

高级工商管理硕士EMBA案例：郭台铭的“紫禁城” PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/259/2021_2022__E9_AB_98_E7_BA_A7_E5_B7_A5_E5_c71_259330.htm 世界最大的合同制造商鸿海精密鲜为业外人士所知，公司位于深圳的巨无霸工厂生动体现着创建人郭台铭的雄心壮志 深圳郊外，穿过一个有门卫看守的大门，便进入了一家工厂，其规模之大可跻身世界前列。在几十座厂房中，苹果公司(Apple Inc.)的iPod和iPhone、惠普公司(Hewlett-Packard Co.)的个人电脑、摩托罗拉(Motorola Inc.)的移动电话以及任天堂(Nintendo Co.)的视频游戏机Wii这些人们耳熟能详的科技产品正被源源不断地生产出来。但这座大工厂的东家鸿海精密工业股份有限公司(Hon Hai Precision Industry Co.)却是家本行业之外鲜为人知的企业。这家工厂约有员工27万人，几乎相当于美国新泽西州纽瓦克市的总人口，它生动体现着鸿海精密创建人郭台铭(Terry Gou)的雄心壮志。在当今这个制造就等同于外包的时代，将全球的电子产品生产业务转移到中国大陆方面，郭台铭的手笔之大无人能及。几乎是在世人没有察觉的情况下，郭台铭已将他的公司变成了中国最大的出口企业以及世界最大的电子产品合同生产商。鸿海精密的收入过去10年每年都以50%以上的速度增长着，去年达到了406亿美元。今年的收入预计还将增加140亿美元。这大约相当于摩托罗拉公司一年增加的收入，相当于哥伦比亚广播公司(CBS Corp.)的年营业额。在鸿海精密的崛起过程中，56岁的台湾人郭台铭一直保持着低调。他认为，过分抛头露面会给竞争对手造成可乘之机，并有可能疏远自己的客户。郭台铭日前在鸿海精密的

的台湾总部接受采访时说，他恨自己的名气。这是郭台铭2002年以来首次接受西方媒体的采访，此前5年多的时间他一直对《华尔街日报》的采访要求置之不理。“我们的规模是这么大，没有什么能隐瞒的，”他说。鸿海精密及其在深圳的巨大工厂为人们了解颇为神秘的中国制造业提供了一扇窗口。保密性是合同制造商的一个卖点，没有他们的配合其客户要想使自己的产品和商业计划不为外界所知是办不到的。在近来发生的一系列中国产问题产品丑闻中，产品生产过程不透明也是个颇受诟病的问题。美国公司与其供货商的关系经常处于保密状态，这增加了政府监管部门追查有缺陷产品来源的难度。美泰公司(Mattel Inc.)最近就以正在进行相关调查为由，拖了差不多一周才说出为它提供问题玩具的中国公司是谁，这家公司在为美泰生产的玩具上使用了含铅涂料。鸿海精密并未牵涉到这类丑闻中，分析师和业内人士称，郭台铭将他的商业判断力与持之以恒的质量控制和极具竞争力的定价成功结合在一起，这才造就了他繁荣兴旺的制造业帝国。鸿海精密在台湾上市，其与客户交往时使用的是富士康(Foxconn)这个名称，该公司的市值达430亿美元，相当于其全球十大竞争对手的市值总和。郭台铭本人和鸿海精密还控制着一系列单独公布收入的关联企业。鸿海精密一位发言人说，郭台铭的身价目前约为100亿美元。鸿海精密一向不对外界透露其客户的名称，不过在该公司向证券监管机构提交的中文报告中会出现过其部分客户的名字。鸿海精密及其关联企业不仅为苹果公司、任天堂、惠普和摩托罗拉生产产品，还为诺基亚公司(Nokia Corp)生产手机零部件，为索尼公司(Sony Corp.)生产PlayStation 2游戏机，为戴尔公司(Dell Inc.)

