

虎

步

与

狐

步

费
陆文
◎著
聂振亚

郭台铭的 经营故事

在现代市场环境中，
必须同时拥有狐狸的灵活和力震山河的虎威，
公司治理，更需要走出独特的虎步与狐步，
才有可能在激烈的竞争中胜出！

富士康前员工讲述郭台铭的身边事



ZHEJIANG UNIVERSITY PRESS
浙江大学出版社

虎步与狐步

郭台铭



ZHEJIANG UNIVERSITY PRESS

浙江大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

虎步与狐步：郭台铭的经营故事/费陆文，聂振亚
著. —杭州：浙江大学出版社，2011.9
ISBN 978-7-308-08805-3

I. ①虎… II. ①费… ②聂… III. ①郭台铭—商业经
营—经验 IV. ①F715

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 119929 号

虎步与狐步：郭台铭的经营故事

费陆文 聂振亚 著

策 划 者 蓝狮子财经出版中心

责任编辑 胡志远

出版发行 浙江大学出版社

(杭州市天目山路 148 号 邮政编码 310007)

(网址: <http://www.zjupress.com>)

排 版 杭州大漠照排印刷有限公司

印 刷 浙江印刷集团有限公司

开 本 880mm×1230mm 1/32

印 张 8

字 数 140 千

版 印 次 2011 年 9 月第 1 版 2011 年 9 月第 1 次印刷

书 号 ISBN 978-7-308-08805-3

定 价 28.00 元

版权所有 翻印必究 印装差错 负责调换

浙江大学出版社发行部邮购电话 (0571) 88925591

感受郭台铭

随着 2009 年鸿海富士康登上《财富》杂志全球 500 强排行榜第 109 位，郭台铭所统率的这家拥有百万员工的制造业巨无霸在全球的知名度达到新的高峰。令我感到荣幸的是，自己曾在郭台铭董事长麾下近距离地工作多年。

1994 年，我进入富士康集团中国总部工程标准处，担任品质管理工程师。后来调入中国总部人力资源总处，担任管理训练中心行政师。不久就奉郭台铭董事长之令，创办鸿海富士康大型内部刊物《鸿桥》月刊（如今已是最大的企业刊物）。1996 年，我又奉郭董事长之令创办致力于提升产品质量与流程品质的大型刊物《品质月刊》（后并入《鸿桥》）。

后来，我奉调进入郭董事长办公室工作，因为工作性质使然，我得常常近距离地聆听他的教诲，也常常近距离地聆听他的训斥。多年后，我感觉那也是一种享受。

我亲身感受着富士康一日千里的进步，直至它成为全球 6C

(Computer 电脑、Communication 通讯、Consumer Electronics 消费性电子、Channel 通路、Car 汽车、Content 数位内容)产业中的“制造之王”。我也亲身感受了郭台铭高瞻远瞩的经营视野和争霸全球市场的雄心壮志,更感受了他身先士卒、振臂一呼、应者云集的企业领袖风采。

富士康正如郭台铭的处世风格,相当低调,因此在很长时间内没有广为人知。直至近年来,由于业绩斐然及员工跳楼事件,投过来的镁光灯一下子把富士康照得发亮。有关郭台铭和富士康的媒体报道一下子多了起来。但这些报道多是从宏观上观照、解析富士康成长历程,或对具体事件进行报道,而对郭台铭本人的报道,多是有限的媒体之间辗转抄写的“神龙之首”。这些描述对于希望进一步了解郭台铭其人的企业经营者、管理者和普通员工来说,未免不够解渴。在惊呼鸿海富士康横空出世的同时,他们更希望了解一个活生生的郭台铭。本书的写作动机和思路,正是基于此,而且力图以“传真”风格满足这样的需求。

郭台铭是一个性格相当独特的企业家。他如虎一般,统率千军万马,极富强人领袖特质;他亦如狐一般,洞察力敏锐。他认为,经营公司,要走出独特的“虎步”与“狐步”。他又像是传统文化中一位严肃的家长,极富爱心地关注员工的成长和生活。他的领导风格和管理手法,既体现了西方管理的严谨性,也体现了东方文化的艺术性。读者可以一一体会本书中发生在郭台铭身上的故事,但不一定也不必要完全认同他的看法。如果本书能给你带来思考和启示,那就是我的荣幸!

