

收购威盛，做中国人的芯片，力撼英特尔；创立HTC，做中国人的手机，震惊乔布斯

王雪红

HTC女掌门的商战与人生

全球智能手机革命的引领者 ——

莫滌非 / 著

不可思议的蜕变

从廉价代工到世界品牌的励志经典

白手起家成首富

王永庆王雪红父女双双问鼎首富榜



王雪红，她有一颗中国芯



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

王雪红

HTC女掌门的商战与人生

莫滌非 / 著

人民邮电出版社
北 京

图书在版编目 (C I P) 数据

王雪红 : HTC女掌门的商战与人生 / 莫涤非著. --
北京 : 人民邮电出版社, 2013. 1
ISBN 978-7-115-30596-1

I. ①王… II. ①莫… III. ①王雪红—传记 IV.
①K825.38

中国版本图书馆CIP数据核字 (2012) 第311860号

内 容 提 要

本书以王雪红的成长、成熟、成功为脉络, 尽可能真实地还原了王雪红从初涉职场到自主创业, 从威盛集团到 HTC 时代的点滴过程, 为读者呈现了一位满怀梦想、坚持创新、肩负使命的企业家形象。书中还娓娓讲述了王雪红的为人之道、用人之道和处世之道, 对读者有一定的启迪。

王雪红: HTC 女掌门的商战与人生

-
- ◆ 著 莫涤非
责任编辑 寇佳音
 - ◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市崇文区夕照寺街 14 号
邮编 100061 电子邮件 315@ptpress.com.cn
网址 <http://www.ptpress.com.cn>
北京隆昌伟业印刷有限公司印刷
 - ◆ 开本: 700×1000 1/16
印张: 15.75 2013 年 1 月第 1 版
字数: 176 千字 2013 年 1 月北京第 1 次印刷

ISBN 978-7-115-30596-1

定价: 36.00 元

读者服务热线: (010)67172489 印装质量热线: (010)67129223

反盗版热线: (010)67171154

广告经营许可证: 京崇工商广字第 0021 号

对神发脾气的人

当然，53岁的人也年轻过；当然，53岁依旧年轻。

——题记

十几年前，她还是个对神发脾气的人。当时，私募而来的资金快被手下烧光，表面上她还得装作若无其事，那种感觉，想想都难受。晚上睡不着，自己的大姐就引导她读《圣经》，祷告几次，焦虑依然，她就发火了：什么神，什么救世主，连失眠都治不了……

后来，她还是皈依宗教。此时的 HTC（宏达国际电子股份有限公司）也有了神奇的色彩。作为华人世界中为数不多的女性创业者，她是神的信徒，在滚滚俗世中沉浮。

—

王雪红的父亲名声在外，她也被认为是兄妹几个中最像父亲的那个，连走路、说话都像。这样的评价应该是一种极高的赞誉，因为父亲王永庆本身就是传奇。

台湾，台北，王永庆成长于战争年代，并成为战后东亚新经济崛起的代表性商业力量之一。我们关于台湾的财富记忆远不如他们的娱乐新闻多，王永庆就是前者中少数几个之一。如同老一辈南洋华商，王永庆凭借苦干和巧干，赚的是实业的钱——后来的台塑集团，经营范围囊括了塑胶、化纤、制衣、木材等数个领域。2008年，王永庆以68亿美元的身家和“台湾经营之神”的美称，告别了这个世界。

就在三年后，他的第三个孩子，王雪红，成为亚洲女首富。

如同一种宿命，相互联系，却又看似毫不相干。众所周知的桥段是，王雪红的财富和父亲并无直接联系——她的第一份工作是在姐姐的电脑公司，创业资金用的是妈妈的房契。她在有意无意地回避自己的命运，似乎是为了证明一个结果。

