

陈润 著

富士康内幕

中国制造，最终幸福了谁？

找准富士康事件背后的本质，挖掘中国企业困扰的根源

湖南文艺出版社

HUNAN LITERATURE AND ART PUBLISHING HOUSE

博集
卷八



中青院 11 000642412

富士康 内幕

陈润 著

中国制造，最终幸福了谁？

找准富士康事件背后的本质，挖掘中国企业困扰的根源！

湖南文艺出版社
HUNAN LITERATURE AND ART PUBLISHING HOUSE



图书在版编目 (CIP) 数据

富士康内幕 / 陈润著. —长沙: 湖南文艺出版社,
2010.11
ISBN 978-7-5404-4653-6

I . ①富… II . ①陈… III . ①高技术企业—企业管理
—研究—台湾省 IV . ① F279.244.4

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 192252 号

上架建议: 企业管理

富士康内幕

作 者: 陈 润

出 版 人: 刘清华

责任编辑: 朱 莹

特约编辑: 于向勇 黄鸿涯

版式设计: 付 莉

封面设计: 久品轩工作室

出版发行: 湖南文艺出版社

(长沙市雨花区东二环一段 508 号 邮编: 410014)

网 址: www.hnwy.net

印 刷: 北京鹏润伟业印刷有限公司

经 销: 新华书店

开 本: 720 × 1040 1/16

字 数: 230 千字

印 张: 15

版 次: 2010 年 11 月第 1 版

印 次: 2010 年 11 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978-7-5404-4653-6

定 价: 29.80 元

(若有质量问题, 请直接与本社出版科联系调换)

做先行者不做殉道者

富士康是一个沉重的话题，它并不只是一长串被报道的死亡名单和 80 万生产线工人苍白的青春。它代表的是一段谁都不愿触及，却又都无法回避的伤痛，因为它背后隐藏的问题，并非仅关乎某家企业或某一种保障机制，而是如一面镜子折射着当代社会某个群体的迷茫与痛楚。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。

2010 年 1 月 23 日至 5 月 26 日，在这短短的四个月里，富士康先后有 12 名员工选择以跳楼的方式来表达对现实的无奈、怨恨，以亲人朋友的哭泣作为生命谢幕的悲曲，方式之极端、频率之紧凑、时间跨度之长不得不令全社会震惊。随着噩梦远去，思想沉淀，媒体、公众开始由最初群情激动地抨击咒骂转化为人文关怀、企业发展层面的理性探讨，富士康悲剧的正面意义由此放大，真相的神秘面纱也被逐渐揭开。

也许只有郭台铭本人——一个向来习惯于霸气、高傲的年近 60 岁的老人，才能真切、彻底地感受到一夜之间成为千夫所指的滋味。在过去的四个月里，尽管他白发陡增，血丝布满双眼，疲惫写满全脸，并且随时都有倒下的可能，可“12 个十字架”只有他才能背负，虽然这样做有些不公平。其实在郭台铭的内心世界里，他是一万个不愿意手下的员工以如此惨痛的方式向自己表达反抗的，这显然与他的商业理想背道而驰。

将富士康定义为中国企业在荒漠中野蛮生长的典型代表并不过分：1974 年，郭台铭在台湾创业，比大陆改革开放还要早三年；1988 年郭台铭进军深圳龙岗，是最早的一批拓荒者；20 世纪 90 年代初，各地生产基地如雨后春笋般遍布全国，90 年代末为加快国际化进程，并购拿下世界 IT 名企，并在台湾本土收购下游生产企业，当 2008 年广东省的“腾笼换鸟”政策大刀阔斧时，后觉者才领会到郭台铭的先见之明；2000 年之后，富士康

大手笔投入渠道建设，并试图避开代工客户竞争的领域自创品牌，往上游进发。在世人痛骂代工无耻、血汗工厂的暴风骤雨中，郭台铭悄无声息地在打通产业链的征程中毅然前行，尽管是举步维艰。

