一直在推动富士康从“制造”到“智造”的战略转型，这次变革生死攸关，更名是一场破旧立新的庄严仪式，将郭台铭的决心和雄心显露无遗。

1974 年在台湾创业，比大陆改革开放还要早 4 年；1988 年扎根深圳宝安，成为野蛮生长的第一批拓荒者；20 世纪 90 年代初布局全国，生产基地雨后春笋般遍布，90 年代末进军全球，成为隐居苹果、索尼、戴尔、IBM 等巨头背后的无名英雄；2010 年在“十二连跳”的暴风骤雨中饱受非议，3 年后更名脱胎换骨。40 年风雨如烟，郭台铭雄心不减，却步履蹒跚，在转型蜕变的生死攸关时刻，他将如何熬过冬寒，迎来春天？

富士康就像一个风向标，它见证过改革开放 35 年的风云激荡，也将预示未来 30 年经济转型与产业升级的方向。郭台铭的创业史也是一部中国改革开放史，2013 年是富士康转型与变革的关键节点，也是中国改革开放的历史性时刻，郭台铭任何勇敢的尝试与探索，都注定意义非凡。

成吉思汗式称霸术

郭台铭的右手腕上时常戴着一串从成吉思汗庙中请来的念珠，这位 13 世纪的蒙古征服者是他的偶像，他还曾专门赶到内蒙古探访成吉思汗后人，了解“一代天骄”及其子孙如何打到欧洲，统治当时世界已知版图 80% 的领土。

成吉思汗的后人回答：太阳往哪里下山就往哪里打。冬天往西边靠“南”打，因为北边俄罗斯的大地冰天雪地；夏天往西边靠“北”打，因为靠南边的沙漠地区酷热难耐。成吉思汗的部队每个人带三匹马，轮流背负，战士在马背上一边日夜兼程，一边睡觉休整，兵贵神速，给敌人措手不及、毁灭性的打击。郭台铭感慨：“这样的统帅和军队，如果不能征服世界，那人类发展的史诗就黯然无色了。”

“方向、时机和程度都要靠速度来完成。平的世界的竞争制胜，必须仰赖于速度和效率。”这是郭台铭为成吉思汗总结的成功秘籍，也是富士康的制胜法宝。

1974 年前后，美国对台湾纺织品实行配额管理，当时郭台铭在复兴航运公司负责排船期及押汇，看到纺织商每天都在抢出口航位，他意识到出口制造潜力巨大。恰好有一笔塑料零件订单想找人承接生产，他就找人合伙凑 30 万元台币成立鸿海塑料企业有限公司，与 15 名员工挤在租来的 83 平方米厂房里辛勤劳作。

3 年后公司资本额已增至 200 万元台币，此时黑白电视机在台湾刚刚兴起，郭台铭的电视机零配件质量不错，生意十分红火，但无法生产模具，他就从日本购买模具设备，建

立模具厂。1980 年，公司成立化学电镀部门，郭台铭为购买模具机器前往日本考察，他发现电子游戏机和计算机行业在日本生机勃勃，尤其是个人电脑（PC），生产电脑连接器大有可为。1983 年，郭台铭依靠成熟的模具技术，以电脑连接器为突破口，采用“薄利多销”的竞争策略赢得大量订单。

1985 年，郭台铭豪情满怀地打出“FOX-CONN（富士康）”这张颇具国际化气质的王牌，直接进入海外市场。他亲自前往美国争取电信客户订单，和助手开车到各大城市奔波，一天只吃两个汉堡包，晚上 11 点之后才住进 16 美元的汽车旅馆休息。这一年，鸿海集团以销售额 56 亿元台币进入台湾《天下》杂志制造业 1000 大排名。