毫无疑问，她做到了。

台湾，桃园，就像北京的中关村。这里聚集着高科技玩家，是木讷的程序员和富有活力的创业者的矛盾集合地。

1997年，王雪红39岁，已经有了八年独立创业经验的她在桃园开办了自己的第二家公司，这就是后来让她为人共知的HTC。

她的基因真的与众不同吗？还是这种不信宿命而且要抗争宿命的做法普遍存在于桀骜之人身上？

外人对她的看法是：说话爽朗，性格奔放，有国际视野，能扛事，没有台湾人那种就算发飙也不过说个“怎样”的“萌怒”之意。后来的事情证明这个台湾女性确实没把自己仅仅当做宝岛之星，她说，HTC是中国人的企业。

难怪她会成功。但凡一个企业家说自己是在代表中国人做事的时候，基本上就已成功。更何况，一个受过美式教育的女性会讲这样的话，更说明她在桀骜之下，尚有奇妙。

二

HTC 进入这个圈子的时间算不得早，虽然赶早很重要，就像郭台铭说的：“台湾神木之所以有名，是因为 4000 年前种子落到土里就决定了的。”但是，赶得巧同样重要，王雪红赶对了鼓点，不差一分一毫，正好踩到换代的那个间隙。

台湾的电子代工就像祖国大陆的改革开放，经历了 30 年的成长。20 世纪 70 年代，郭台铭的富士康还只是资产仅为 30 万台币的小厂，主要生产黑白电视的旋钮。30 年之后，富士康成为全球最大的代工厂。

HTC 刚开始也是代工。和富士康不同，王雪红没办法靠长年累月的经验，她只能另辟蹊径。这也是很多观察者觉得她了不起的地方。

其实，运气有时候真是来自被逼无奈。

1997 年前后，HTC 走的是研发重于一切的路子，因为王雪红相信她亲自找来的那些“科学怪人”。他们只负责买最贵的设备，在最爽的氛围下毫无压力地设计出最牛的产品，王雪红负责罩着他们。

你看，一开始，人家就是奔着青出于蓝的目的而来。运气，也来了。

这个一度对着神发脾气的富家小姐，赶上了移动终端大爆炸的时代。她的合作对象都是行业里最牛的企业，微软、康柏、O2、英特尔……这对于一家以代工起家的企业是个好消息。总有一天，他们要背叛自己的初始，亲自推倒过去。

2007 年，iPhone 上市，智能手机以一种非常友好又无法撼动的精致开始领导一场革命。在这场革命中，王雪红早就做好了准备。

HTC，从代工到品牌，走了 10 年。

公司做成了，父亲去世了。王雪红说，这么多年，父亲一直是我内心的标杆。我总会想，我是王永庆的女儿，不管怎么样，我不能损伤了父亲的名声。

叛逆的终点，依旧是原点。

三

高科技圈子里的人，有一个自相矛盾的地方：一方面他们极易衰老，号称吃的是青春饭；另一方面他们永远站在最新鲜的资讯堆上，似乎永远年轻。

王雪红生来就是个矛盾的人。她衔玉而生，却没有不劳而获；几度创业，始终浮沉；她的财富和她的人生一样，大起大落，如同过山车。

如是，宗教于她，成了一个理由，拥有信仰的理由。在那里，她能活得轻松一些。她甚至希望自己的孩子将来去做牧师，而不是商人。

她自己的青年时代也经历了相同的矛盾——在美国读书，刚开始选的是音乐系，希望成为一名钢琴家，后来及时意识到天赋平平，转入经济系。这又是神一样既定的宿命。每隔数日，父亲寄来的长信中，未有亲情，有的是关于经营与管理的长篇大论。在王雪红的回信中，写的也是与钱有关的事情，包括每一块钱的去处。

哪怕她是“经营之神”的女儿，也不是生来会做生意，有的也许是源于积累而造就的运气。第一份工作是在姐姐的电脑公司里做销售，冲劲有余，经验不足，被骗，追债，无果，却意外打开了欧洲市场……