“五月围城”的跳楼悲剧令富士康措手不及，郭台铭的转型节奏被骤然打乱，不得不提前将此前严格保密的产业意图有分寸地公之于众，以消除负面影响；深圳市政府大为光火，内地省份却蜂拥而至。于是，此起彼伏的搬迁新闻滚滚而来，真假难辨，甚至连富士康进军房地产的消息都在权威财经媒体发布。旋涡中的富士康如何才能抓住最后一根救命稻草，而不至于沉沦？

郭台铭的偶像是一代天骄成吉思汗，他崇尚铁血，以速度为制胜利器，苛责而威严；他野心勃勃，以全球杀伐为手段，从未满足。这种有背企业发展基本规律的高速增长模式注定了富士康会提前触碰“天花板”，成为中国制造转型的急先锋，即便跳楼事件没有发生，它仍旧会为转型率先探索。

富士康罹难者的鲜血不会白流，除了暴露出企业管理粗放、缺乏人文关怀等弊端外，还让世人看到政府在企业管理和社会功能上的缺位：在有“城中城”之称的富士康，政府鲜有插手企业管理事务，将员工社会人的角色遗忘，把他们都当成是没有尊严的“可以移动的机器”。因此在富士康跳楼事件一个月后，深圳基本工资一致上调，各地政府要求健全工会制度的命令不断出台，全国总工会表示三年内将全部落实工资协商制度，并争取立法。富士康的悲剧可能不是保护员工相关法制出台的最根本原因，但肯定是有推动作用的。

诚然，在中国制造转型过程中，富士康务实而稳健的战略举措值得借鉴：并非好高骛远的加大高端技术研发，而是在升级转型的前提下内迁，有步骤地自建渠道创建品牌，加大政府与企业联系，将员工生活更多地推向社会……

然而，仍然有些令人担心的问题存在。

回顾 36 年的创业生涯，郭台铭未遭重创，甚至微恙都没有，跳楼事件对于富士康而言只是危机而非败局，随着跳楼事件日渐冷却，一帆风顺的机遇和无所不能的信心势必将坚定郭台铭“速度决定一切”的指导思想，

这又陷入到中国制造传统模式的怪圈里。这一点郭台铭应该向42年踉跄前行的何享健学习，“宁可走慢两步，不可走错一步”。

另外一个误区也是所有中国企业乃至政府发展思路的积弊：企业为什么存在，GDP的意义在哪里？回到本真问题，人们骤然发现企业是为了追求利润增长而牺牲员工利益，而忘记了企业经营的目的，要知道员工的幸福和尊严才是第一位的，否则就算进了世界500强又如何？老板成为首富又如何？在污水横流烟尘漫天的地方开奔驰宝马、吃山珍海味，又有何幸福可言？如果富士康仍未意识到这个核心问题，那么跳楼悲剧难保不会重演！

最后，富士康的现代化、职业化管理理念并未根深蒂固。2010年2月，早就扬言60岁退休的郭台铭将近花甲之年，却为企业顺利转型渡过危难表示要再战十年，70岁退休。与其说是郭台铭老骥伏枥，不如说是接班人问题和组织架构悬疑并未解决，他的难处与柳传志复出惊人一致。倘若在未来十年间郭台铭没有将股东、董事会、经营层三权分立，没有彻底消除家族企业痕迹，完善各事业部组织架构，后郭台铭时代，富士康危矣。

富士康就像一株风向标，它残酷却冷峻地摇摆着32年改革开放的风云激荡，也真切地预示着中国在未来30年的转型升级将何去何从。透过富士康的变革发展史，我们不难体会，企业家坚忍不拔、奋勇争先的创业精神是这32年来最令人感动的。这种精神会延伸至社会、经济变革的各个领域，让整个时代、整个民族更具创造性、开拓性，社会和经济转型的速度势必加快，痛楚和困惑也会早日远去。