1987 年 11 月 2 日，台湾当局允许部分居民回大陆探亲，香港与深圳交界的罗湖桥每天上演久别重逢的感人场景，两岸恢复民间交流合作。第二年 10 月，在深圳西乡崩山脚下，深圳海洋精密电脑接插件厂的台资企业建成，这是富士康在大陆兴建的第一家工厂。1993 年，郭台铭来到深圳市龙华镇伍屋村的一个山头上，当时这里还是一片荒坡野地，疯长的茅草一人多高，他环顾四周后大手一挥，对陪同考察的官员说：“看得见的地我全要了！”全场皆惊。红线画完就赶紧设计，然后大规模基建，边建厂房边出货，1996 年 6 月 6 日，富士康深圳龙华工业园正式建成投入使用。

深圳只是郭台铭进军大陆的第一站，他的投资路线图大致可分为四个阶段：1988 年前后，以深圳为核心，在东莞、佛山、惠州等珠三角城市打造 PC 产品及其配件的研发、加工制造基地；1992 年前后，以昆山为核心，在上海、杭州、淮安、常熟等长三角城市打造 PC 及其元件的生产制造基地；2000 年前后，以烟台为核心，在廊坊、大连、秦皇岛、营口等沿海城市打造以手机等移动通信设备、新能源产业等研发制造基地；2005 年前后，以太原、武汉为核心，在晋城、重庆、成都等中西部地区打造满足未来内需市场的数码相机、手机等产品的生产基地。截止到 2010 年 7 月，富士康已在大陆设立 80 家子公司。郭台铭的投资节奏基本是从珠三角到长三角，从沿海到内陆，从东部到中西部，每一个节点都与改革开放 30 多年来中国整体经济的发展路径相吻合。

这种风格也被沿用于征战全球市场：在美洲的美国休斯敦、洛杉矶以及墨西哥、巴西等地建有 20 多个研发、生产、物流供应及维修服务网点；在亚洲中国之外的市场设有 4 个工业园、1 个科技园等 7 处生产基地；在欧洲的苏格兰、芬兰、匈牙利、捷克、俄罗斯等地建有组装厂和制造中心。从美国到欧洲工业国家，再到金砖四国等后起之秀，这种踩准全球经济发展节点的思路，与布局大陆市场的路径一脉相承。

经济趋势和国家政策可视为“顺着太阳落下”，边建厂边出货如同“马背上行军”，郭台铭以成吉思汗的征伐方式，迅速崛起为“全球代工之王”。

“紫禁城”黄昏

成吉思汗成长于内蒙古斡难河下游的迭里温盘陀，20 岁独立创业，48 岁统一蒙古，56 岁兼并金国，66 岁逝于甘肃六盘山。44 年南征北战全凭速度制胜，临终留给儿子广袤疆域，也因扩张太快失控陷入四分五裂的险境。

企业家小传

● 郭台铭，台湾著名企业家，祖籍山西省晋城市泽州县（现属晋城市）南岭乡葛万村，出生于台北县板桥市，台湾第一大企业鸿海精密（下属华人最大科技集团富士康科技集团）创办人。

郭台铭生长于海峡对岸，起飞于大陆，称霸于全球，尽管富士康还未到崩裂的局面，但因“速度制胜”的大旗却让员工疲惫、渠道乏力、文化独裁等问题 40 年间相生相伴，积累至 2010 年惨痛爆发，“血汗工厂”遭世人谴责。

2010 年 1 月 23 日到 5 月 26 日的 4 个多月内，富士康先后有 12 名员工以跳楼表达对现实的无奈、怨恨，以亲友的哭泣作为生命谢幕的悲曲，方式之极端、频率之紧凑、时间跨度之长令人震惊。也许只有郭台铭本人才能真切感受到生不如死的煎熬和痛苦，“十二连跳”之后的 3 个月内，一贯霸气、高傲的郭台铭白发陡增，血丝布眼，一脸疲惫，随时都有倒下的可能。商海沉浮 36 年，这应该是他遭遇的最沉重打击：斗志昂扬在全球开疆拓土，不过是蜗居深圳自筑围城；鹰击长空万里翱翔，却被丝线牵拽形同风筝。