生产电脑零部件。这些公司都未隐瞒它们与鸿海精密的合作关系。据台湾的分析师说，鸿海精密目前是苹果公司iPhone的独家供应商，是该公司iPod为数不多的几家供应商之一。苹果公司承认鸿海精密是其供应商，但拒绝发表进一步评论。郭台铭企业帝国的核心就是他在深圳那个高墙环绕的生产基地——占地约1平方英里的龙华科技园区(Longhua Science #8226.戴尔(Michael Dell) 1995年到访华南时，郭台铭以安排戴尔与他熟识的地方政府官员见面为交换，获得驾车送戴尔去机场的机会，然后郭台铭又在途中安排了一次戴尔参观他工厂的小插曲。当时戴尔公司尚未跻身全球五大个人电脑厂商之列，而鸿海也还未生产戴尔直接购买的零配件。早在1979年就认识郭台铭的方国健称，郭台铭看准戴尔是颗明日之星，因此一心想与他结识。分析师和业内人士表示，如今鸿海已成为戴尔最大的供应商之一。郭台铭台湾办公室内至今还挂有戴尔公司创始人的照片。就在同一年，郭台铭拿下了一块更大的地皮，后来发展成为龙华厂。当方国健1年后到访时，这家厂仅有不到一千名工人，而管理人员以20英尺的集装箱为家。此行给方国健留下深刻印象。当时戴尔和其他电脑公司倾向于向不同供应商购买零配件然后在自己的工厂组装。而郭台铭已建立了一条龙式的生产线，从电脑包装的原材料采购到组装成成品等大多数工序都包括在内。美国加州市场研究机构iSuppli Corp.分析师亚当#8226.皮克(Adam Pick)称，这些年来，郭台铭将越来越多的电脑零配件纳入到产品序列中来。凭藉自产零配件，鸿海得以在降低产成品价格来打击竞争对手的同时而又不损害自己的总体利润。到2000年，郭台铭手下有近3万名工人，营业收入突破30亿美元。郭台铭

还在将他那种“一应俱全”的经营策略覆盖到其他产品领域上。鸿海早年成立了一家富士康国际控股有限公司(Foxconn International Holdings Ltd.)，如今成了全球最大的独立手机制造商。他2003年开办的一家公司如今是液晶显示器业内的领军制造商。去年鸿海还收购了一家重量级的数码相机生产商。如今鸿海有时是生产一件产品的大多数零配件，并以成品的形式提供给客户，有时则直接面向零售商和消费者出售产品。现总共有45万名员工在郭台铭遍布大陆的十几个省份的工厂效力，此外出于将生产地向消费者靠拢的需要，他在匈牙利、墨西哥和巴西等全球各地的工厂还有数千名工人。鸿海公司成为捷克共和国最大的出口商之一，几年前郭台铭还在那买下一座城堡。鸿海在向越南、印度扩张的同时，还在向其他行业渗透，其中就包括汽车零配件行业。随着鸿海精密的规模一天天壮大，要想凭一己之力直接管理这家公司，几乎是不可能。面对这种情况，郭台铭以自身个性作为基础，培养了鸿海精密的企业文化。在龙华科技园，郭台铭与中国政府官员的合影被放大镶嵌后悬挂在显眼处，而在工厂书店销售的郭台铭转记中，也能看到他的照片。从公司其他管理人员那里得知，郭台铭身先士卒，不仅确保产品按时出厂，还必须满足客户需求。他每天工作16个小时，到了晚上依然驾驶着一辆配备了自行车铃的高尔夫球车在龙华园内巡视，数十年如一日。他会时不时停下车，或是抽查生产线的运转状况，或是帮助工人维修设备。公司经理往往被要求阅读并背诵一本名为“郭台铭语录”的小册子，其中有一条这样写道：对任何组织而言，最重要的是领导层，而非管理层；领导者必须具备为了大众利益而充当独裁者的决断力。会议

期间，郭台铭往往站着发言，一边说一边用笔在旁边的大纸版上勾画。他一方面鼓励与会者积极讨论，但另一方面如果他认为某人的发言太过愚蠢，他可能会命此人起身立正。“他会说，我这不是在惩罚你，因为我也站着，”鸿海精密的一名高级经理说。业内管理者 and 分析师都说，当客户把一条生产线外包给鸿海精密后，便会把更多的生产线外包给他们。方国健说，这就跟做什么事儿上瘾似的。方国健2002年离开戴尔，现在经营着一家风险投资基金，该基金与鸿海精密共同投资了一家机器人玩具生产企业，名为Ugobe Inc.。对于鸿海精密的竞争对手而言，他们怕是很难望其项背。四年前，鸿海精密的收入尚不及那斯达克上市企业伟创力国际(Flextronics International Ltd.)，后者稳坐业内头把交椅已有数年之久。而如今，即便伟创力国际于今年6月宣布与加州企业旭创(Sollectron Corp.)合并，二者收入相加也仅为鸿海精密的三分之二左右。但鸿海精密也有其不足之处。分析师指出，由于缺少产品设计方面的能力，该公司无法在笔记本电脑生产领域傲视群雄。此外，它所从事的合同制造领域也存在一定风险，不仅竞争激烈，利润率也不高。虽然拥有众多客户，但鸿海精密却对其中的一小部分十分倚重。在科技行业，单一产品线既可以成就、也可以毁掉一家企业，其供应商的祸福命运往往也悬于一线。不仅如此，鸿海精密还面临一道难题，那就是如何将收入增幅提升至投资者所期望的水平。鸿海精密如此庞大的摊子也带出了一些问题。李金明说，龙华工业园的建造速度很快，但规划设计却不够完善。随着人员的不断涌入，如何保证工人能够在不同地点间顺利流动都变成了一件难事。李金明谈到，他曾考虑在园区内建一条