对于富士康而言，我确实是个局外人，在此之前我与郭台铭从未谋面，没有直接接触过这家企业。我曾在南方类似于富士康的近10万人的台资电子企业从事管理工作，有多位进入或离开富士康的朋友从不同角度盲人摸象般描述过这家神秘企业，但认识却停留在感性阶段。投身媒体后，我曾在商业评论中提及这家企业和其创始人，但也是寥寥数语，意犹未尽。当2010年5月跳楼悲剧发生后，各方观点战火不断，从线路板一路“烧到”黄海军演，漫无边际，逐渐远离事实真相，背离讨论初衷。我觉得作为一个曾对此感同身受并且多年来从未放弃过思考的财经作者，不为此留下记

录，必将遗憾终生。

我很清楚，如果我刻意美化郭台铭与富士康的成功形象，必将有失公允；而一旦盲目迎合公众情绪，又不够客观。总之，就观点和倾向而言，这将是一部吃力不讨好的作品，可能与各方看法都有出入。事实上，我也并未奢求所描述的内容和得出的结论与富士康的正史完全合拍，尽管我以座谈、电话、邮件等方式采访过深入调研富士康的记者朋友，收集并整理了数百万字的主流财经媒体报道和评论，并以徐明天著的《郭台铭与富士康》和张殿文著的《虎与狐——台湾首富郭台铭传》等业内权威的关于富士康发展史的财经著作作为参考，以富士康内部刊物《鸿桥》杂志为大量材料核对和确认的指南，力图尽可能接近事实，还原真相。

虽然明知结果或将黯淡，但是在提笔之际，我还是告诫自己：“这不仅 是郭台铭和富士康发展历程中的关键点，也是一个民族和一个时代的历史转折点。”正是这种朴素的自我快慰的力量让我坚定了写本书的信念，尽管过程极其艰辛。我也曾试图让自己像何享健那样冷峻、深沉，却总被惊喜与兴奋打断，为深爱的祖国和所处的最美好的时代。

搁笔之际，我不禁想起北岛的诗：“新的转机和闪闪星斗，正在缀满没有遮拦的天空。那是五千年的象形文字，那是未来人们凝视的眼睛。”迷雾之中，不知是否有一声惊雷划破长空，像 1978 年那样，在中国转型的重大历史时刻，开始又一曲春天的故事。

第四章 并购大业

- 半年内完成三大洲并购 · 069
- 并购汤姆逊，补强光驱短板 · 071
- 奇美通讯：并购，增持，再增持 · 074
- 普立尔启示：并购要找志趣相投的人 · 076
- 并购索尼海外工厂，电视机新霸主的图谋 · 079

第五章 从“3C”到“新3C”

- 电脑大鳄震惊业界 · 085
- 通讯：必须要与富士康合作 · 087
- 消费电子战场的军火商 · 090
- 汽车市场搅局者 · 093
- 将数字内容产业与硬件制造相结合 · 095
- 渠道变革 · 098

第六章 中国制造的基本功

- 核心武器：CMM 模式 · 105
- 成本控制是企业的基本功 · 107
- 品质是生命，是尊严 · 110
- 答案永远在现场 · 113
- 谁拥有技术，谁就是赢家 · 115
- 选对客户，全心服务 · 118
- 从学习上找根源 · 121
- 前 10 年壮大企业，后 10 年培养人才 · 123

第七章 经验揭秘：速度决定一切

- 边建厂边出货 · 129
- 抢到订单，步步领先 · 131
- 飞机速度 · 134
- 982 原则，永远比对手快一步 · 137
- 快速通关，负数库存 · 139
- e-Hub 让供应商和市场零差距 · 142
- 向管理要速度 · 144

第八章 铁血帝国

- 独裁为公，民主是最没有效率的管理 · 151
- 富士康比较像一支急行军 · 153
- 赢在企业文化 · 156
- 不靠制度靠责任 · 159
- 没有管理，只有执行 · 161

第九章 富士康的宿命

- 一切远未结束 · 167
- 加薪不是长久之计 · 169
- 人与机器 · 172
- 大企业病：规模与效率悖论 · 174
- 反微笑曲线 · 177
- 苍狼终将消失 · 180
- 觉醒的新一代 · 182