费陆文

2011年春节于武汉东湖

足 迹

20 世纪 90 年代初期,我的妻子曾在富士康集团工作。那时我对富士康的企业文化就有所了解。21 世纪初,我放弃高职高薪,投身富士康,一干就是八年。八年来,我亲身感受了富士康的迅猛发展与壮大。富士康科技集团于 1988 年在中国大陆投资设厂,是集开发、设计与精密制造于一体,整合机器人、精密机械及模具、网络平台、纳米技术与热传导技术等高新领域的创新型国际化集团。1991 年至今,集团年均营业收入保持 50% 以上的复合增长率,并且连续 12 年入选美国《商业周刊》发布的全球信息技术公司百强排行榜,连续 8 年稳居中国内地企业出口 200 强第一名,连续 6 年跻身《财富》全球 500 强(2005 年第 371 位、2006 年第 206 位、2007 年第 154 位、2008 年第 132 位、2009 年第 109 位、2010 年第 112 位)。

郭台铭常常说:“文化是竞争成败的关键,我必须有一套独特的经营哲学,必须有追求成功的价值观,全员必须有共同景仰的精神气质和道德素质,要保持企业自身独特的传统与作风,维护并不断升华企业形象。”

“聚才乃壮，富士则康！”——这是何等的胸怀与气魄！这是怎样的远见与博爱！

郭台铭的远见与雄心，霸气与严格，外媒多是众说纷纭。从默默无闻到名动四海，郭台铭的一生充满传奇色彩。他一手缔造了富士康科技集团，打造了一个世界级的企业航母。

正因为有了健康、积极和充满创造力的企业文化，才有了富士康上下一心的艰苦创业，才有富士康的持续开拓、不断创新，才有了全体员工以强大的凝聚力和执行力不断推动富士康的飞速发展。

郭台铭一手缔造了富士康的企业文化，他总结了富士康企业文化的四大特征：第一是辛勤工作的文化；第二是负责任的文化；第三是团结合作并且资源共享的文化；第四是有贡献就有所得，也就是一分耕耘一分收获的企业文化。富士康以“爱心、信心、决心”为企业核心价值观，郭台铭数十年来大力倡导的爱心文化在富士康已是深入人心！

郭台铭倡导的“创建幸福企业”理念最受社会称道。他把幸福定义为“安康、稳定、发展”，并认为：员工安全健康，家庭和睦美满，这是幸福第一境；公司经营稳定、员工工作稳定、家庭关系稳定，是幸福第二境；公司有发展前景，员工有发展前途，是幸福第三境，也是最高境，因为发展意味着希望、机会、进步和成就。“创建幸福企业”也是对“构建和谐社会”这一理念的积极响应。

“企无人则止”——企业中最关键的因素是“人”，企业文化建设中最关键的因素也是“人”。为了让员工无后顾之忧，富士康每年投入近4亿元人民币的保障基金，设立5条保障线，为数十万员工建立了“老有所养，病有所医，有难必救”的全方位、多层次的保障体系。

郭台铭和富士康不仅重视从福利方面为员工做出不断改善,还相当重视持续改善企业运营环境,创造“工作机会历练、正确思想文化、稳定健康生活”的人才孕育环境与平台,如海外历练、学历教育、专业培训等,将员工生涯规划和集团产业策略紧密地联系在一起,给员工开辟一条“人材、人才、人财”的生涯之路。2001年,富士康在深圳龙华园区创建了国内企业首家“先进制造生产力学院”,其中包括 IE 学院、管理学院、技术学院和网络学院等,致力于把先进制造技术、科技成果和前沿管理理念转化为现实生产力。为此,富士康在资金、设施、师资等方面全力投入,成绩斐然。现在,“先进制造生产力学院”已成为富士康的一个耀眼品牌,不仅为富士康好学上进的员工所向往,也在社会各界名声遐迩。

富士康还非常重视与著名高校的合作,通过与各著名高校联合办学的方式培养人才。先后与清华、北大、上海交大等名校开展了合作办学,这一举措不仅为其自身培养了大批高级技术人才,也圆了许多员工的硕士梦、博士梦,让他们拥有了辉煌灿烂的职业生涯。

郭台铭的管理风格,外界概括为“军事化管理”,其实不然。郭台铭强调“走出实验室,没有高科技,只有执行的纪律”。纪律与执行,号称富士康的“管理双翼”。但富士康的管理绩效,是建立在公平竞争和奖优罚劣的基础上,同时强调执行中的人性关怀和互信、公正。