然后就是创业，用电影台词来讲，苦练若干年，终于到了用武之时。她说自己也能带人做研发，当时她没买到过一件华人做的电脑零件——很快，她就做到了。

那个她用母亲的房契当做资金买下的小公司，全部研发者都是中国留学生。这些人在王雪红的带领下，走过七年，公司成为众多世界大牌企业背后的研发伙伴，还有一个人成了她的丈夫。

对她来说，这就是她在俗世中的宗教，她甘之如饴，愿意为之付出一切。

四

现在，她又在经历一段沉下去的时间。

进了这个圈子，就得忍受这种状态。行业的革命永远不会停止，当苹果和三星获取了行业中 90% 的利润时，其他品牌都在打酱油。

大家的问题各不相同，痛苦却是一样的。

王雪红分身乏术，她当然知道这时候的问题是什么。HTC 比苹果和三星都要年轻，之所以一时无二，缘于踩在了 Android 最迅猛的那段爆发期。进入近身搏杀阶段，它的身躯相比于自己的年龄却显得过于庞大。

消费者也看出了问题：他们分不清 HTC 的机型，虽然有一个大的分类，但其下朝令夕改的机型，令人摸不着头脑。说得不好听点，你不知道自己手里的 HTC 是正品还是山寨。推陈出新的次数过于频繁，这种模式现在看来不怎么具有持续性。

苹果和三星则反其道而行。前者一年最多有一款新机；后者也紧随其后，开始窄化系列，每个系列先用高端产品做好定位，然后有序细化。

HTC 在这一点上更像一家服装店，其销售渠道并未分层，而是彻底扁平。在众多门店中，加盟方式很像一些“轻资产服装企业”——实地考察店铺，然后分为三类，分设专区、综合柜台、放弃。

直接后果是，产品众多，渠道拥堵。

此时的 HTC 没有“拳头产品”，致使他们疲于奔命，自己都搞不清自己的产品。王雪红的办法是，及时刹车，自拍板砖，哪怕头破血流，过好慢刀割肉。

在欧洲的某款疑似“拳头产品”首发式上，HTC 的研发负责人介绍了新品的强大功能，以及他们对生活的理解，这一点显得温情脉脉，他说：“人们总是希望用相片来记录当下，但想象不到一个仅次于电话的功能（指照相功能），却没有厂商真正去把它做好。”

这也是王雪红的理解：“HTC 应该是一家卖生活的公司。”

她还是那个“经营之神”的女儿，是正统的华人商业逻辑继承者：她可以接受挫折，却没办法对不聪明的做法保持淡然。

她有信仰，精神上的、俗世的，这并不妨碍她依旧年轻，在这个圈子里。

五

她依旧是个矛盾的人。

身为富豪，但并不接受这种称号，媒体想问她一些关于财富的问题，她一概拒绝；她对产品颇有微词，但当看到来访者拿着 iPhone，她会笑着说，你选错了手机哦；她是中国人，她的企业是中国企业，但大部分时间身处美国；她是王永庆的女儿，身上本该沿袭老华商的控制力，可是她的手下享有最大的自由；她的合作伙伴包括美国电报电话公司（AT&T）、威瑞森无线（Verizon Wireless），德国电信和斯普林特（Sprint），也是微软手机系统的试水者，她的品牌却因为谷歌 Android 声名鹊起……

曾经，她对神发脾气，后来皈依于神；若干年过去，她带着年轻的企业，说要挑战乔布斯，甚至两家企业之间因技术专利对簿公堂，可是现在，她需要走乔布斯的路，把产品尽量简化。

这样的事情，其实在生活的每个角落里渐次上演。就算她没有那个商人的奇妙背景，故事也不会有太多改变。还记得那句话吗——“台湾神木之所以有名，是因为4000年前种子落到土里就决定了的。”

