



近日,出生于 1950 年的鸿海集团董事长郭台铭,首次公开谈到了自己的退休计划,以及接班人问题。

目前身价 60.5 亿美元的郭台铭说:“我很快就要退休了”。但他明确,长子郭守正和侄子、侄女“绝对不会接事业”,“这些年轻人都有共通的毛病”。

郭台铭的儿子郭守正去年正式回到鸿海上班,并接手了富士康(鸿海集团子公司)在台湾的渠道事业。当时曾传出郭守正未来可

郭台铭首谈退休:集团会走向联邦体制,子侄不接班

能接班的传闻。

但在集团接班人问题上,郭台铭表示,集团有非常清楚的对策,会有方法交给年轻一代。集团正在执行分权分利的方法,让很多年轻人接棒。“集团大到一个程度,就会走向联邦体制。”

未来无论是谁接班,对于郭台铭的继承者们来说,摆在眼前最大的问题也许是鸿海的业务转型。

在前不久举行的富士康年度股东大会上,郭台铭表示,业务转型对于公司未来十年实现可持续的增长具有至关重要的意义。

富士康从 20 世纪 90 年代开始向苹果公司供应一些电脑零部件,后来发展成为全球最大电子产品代工商。将近一半的收入仍然来自于苹果公司业务。不过,郭台铭称,这一类低利润率、劳动密集型代工业务不再足以维持公司的增长。

据媒体披露的数据,2013 年富士康收入较 2012 年仅增长 1%, 远低于 2010 年 53% 的增幅。与此同时,去年富士康净利润增速放缓至 13%;与之相比,2009 年时的增速水平为 37%。

更糟糕的是,在饱受“代工之王”美誉的同时,富士康也因工厂劳动条件不佳,厂区自杀现象频繁而被外界冠于“血汗工厂”之名。

近日有传闻称, 鸿海准备使用一条机器人的新生产线,让组装线升级,外界普遍推测 iPhone 6 可能会是第一批使用这些新机器制造的手机。

除了“代工”外,最近富士康推出自主品牌手机配件以及蓝牙耳机, 而且被曝正为可穿戴设备斥资开发生物识别传感器等新型技术。

郭台铭在股东大会上称,他希望对一个新的商业模式加以检验, 这个模式融合了软件、硬件以及台湾的无线网络,然后再将这种业务扩大到全球。

(梁薇薇)

相关链接

民企掌门人谈接班

●华为总裁任正非:“华为有近 7 万的员

北宿矿戮力同心冲刺第 8 个安全年

面对当前的严峻形势, 兖矿集团北宿矿持续深入地开展“三查三反”、“六项整顿”等活动, 细排查整治影响安全生产的各种不利因素, 科学合理安排生产接续和劳动组织, 严管严控严考核, 确保以强有力的管控措施, 确保以下半年安全生产的优异成绩, 向第 8 个安全年发起冲击。

这个矿要求全矿干部职工深算细算安全“五笔账”, 分专业、分系统各单位对事故案例进行剖析, 引导干部职工从各类事故、违章行为中吸取教训。认真组织“三项岗位”人员外出培训和班组长远程教育考试, 组织好每日一题、每周一课培训, 分岗位、分工种组织职工安全知识和业务技能考核, 激发全员学知识、提技能、保安全的学习热情。

这个矿坚持抓基层, 抓班组, 不断增强矿井安全管控力。认真总结上半年安全生产工作的经验与不足, 落实《煤矿科区长保护矿工生命安全七条规定》, 健全完善安全生产各项规章制度, 严格执行安全风险评估、隐患排查治理、安全不放心人排查等制度, 严查现场问题和不尽责人员。发挥班组

自主作用, 进一步细化各岗位、各工种职责范围, 认真学习借鉴先进班组的好经验、好做法, 严格落实班组安全管理“五步”工作法, 超前排查治理隐患, 狠抓职工现场行为规范和现场责任落实, 确保岗位、班组安全生产。注重个人良好行为习惯的养成, 认真落实自主保安、互保联保安全责任, 严格遵守安全生产管理各项规章制度, 严格约束在岗工作期间的安全行为, 真正做到一心想安全、一切为安全、一切保安全, 确保高标准、高质量地完成各项安全生产任务。