美国《华尔街日报》(博客 微博)曾将深圳富士康称为“紫禁城”，这种说法毫不过分。富士康在深圳的工业园区分为两个部分，总占地约 33 平方公里，与清华大学相当，员工却超过 43 万人。厂区内的设施更像一座现代化工业城市，超市、邮局、银行、书店、学校、医院、公园等场所一应俱全，为方便各厂区人员出行，园区内随处可见两三排座位的小型电瓶车，像城市里的小型公共巴士那样来往穿梭。为满足员工饮食需求，富士康建有亚洲最大的中央厨房，据统计，每天消耗 40 吨大米、10 吨面粉、30 吨蔬菜、200 头猪、6 万个鸡蛋、500 桶（22L/桶）油，水果和调料等其他食材还未包括在内。

如同电脑被设置好的程序一样，员工的岗位职责和行为规范在进厂之前就被 IE（工业工程部门）设计完备，每个流程、动作都被分解并制定出标准工时。作业员站着在 1 平方米左右的工位上机械性地重复相同动作，每天都在 8-12 个小时，疲劳程度可想而知。有员工为此感慨：“站着的时候，有个东西掉了弯腰去捡，恨不得一直有东西掉，一直不用站起来。要是可以躺一分钟，那就是天大的享受。”有离职员工回忆，每天在厂房的时间超过 16 小时，超负荷运转，即使是休息时间也没有玩的心情，只想回到宿舍倒头就睡。每天像钟表一样在上班、吃饭、下班、睡觉的忙碌中被逐渐孤立，员工到处看到的都是自己的影子，一样的工作服，一样的动作，根本不想



交朋友。

正是凭借军事化管理的高效执行力和标准化、流程化推进的精益生产，富士康得以高歌猛进。截至 2009 年年底，富士康有 1187 万名员工，比上年增加 97%，但员工成本总额却从 6.72 亿美元减少到 4.85 亿美元，比例高达 28%。在最近 10 多年里，富士康的销售额每年增长速度都在 30% 以上，2005 年的营业收入超过三星和 LG，在当年美国《商业周刊》全球百强 IT 企业排名中名列第二。无论是苹果、摩托罗拉、诺基亚最炫最新的手机，还是戴尔、IBM、联想最新款的电脑，或者任天堂的 DS、索尼的 PSP 游戏机，隐藏在这些大品牌背后的都是同一家代工企业——富士康。

灿烂辉煌在 2008 年戛然而止。受全球经济危机影响，订单下滑，出口锐减，代工行业和制造业整体低迷，富士康全年利润仅为 1.21 亿美元，同比下滑 83%。经济危机如一根隐埋多年的导火索，将这个巨型火药桶点燃爆炸，富士康帝国渐近黄昏，代工模式将无路可走。多年以来，“赤字接单，黑字出货”的成本控制理念和全国建厂、全球并购的规模扩张战略，让富士康作茧自缚，陷入“规模日渐扩大，利润率薄如蝉翼”的尴尬困境，2010 年的“十二连跳”只是经济危机的蔓延和爆发。而一切并未结束，在此后 3 年中，全国各地富士康工厂每年仍有员工跳楼自杀的惨剧发生，事件背后隐藏的问题并未彻底解决。

富士康与其说是代工帝国，不如说是一座围城，生命之轻与梦想之重，青春激情与苍凉人生，都可在此一览无余。但它更像一把开山斧，承载着探路与追梦的使命，郭台铭的突围选择，将影响中国制造业的未来，甚至改变全球产业格局。

鹰之蜕变

2013 年必将成为富士康企业史上值得铭记的年份。在创业的第 40 个年头，郭台铭将面临内忧外患的危局与自我折磨的蜕变，就像“鹰之蜕变”。

鹰是世界上寿命最长的鸟类，能活到 70 岁，但在 40 岁时喙会变得又长又弯，爪子老化，羽毛浓厚，翅膀沉重，此时它要等死，要么经历比死更痛苦的蜕变：用喙击打岩石，直至完全脱落，然后用新长出的喙把爪子上老化的趾甲一根根拔掉，再用新趾甲把羽毛一