小型铁路，但事实证明这个想法太难实现。他说，理想的场所面积应该只有现有占地的四分之一，员工人数最好也只有现有数量的三分之一。园区发展到现有规模，不是什么好事，他说。除龙华园外，李金明还负责为鸿海精密建造其他大型工厂。鸿海精密管理者和外部分析师指出，该公司之所以迄今为止依然保持着活力，很大程度上归因于它将业务分散给手下诸多小规模、半自治式子公司的举措。郭台铭说，他想更新龙华现有设备，希望能承担研发这类更加高端的业务。这意味着它将把旗下制造业务转至中国其他地区。龙华一刻不停地忙碌着，但在休息和交接班时，却能看到另一番景象。近来的某个午餐时间，室外阳光明媚，数千名工人推挤着涌出车间，他们成群结队地来到餐厅，有的则步入工厂书店。人行道边，是一队拖着行李刚进厂的新员工。多数工人都身着制服，服装颜色不同，代表他们来自不同的部门。也有人穿着蓝色牛仔裤和T恤衫。还有人两两成对，手牵手在园中散步。这些工人中，最年轻的不过16岁。20岁的周如青（音）是位和蔼可亲的姑娘，她刚刚在龙华待满一年，是某组装线上的质量监督员。她与男友住在厂外的一间小公寓，男友也在龙华上班。周如青2005年高中毕业后离开了四川农村，来到深圳打拼。作为一名中级组装线工人，包括加班费在内，她每月能挣230美元。（工人进厂第一年，若不加班，月工资仅为90美元）此外还有每月60美元的房补和饭补，以及医疗保险。在深圳，这样的工资还是能够满足生活的，周如青个人每月承担房租还不到60美元。另一名龙华员工萧先生，三年前刚从华中一所技术学校毕业，随即便被鸿海精密招来。他进厂时从组装工干起，起薪为每月44美元（按现今汇

率换算)。要是一个月工作30天，他每月最多能拿到157美元。“那时我真的太累了，忙得都没有时间休息，”他说。如今萧先生已经获得了晋升，基本工资也翻了一倍，虽然工资总数没太大变化，但他的工作时间减少了。他说与去年媒体接二连三地进行质疑报导时相比，现在的情况好了不少，只是“变化还不够彻底。”萧先生现在每周工作六天，剩下一天用来学习和充电，希望能得到另一份职位。郭台铭在鸿海精密的角色也正逐渐发生着变化。他表示，虽然自己目前仍是一如既往地努力工作，但重点已从以往的日常例行工作转移到了重大战略问题上。他还更多地关注于慈善事业，曾承诺最终将捐出个人财产的三分之一。同时郭台铭也把更多时间用在了处理一系列生活变故上，他结发多年的妻子2005年去世，上月，他的弟弟（生前曾是鸿海精密某关联企业的负责人）又因久病不治，最终离他而去。郭台铭已开始在鸿海精密寻找接班人，重点对象是那些年龄在35-45岁左右的员工。他还开始要求手下的高级经理在各自子公司独揽专权，用这种方式来证明自身实力。郭台铭不大可能从家族成员中挑选继任者，因为膝下一子一女均不在鸿海精密就职。他说他之所以作出现在辞职的决定，是受到了中国历史的影响，尤其是乾隆皇帝(1736-1796年在位)。乾隆在位时大大提高了清朝国力，使得当时的中国几乎成为世界上最为富强的国度。但在其执政晚年，决策出现失误，清朝开始走下坡路，最终导致这个朝代的灭亡。“他控制整个中国长达60年，”郭台铭说，“可他在位时间太长。我想休息休息，把更多机会和责任留给年轻人，虽然我自己还不老。” 100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 www.100test.com