这个矿按照职责分工要求, 细排查现场存在的隐患, 增强对未知、潜在隐患的预测预判能力, 及时分类梳理各类隐患, 周密制定整改标准和治理措施, 明确整改单位和人员, 确保问题及时整改。同时, 要按照精品头面、精品线路建设要求, 细化完善工程施工标准和检查考核细则, 明确精品工程施工建设周期和时间节点, 抓好工程质量动态监督和结果考核, 保持好矿井文明生产施工形象, 确保矿井安全质量标准化建设实现高位动态达标。

(张兴茂 付寿伟)

交城义望铁合金公司依托科技做大做强

山西交城义望铁合金有限责任公司依托科技成为世界较大的高端电炉金属锰系列铁合金生产企业和出口基地之一; 该公司创建以来, 以科技为先导, 引进国际先进设备, 完善管理体系, 生产出了多种型号的国内和国际钢铁企业所需的产品。企业发展离不开电力先行, 1-6 月仅用电量达 2.75 亿千瓦时、缴纳电费达 1.58 亿元, 企业年创产值可达 20 亿元, 企业在沿着一条低碳环保之路再创佳绩。

上图: 洁净的冶炼车间。

下图: 投资建设的大型除尘、脱硫大型设备稳定运行。

田进 摄



李东生:TCL 国际化进程中的五个反思

提要:TCL 集团董事长兼首席执行官李东生应邀在中欧国际工商学院“大师课堂”上演讲, 他从 TCL 的国际化历程、国际化体会及中国企业国际化任重道远等三方面进行了主题分享。

我今天讲的题目是“TCL 国际化: 要胆略、更要创新”。这里我首先介绍一下 TCL 的国际化。

TCL 国际化经历了三个阶段

TCL 国际化最早的萌芽是从 1987 年访问欧洲、访问飞利浦开始的。TCL 国际化一共有三个阶段。第一阶段是国际化的探索阶段。这一阶段的起因大家可能还记得, 在 1997、1998 年的时候, 东亚发生金融危机, 使得我们 1998 年的出口业务受到了很大影响。当时我就痛感, 如果按照这种模式走下去, 只是一个加工企业, 虽然你的产品卖到了国际市场, 但你不是真正的国际业务, 因为你根本不掌握海外客户、市场, 甚至连和他们见面的机会都没有。在这个时候, 我就感觉到, 我们企业的国际化应该正式提到议事日程。

1999 年, 我们开始在越南进行国际化的第一次尝试。后来我们逐步把市场扩展到印度、俄罗斯、印尼、泰国等东南亚国家, 逐步在东南亚和中国周边建立起自己的业务体系。在这一轮拓展当中, 主要是以我们电视机作为拳头产品。

在 2004 年的时候, 我们开始国际化的第二个阶段, 就是通过跨国并购来布局全球业务。2003 年的时候, 我们有一个机会, 当时汤姆逊的彩电业务希望出售, 他们通过投行找到我们。经过半年多的谈判, 在 2004 年 1 月 28 日, 签订了正式合同。同年 4 月我们和阿尔卡特也签订了收购阿尔卡特手机业务的合同, 说并购可能比较准确。这两个大的跨国并购行动, 使得我们的业务迅速从周边市场进入欧美主要市场, 这也是我们并购的主要的目标。

我想把这个事情的经验体会和大家做个分享。现在大家对国际化已经没有什么争议了, 都觉得这是一个方向, 但是如何国际化, 有很多路可以走, 没有哪一条路, 哪一个方法是绝对正确的, 关键是你如何把握和操作。

在并购之后, 我们出现了亏损, 我们从 1981 年创立到 2004 年是没有亏损过的, 而且每年的利润都有增长。在 2005、2006 年出现了很大亏损, 给我们的影响非常大。另外, 手机产业, 也是并购之后, 正好遇到了国内市场的逆转。在那个阶段, 国内市场所有手机厂商都受到了很大的冲击, 国外品牌在中国市场的份额大幅度上升, 这也是 2002 年我们加入 WTO 之后带来的变化。