第一章 初生牛犊

我的父亲母亲	002
富爸爸——辩证的思考	010
飞越太平洋，烛照全新生命之域	015

第二章 小试牛刀

初入职场，学路茫茫	024
威盛——像花儿一样盛开	031
向智慧的理念凝眸	041

第三章 庖丁解牛 上（威盛时代）

缠斗英特尔	050
树民族大旗，做国人芯片	057

“中国芯”的“宦海沉浮”之抢占祖国大陆市场 ...	068
---------------------------	-----

寻找迦南之地	078
--------------	-----

第四章 庖丁解牛 下（威盛时代）

云计算时代的“新太平洋战争”	086
----------------------	-----

“绿色计算”——从战略到责任	093
----------------------	-----

创新是发展的“永动机”	103
-------------------	-----

多元化经营	111
-------------	-----

第五章 目无全牛 上（HTC 时代）

HTC 创业准备	122
----------------	-----

创业之初	130
------------	-----

HTC——一个配角的成名路	136
---------------------	-----

第六章 目无全牛 下（HTC 时代）

HTC 联手谷歌	144
----------------	-----

HTC 迎战苹果	152
----------------	-----

女强人逐梦媒体业——入主 TVB	160
------------------------	-----

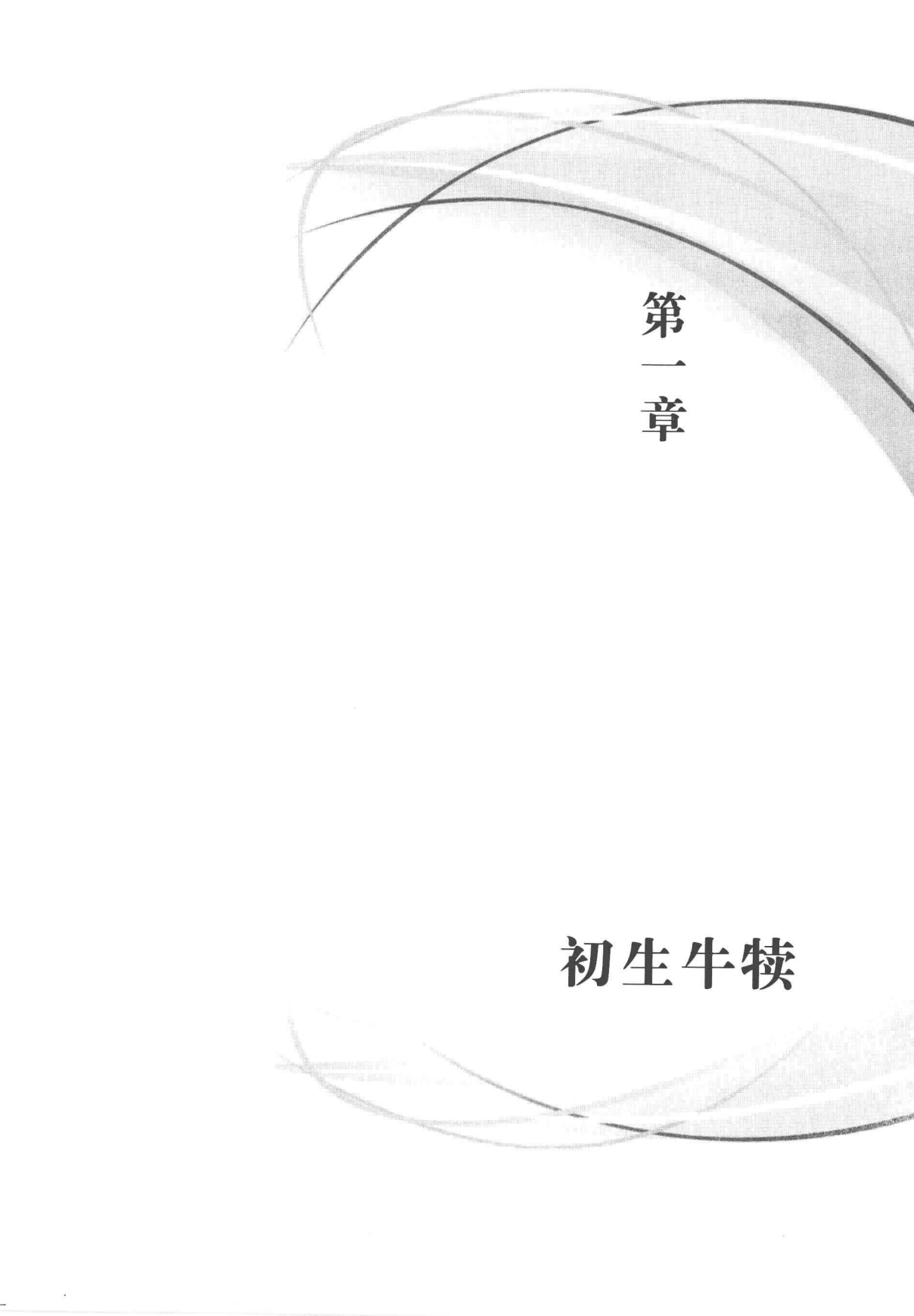
第七章 修己心

吾将上下而求索	168
---------------	-----

决不轻言放弃	174
谦虚是一种竞争优势	182
父亲的勤俭深入我的骨髓	189

第八章 治他心

用人不疑，充分授权	198
女性的力量——随风潜入夜，润物细无声	205
低调的品质	213
篇外 爱的布道	220



第一章

初生牛犊

我的父亲母亲