郭台铭认为:所谓纪律,就是科学合理的管理体系、规章制度和流程,而所谓执行,就是贯彻纪律的坚强意志、行动效率和奖惩力度。富士康的经管、工管、生管和品管四大管制系统,集合、整合、融合的团队纪律要求,直面困境、接受挫折、挑战失败的生存竞争法则,以身作则、

分层负责、数字管理的执行力运用等等,都不是停留在口头上,而是形成了相应制度和措施,其效用卓著,在业界素负盛名。

郭台铭曾说:纪律与执行,不能以牺牲员工的权利、人格、尊严、个性、互信、健康为代价。纪律面前没有特权,尊重平等公正但允许个性差异,面对矛盾都要有平常心、公理心和同理心。所以,在富士康,不管是质量改善、生产竞争、技术研讨,还是社团互助、团队沟通、工余休闲,员工们都被鼓励着以祥和、康乐、平顺的心怀,去做自主管理和自我改善的活动。

我与费陆文先生系少年时同学,我们都在富士康科技集团工作多年,见证了富士康从 1995 到 2010 年整 15 年的发展轨迹。我们二人分别撰写了郭台铭在富士康发展的不同时期的故事,全书最后由我编辑整理结集付梓。

多年来,富士康之于媒体,或众说纷纭、莫衷一是,或风口浪尖,贬责难辩。言为心声,吾以吾笔写吾心,虽人微言轻,只求还原真实。

本书适合企业管理人士、培训师及初入职场的新人阅读,如能对读者有所启迪,则幸莫大焉!

最后,感谢许多主管多年来对我的教导和栽培。也感谢我的妻子 18 年来对我的支持和帮助,她柔弱的肩膀挑起家庭的重担,相夫教子,让我能全身心投入学习、工作和业余写作。

聂振亚

2011 年 2 月于深圳

作者序 1 感受郭台铭 // 001

作者序 2 足迹 // 001

第一章 激励 // 001

第二章 亲情 // 015

第三章 制度 // 030

第四章 成本 // 043

第五章 现场 // 054

第六章 流程 // 066

第七章 客户 // 076

第八章 员工发展和学习 // 089

第九章 文化 // 121

第十章 斗志与执行 // 152

第十一章 竞争 // 181

第十二章 企业形象打造 // 212

附录：郭台铭经典语录与富士康经营
理念荟萃 // 228

导 言

激励是对人的激发和奖励。激励理论和激励机制一直是企业经营者关注的话题。不同的企业在激励机制和激励手法上花样翻新,各出奇招。

企业经营者会发现,员工越来越容易对激励感到“疲惫”,即对众多的激励手法反应越来越迟钝!郭台铭对这一点有深刻的认识。他说:“激励手法的效果与激励手法的稳定性成反比。”意思是,同一种激励手法如果长时期实行,则其效果会随着

时间推移而呈现出递减效应！这个道理并不复杂，但它的内涵很深刻！有的企业把一些激励手法年复一年地使用下去，其效果必然大打折扣！

所谓“局部之和不等于整体之和”，比如一群人在看戏，如果有一个人踮起脚尖想看得更清楚一点，于是便会有被遮住视线的其他人也踮起脚尖！少数人踮起脚尖时，少数人的确是看得比以前更清楚了。当所有人都踮起脚尖时，每个人所看到的与坐着时所看到的还是一样，但是成本却大大增加了（踮起脚会更疲劳）。把这条“踮脚跟”定律套用到激励理论中，我们可以得到类似的结论，即同一种激励手法被众多企业广泛使用时，其效果与不采取激励手法时的效果相同。激励贵在创新，贵在差异化，贵在因时因地因事而异，绝不应被教条般地放之四海。

不管是存在激励机制缺陷的企业，还是激励机制比较完善的企业，为了应对越来越激烈的市场竞争，都应该继续完善和加强企业的激励机制建设。这项建设是一个系统而复杂的庞大工程，它不仅贯穿于企业的引才、留才、用才及培养人才的全过程，也贯穿于企业全部经营活动的始终。对于如何完善和加强企业的激励机制建设，郭台铭所领导的企业集团一直在追求创新。本章主要不在于叙述郭台铭对于完整的激励机制的规划和构思，而是通过讲述几个具体的故事，为读者揭示，即便在激励手法上，郭台铭也总是有不落寻常之举！