所以这些因素的叠加, 使得我们并购前两年非常艰难。大家可以看到, 在 2004 年到 2008 年之间, 我们的销量增幅是非常大的, 2005 年到了高峰, 2006 年开始有点下降。那一年我们出售了国际电工业务, 也是卖给了一个法国品牌, 把一个一年盈利 6000 万的项目, 卖了 16 亿。但是我们后期就逐步开始恢复和成长, 去年我们的利润恢复到 28 亿元。

我们相信, 从战略上来讲, 这一步我们是走对了。没有这一并购的话, 也许我们的手机业务, 在过去的十年国内手机产业调整当中, 可能都保留不下来。接下来我跟大家分享一下国际化的体会。

国际化体会: 要有理性的思维, 要谨慎的判断

这件事情首先要在战略上想清楚, 战术上很难想得大清楚。当年并购的时候, 我觉得战略上是没有错的。我在所有的场合和大家回顾这个事情、讨论分享的时候, 我都坚持这个看法, 最后事实也证明我的看法是对的。因为到今天, 大部分中国的大企业都在加快国际化布局。战略上来讲, 这是没有问题的。但是怎么做, 特别是在当时, 十年前没有办法想得很清楚。换句话说, 如果当时能够把风险、亏损这些事情想清楚, 可能我都不敢做了。所以你把战略想清楚, 然后坚持去做, 就一定能在最后达成你的目的。

这些并购项目, 有哪些教训值得反思呢?

在操盘上, 我们对实际的问题确实控制不足。当时国际投行还是看好的, 如果说我做一个资本的股权融资, 再拉合作伙伴一起来做的话, 成功就会更加容易一些。当时我太过自信了, 认为我们手上的资源够了, 不愿意融资。当时是可以做融资的, 而且选择了银团贷款, 好的时候银团贷款可以让股东收益更好。因为你任何的股权增发行为都会摊薄股东权益。但是不好的话, 贷款就是炸弹, 因为很多贷款都涉及到财务条件, 你一旦违约他就有权要求你提前归还。在这个时候你的压力就很大, 我最难的就是 2005、2006 年, 真的是房漏偏逢连夜雨。

比较困难还有人员储备不足的问题。这是一个两难的问题, 到底是先有人还是先有舞台? 但是没有选择, 得先把这个舞台建起来再招人。后来的事实证明, 大的并购业务, 要靠搭完台再去找人是很难的。两个并购业务, 汤姆逊彩电业务给我们带来的损失和压力更大, 整合的时间更长, 最根本的原因是他处于业务的转型期, 他原来那些人也无法适应, 很多人离开了, 而自己培养又需要时间。阿尔卡特后期运行比较顺, 所以核心团队都保留了下来, 都没有流失。甚至有些人在中国建立家庭了, 一些人还学会了讲中文。

在市场转型时期, 并购一定要非常谨慎。如果当时不是彩电从显象管向液晶面板转型那么快的话, 应对起来也不会那么吃力。如果手机不是从 2G 向 3G 转型那么快的话, 我们也不会受到那么大的冲击。所以对技术转型带来的风险一定要考虑得很充分。当时我们根本没有掌握液晶电视技术, 还指望并购汤姆逊拿到他的能力, 后来发现他也没有这个能力。但转型很快到来, 你背负着两个很沉重的转型任务, 这样做起来就更加吃力。

对相关国家的法律法规要了解得更透一些。这主要是讲欧洲, 当时做重组的时候, 我们估计在最坏的情况下, 重组要拿出多少成本, 这是可以按照法律法规测算出来的。后来我们发



现在美国可以, 但是在欧洲不是那么简单。在欧洲你要解雇 5 个人以上就必须要和工会谈判, 要取得工会的同意。而和工会谈判会非常艰难。比如, 你要优先保留那些解雇以后很难找到工作的人, 这很人性化, 但却意味着你必须首先解雇优秀的人, 保留那些能力差的人。这个重组过程就非常艰难。我记得 2005 年的时候, 欧洲要重组, 我交代欧洲的经理, 也是汤姆逊留下来的, 我说你提出一个推进计划, 按照这个计划进行。结果半年多, 一直没有进展, 因为这个方案一直没有被工会通过。