引言：《诗经》中讲“六义”，一曰风，二曰赋，三曰比，四曰兴，五曰雅，六曰颂。“风雅颂”大家比较熟悉，说的是《诗经》的体裁；而三种表现手法可能就不是那么容易解释得精准到位了。特别是“赋比兴”中的“兴”，大概指托物起兴，即先言他物，再引出所咏之词。这样既能激发读者的联想，也会增强意蕴。若将此手法运用到今天的文本中——读者要想全面地了解王雪红，就先“兴”其父亲母亲吧。

经营之神王永庆

王雪红的父亲王永庆出生在台北县新店一个普通的农家。家中几代人都以种茶为生，生活清苦，即便王永庆的父亲王长庚整日辛勤劳作，照看茶园，

微薄的收入也只能勉强糊口。跟每一个发愤图强的励志故事一样，总会有一个转折点出现，使得主人公的命运发生改变，要直面艰难。王永庆的转折点出现在9岁时，那一年王长庚患病，只能卧床休养，这意味着家里失去了主要劳动力，而王永庆必须扛起责任，边读书边帮妈妈分担生活的重担。

15岁，王永庆小学毕业，正式开始工作。他先做了茶园杂工，后又到台湾南部嘉义县的一家米店当了学徒。过早的历练让王永庆尝尽了辛酸，也正是这些辛酸让他学到了书本上学不到的人情世故和社会准则。

而后，时间飞逝，王永庆到了16岁。大家的16岁都在干什么呢？培根16岁开始思索改造当代学术的革新之路，林徽因16岁遇到了徐志摩，我们16岁可以领身份证，而王永庆的16岁作出人生中第一个重要决定——做米店老板。用父亲向别人借来的200元钱作为启动资金，16岁的王永庆开了人生中的第一个店并成功克服了经营初期的困难。当时，依据做学徒的经验，王永庆中规中矩地经营米店，可生意却并不像他想象的那样兴隆。隔壁的日本人开的米店极具优势，而其他老字号米店又各有客源。面对每天卖米不到12斗的惨淡生意，王永庆思虑着要调整策略。这时候，多年人生历练锤炼出的本领就帮上了忙——他观察力极强，很清楚消费者的心理和需要；脑子又活泛，懂得创新和营销。据悉，由于当时大米加工技术落后，出售的大米中掺杂米糠、沙粒和小石头的现象很是正常，卖家都这样卖，买家也不会有意见。可王永庆看清、认准了这个突破口，在每次卖米前都会把米中的杂物拣得干干净净，然后再挨家挨户地上门推销自己的大米，成功之后还免费给居民掏陈米、洗米缸。这样有针对性的营销模式，顾客很难不变成回头客，其