发放奖金的技巧

2003 年的春节嘉年华方案呈给郭台铭后，他在“抽奖”项旁作了批示：

奖项设立应“名三实五”；即公开的方案上若写 30 个奖项，实际颁发时要发 50 个奖项，让员工不仅满意，而且惊喜！

须知，我们需要做的，不仅仅是让客户满意，还要超出客户的期望，让客户惊喜！

员工是我们的内部客户！

预留部分奖金给主管以其个人名义发放；

不仅要善于管理，而且要善于领导！

领导的过程就是争取追随者的过程。预留部分奖金让主管以其个人名义发放给员工，才有助于增进员工对主管“同甘共苦”的信赖！

员工必先认同其主管，才会进而认可公司。

100 万的重奖

1996 年春节，富士康在宝安电影院举办春节嘉年华。

无论是生产单位还是幕僚单位，都献出了精彩的节目。

富士康华南总部警卫队的节目是手劈砖块。几块砖一叠，表演人员气沉丹田，运气，挥掌，劈！几叠砖块应声断裂！

对于接受过专业训练的人士来说，这也算不得什么高难度的事情。表演后，郭台铭上场，用手摸了几个地上的碎砖，很惊讶：“是真的砖块啊？！”他起身，宣布：“奖警卫班同仁 100 万！”

全场如同滚烫的油锅里倒进了一碗冷水，立即炸开！
100 万！

全体同仁眼神发直，将信将疑。

郭台铭不容置疑地再次确认：“奖！100 万！富士康就是要重奖真功夫！”

掌声如同春雷滚过。

这下子可苦了集团人力资源部的何经理（现在已是负责富士康百万人力资源运筹的何副总了！）

晚会后，人力资源部紧急开会，商讨怎么发放这 100 万奖

金。最大的困难在于：如果执行郭台铭的指示，激励体系就会崩溃！以后，所有员工都不用去搞什么生产了，天天练劈砖块还合算些。不发吧，郭台铭在数千员工面前已经言之凿凿地承诺，谁敢冒天下之大不韪？

第二天，富士康华南总财务部副理马幼菁来电：100 万元人民币现金已准备好！要不要干脆就让押钞车送获奖者去银行存钱？上头已经交代过，不能把钱直接存入获奖者的银行账户，那样不够刺激！要让获奖者亲眼看到现金！当时，集团人力资源部洪火焰课长紧急向何经理报告。

何经理与多位事业处高管商量过后，决定每位表演者发 1 万元奖金，共 10 万。多余的钱先作为基金，留作以后奖励绩优同仁的花费。如果董事长追问，几位事业处副总将出面解释并承担责任。

发不完奖金就扣工资

富士康集团向来重视品质管理，集团内部的“品管圈”（QCC）与“品质改进小组”（QIT）等品质改善活动风起云涌。为了提供足够的动力让员工孜孜不倦地改进产品品质、制程品质、流程品质，降低制造成本、管理成本，集团要求每个事业群均要提供丰厚的预算作为改善奖励基金。

1997年3月份的动员月会中，竞争产品事业处的品质改进报告非常出色，每年可为公司节约数百万资金，但奖金却不够丰厚。郭台铭在大会上对集团最高品质管理单位工程标准处的刘克琪经理下令：我给你1800万元，今年你必须把这些钱全部作为奖金发下去！剩余多少，我就从你工资、奖金和分红中扣回多少！直到扣完为止！如果你们工资、奖金和分红不够扣，以后年度继续扣！

不计成本的稿费

1994年下半年,我(费陆文)进入富士康中国总部工作。先是服务于总部集团最高品质管理单位工程标准处,后调至人力资源部,奉命创办鸿海内部刊物《鸿桥》。

一次,我当面向郭台铭董事长请示《鸿桥》的办刊预算和稿费标准。

董事长不假思索地说:没有预算,只要办得好,用多少算多少。你认为好的文章,一个字1元钱;从海外约的稿,可以一个字10元钱。

现在,《鸿桥》已是中国最大的企业内刊之一,印刷精美,内容丰富,在富士康百万同仁中扮演着重要的沟通角色。一期一期,至今已经走过了10多年,这本书作为品质管理的园地、资讯发布的平台、技术研讨的田野、员工文化的培育基地,哺育了无数的富士康同仁。