在国际化并购整合过程当中, 一定要以我们为主。开始的时候, 也就是在 10 年前, 看欧美企业还是比较习惯仰视的。但是后来发现不行, 你一定要有自信, 要按照我们的经营方式来整合业务。当然你要充分的尊重他们, 发挥他们的积极性, 按照当地的规则来运作。但是整个企业运作一定是要以自己为主。

经济环境对中国企业国际化带来较大挑战

中国企业国际化还任重道远。虽然中国进出口贸易是全球第一大的, 中国银行、三桶油、三个通讯公司在业内和全球来讲都是世界五百强前面的, 但是这些企业的国际化程度并不是很高。这也意味着整个中国经济在全球经济格局当中, 应该还有

梁宝寺公司 捂紧“钱袋子” 过好“紧日子”

针对经营形势严峻、生产成本紧张的实际, 山东能源肥矿集团梁宝寺公司加强非生产性费用管理, 捂紧“钱袋子”, 过好“紧日子”。

为应对市场变化, 深度内部挖潜, 严格控制非生产性支出, 该公司年初对各单位非生产性支出科学预算, 逐项分解, 明确目标。认真落实各级领导和各部门、车间的管控责任, 每月月初下达预算控制计划, 要求非生产性支出遵循“预算控制、定额管理、效益下降支出必须下降”的原则, 加强预算和定额管理, 严格审批管理, 严控费用标准。

为了破除“家大业大”、“不差钱”等错误思想, 该公司牢固树立过紧日子思想, 向管理要收入、要效益, 开展了节约一度电、一张纸活动, 及时消除跑、冒、滴、漏现象。引导员工树立“从我做起、节约就在身边”的思想, 自觉做到身边无“长明灯”和“长流水”, 做到办公室用电设备人走机停。提倡材料双面打印, 细微之处抓节约。

着力压缩会议、办公用品、车辆、招待费等非生产性支出。车辆管理相对固定与统一调度相结合, 每次业务用车提前协调、沟通其他车间、科室, 合理安排同行人员, 做到“一车多用”。加强车辆的运行和维护管理, 合理核定车辆运行费用和维修费用。招待费严格执行规定, 杜绝铺张浪费。微机耗材、办公用品执行统一管理, 以“物尽其用”为原则, 延长使用期限, 最大限度降低费用。“上半年, 公司合并相关会议, 比以往至少减少五六个会议, 综合办管理费用与计划相比减少 10%。”据该公司综合办公室负责人介绍。

(魏俊泉 梁祚山)

海南亚洲制药股份有限公司生产 海南快克药业总经销

更好的结构和表现。在我们这个行业里面, 华为、联想, 在国际化当中是做的比较成功的, 真的是把能力在海外能够渗透下去; TCL、海尔以及一大批中国企业也在继续努力当中。

中国企业现在很难, 上面有韩国企业、日本企业, 他们在这个领域不会退。现在能退的主要是欧洲企业, 消费领域在逐渐收缩。你要去抢, 大家都要去竞争, 那只能是硬拼。所以当年日韩企业的机会窗口我们是没的。

韩国企业, 政府产业政策支持力度是很大的。因为中国市场和经济结构特点, 不可能像韩国那样, 我也不太认为中国应该这样做。所以更多还是要靠企业去打拼。

中国企业国际化的积累还是比较少。中国真正考虑国际化, 还是在 2000 年以后开始的, 所以积累还是比较弱的。我们与日本、韩国在中国的高管接触时发现, 他们都是十年前在美国, 或者是十五年前在欧洲工作过的, 他们有很长时间的经验积累。中国目前企业的综合实力和品牌能力还是有待于提高。

当然机会也是有的。特别是“智能+互联网”、“产品+服务”的新模式带来的新机遇。中国在互联网领域和美国还有一定的差距, 但是我们比欧洲和日本并不差。所以我们要在这个产业里面, 智能互联网技术、云技术应该这是我们中国企业可以超越竞争对手的一个机会。 (作者李东生: TCL 集团董事长兼首席执行官)