米店的生意很快就从一天卖 12 斗变成一天卖 100 多斗……

多少年后，当王永庆已经成为台湾企业集团的坐标人物，在一次访谈中，白岩松问及王永庆在卖米时的梦想，他这样回答：“当时我没有梦想，也没有想我以后要做什么大事，就想着把当前的事做好。卖米是小生意嘛，就想着要做大。如果光是梦想，是不会成功的。”这让我想起导演英格玛·伯格曼的梦想，他说他总惦记着一个古老的故事：一个大教堂倒塌了，工程师、工匠、教主、商贩、流浪汉等各式各样的人物都会聚过来，共同建造了一个更为宏大的教堂，建完大家就各自散去，谁也不会记得他们的名字。他的梦想就是做其中一员，共建人类文明的大教堂。一个务实，一个烂漫，两者对比没有好坏优劣之分，它只是让人明白，每一个成功者都有自己正当的、最好的选择和理念，而成功所需的必要条件，也不是千篇一律的。

王永庆依据自己总结的经验完成了资本的原始积累。而后又凭借其出色的洞察力，在台湾经济开始发展、建筑业势头最好的形势下，发现商机，大力经营木材，完成了资本的二次积累。

都说时势造英雄，小打小闹的成功或可凭一己之力，可要完成大业却少不得要借助时势的推动。走到 38 岁，王永庆迎来了生命中最重要的一次机遇。据悉，当时当地政府推出了工业发展计划，其中包括利用美国的援助生产石化工业基本原料——聚氯乙烯，而此时又恰逢木材业发展饱和，竞争越来越激烈，王永庆便决然地退出了木材行业，顺应时局地接下了生产聚氯乙烯这一项目，成立了台湾塑胶工业股份有限公司。

事物的发展总是前进性和曲折性的统一，所以当这个新兴的事业出现问

题后，想必王永庆是有心理准备的，否则他也不会那么果断，在产品严重滞销、股东纷纷退股的情况下变卖所有产业，购买台塑所有产权。事实证明，王永庆的孤注一掷又赢了。在取得了独立经营权后，他改变了策略，将消费对象重点放到海外客户身上，这不但使得产品销量大增，也使企业竞争能力得到提升，王永庆终于在当地商界站稳了脚跟，开始了其在石化领域的称霸之路。

之后，他又成立了南亚塑胶工厂、台湾化学纤维工业公司等企业，事业版图也从石化原料拓展及塑料加工、纤维、纺织、半导体、电子材料、汽车、发电、机械、运输、生物科技、教育与医疗事业等。尤其在石化工业领域，台塑集团建立了垂直整合的石化供应链，成为台湾独一无二的企业集团。如今，台塑集团下辖9个公司、公司员工总数超过7万，资产总额达2.5万亿新台币，当之无愧地成为台湾各企业集团的龙头老大。而王永庆也凭借其创造的经济奇迹和在业内的影响力，被誉为台湾的“经营之神”、“台湾的松下幸之助”。2008年6月，王永庆还以68亿美元的身价登上《福布斯》全球顶级富人榜。

王雪红就是带着这个经商奇才的血脉降生的。1958年9月14日，她一出生就过着跟父亲完全不同的童年，因为彼时的王永庆再也不是到处跑腿打杂的米店学徒了，也不是小地方的木材商人，他已成功经营起了自己的台塑公司，是推动台湾工业化的有功之臣，更是走出台湾办公司的第一人。父亲的艰辛打拼给王雪红创造了优渥的生活环境，她住的是台北市锦州街占地1000多平方米的6层花园大楼，那里冬暖夏凉，警卫森严。吃的不说是山珍