根根拔掉。150 天的漫长等待之后，新羽毛长出，鹰张开翅膀，翱翔云天 30 年。

具有顽强生命力的蟑螂、在逆境中快速成长的孤雁以及埋头苦干、辛勤耕耘的水牛，这些充满正能量的动物都曾被郭台铭用来解读富士康的各种精神，外界曾将郭比作“虎与狐的化身”，称赞他是力量和智慧有机融合的典范。如今，在郭台铭的“动物世界”中，鹰应该是最值得研究学习的主角。

蜕变最难的是长出新的喙，也就是人的脱胎换骨。2008 年之后，民工荒、人力成本上升、跳楼事件、客户工艺提升等内外部因素让郭台铭萌生机器人代替部分人工的计划，他曾说过：“我们希望人不再被机器控制，而是人来控制机器，把单调重复的工作交给机器人，让员工解放出来。”2013 年 6 月，富士康宣布将在哈尔滨哈南工业新城投建机器人产业园，一年后将打造 100 万台机器人的生产大军。“百万机器人计划”一旦实现，对于全球制造业的革命性影响可想而知。

渠道变革可视作富士康的趾甲重生。尽管制造能力在全球屈指可数，但富士康长期处在价值链末端，利润薄如刀片。郭台铭很早就启动渠道建设计划，希望能摆脱苹果等 IT 巨头的控制：从外销转为内销，从精密制造转向科技服务。为了打开国内市场，富士康由 3C 走向新 3C，打造赛博数码、鸿利多等营销渠道，并制定包括无线应用、太阳能、环保科技、医疗生物技术等多项发展计划，实现科技服务转型。但是，隔行如隔山，郭台铭的渠道变革收效甚微，寄予厚望的“飞虎乐购”经营惨淡，3 年换 3 任董事长都无济于事，据说他曾率队到阿里巴巴总部向马云取经，得到的回答毫不客气：“先把这帮老年人换掉，互联网得让年轻人来干。”渠道转型的道路注定艰难而漫长，郭台铭必须在退休之前迈过这道坎，才能把继任者“扶上马再送一程”。

产业升级可比作羽毛更新。过去几年，富士康陆续收购奇美电子及索尼在斯洛伐克、墨西哥的两家液晶电视生产厂，尽管 2012 年并购夏普的谈判被三星“截和”，但郭台铭通过并购延伸产业链的脚步不会终止。只有打通“微笑曲线”并逐渐向两端延伸，富士康才有未来，IT 行业瞬息万变，移动互联网浪潮风起云涌，2013 年 6 月以 1.3 亿元注资乐视，即是提前布局。而且，随着深圳、环渤海湾等地研发中心的陆续成立，技术和研发人员的数量和质量将不断提升，富士康产业升级速度也会加快。

当然，没有人会怀疑郭台铭的经营能力和变革决心，“重生”也将有惊无险。过去近 40 年中顺风顺水，几乎未尝败绩，这也造就郭台铭的霸气独断，以至于 100 多万人的富士康竟无人能接班。虽然富士康 12 个事业群的各路诸侯手中都管理千亿资产，统领十几万员工，位高权重，但每个人离权力中心的位置却飘忽不定，富士康内部的权力体系与组织结构图呈现的情况并不一致，盘根错节的关系内部人都未必能看透。郭台铭在 2008 年 2 月曾表示将于 4 月 1 日起退居第二线，2010 年 2 月初又宣布将调整退休计划，到 70 岁再退休，这一年他 60 岁，意味着他将再战 10 年。如今 3 年已过，继任者仍未浮出水面，这才是决定富士康蜕变成败的关键因素，也是郭台铭商业人生最大的考验。

好在蜕变已经开始，他不只是郭台铭一个人的重生。

(来源：企业观察家)

《企业家日报》

中国企业的思想阵地 经济市场的冲锋号角

开创内容与形式的大型财经新报章

统一刊号：CN51—0098

邮发代号：61—85

北京：010—87721045

87527365

52896956

52896958

成都：028—87319500

68230696

新浪官方微博：@ 企业家日报 @ 今日微报道

全国各邮政局（所）均可订阅 全年定价：450 元