第十章 同行者的力量

何享健：雄心壮志与控制哲学 · 189

王传福：追赶者的梦想 · 191

任正非：管理的灰度 · 194

柳传志：回归“技工贸” · 197

马云：突围还是坚守 · 200

第十一章 醒来，未来

向价值链的两端延伸 · 205

内迁是唯一选择 · 207

房地产迷局 · 210

政府需要做得更多 · 213

有一种爱叫做放手 · 215

接班人选择：不做家族企业 · 218

第十二章 不只是一面镜子

幸福和尊严比成功更重要 · 223

破解“中国劫” · 225

中国制造何去何从 · 228

后记 | 每个人都怀着自己的希望 · 231

附录 | 富士康大事年表 · 233

第一章

五月围城

死亡名单

2010年4月的最后一天，精彩绝伦的上海世博会开幕式让中国彻底沸腾，灿烂的烟花像一张张笑脸彻夜绽放。从5月的第一天起，这座举世闻名的国际化大都市观者如潮，人声鼎沸，一场百年一遇的盛世狂欢正在上演。然而，几乎与此同时，在南粤工业重镇深圳，跳楼自杀的悲剧也在轮番上演，一切都与同一家企业有关。

在5、6月的媒体重要版面中，除了上海世博会，郭台铭与富士康是出现频率最高的字眼，围绕他产生的话题既有惋惜与遗憾等同情词汇，也有谴责与质疑的愤怒表达。“12连跳”是绝望者留给这个时代的硕大问号，同病相怜的情绪迅速在年轻人中间蔓延，一时间，英国诗人约翰·多恩的《丧钟为谁而鸣》成为最流行的表达方式：“任何人的死亡都使我受到损失，因为我包孕在人类之中。不要问丧钟为谁而鸣，丧钟为你而鸣。”

没有人愿意用带血的文字来为一个群体的青春祭奠，尤其是在21世纪的今天。这只是悲剧的延续，而不是开始，事实上早在2007年6月18日，富士康就有一名侯姓女工在厕所上吊自杀。沉重的迷雾中，没有人知道会以怎样的方式在何时结束。

1月23日凌晨4点左右，19岁的男工马向前“高空坠楼死亡”的尸体被人发现，他是深圳富士康在2010年首位坠楼者，这起非正常死亡案件一直布满疑云，被人打死还是猝死难以认定，直到5月26日富士康向媒体开放时，马向前的父母及姐姐仍跪地喊冤，哭诉“马向前死得不明不白，警方不给说法，家属也还没有收到赔偿”，场面催人泪下。在马向前河南鄢陵县老家的大门上，“生龙活虎明年比今年强”的对联此时显得有些刺眼，“越过越好”已成为这家人的奢望。

3月11日晚9点30分，又一名河南籍男工李红亮从富士康龙华园区厂内C2宿舍楼5楼坠地，摔在大润发超市门前，当120急救人员赶到后，发现他已经身亡。有知情者披露，死者年仅28岁，疑因“过年加班费被盗，一时想不开而轻生”。

3月17日上午8点，新进女员工田玉从3楼宿舍纵身一跃，选择跳楼

自杀，因为“活着太累”，重重跌到一楼地面后，被紧急送往龙华人民医院治疗。据该医院ICU李姓主任透露：“病人情绪很不稳定，虽脱离了危险期，但恐怕要截去下肢。”

3月29日凌晨3点，23岁的男工刘志军的尸体在龙华园区J1宿舍楼一楼过道被发现，警方认定为“生前高坠死亡”。毕业于湘潭大学的刘志军于2009年8月进入富士康深圳公司新干班，在ELBG（无线通讯产品事业群）从事机械设计工作。据同事回忆，刘志军生前曾在凌晨两三点梦游，并拿拖把在宿舍拖地，而刘的家人和朋友都表示大学时并无此迹象，可能与其遭遇的工作环境压力有关。

4月的深圳桃红柳绿，群芳斗艳，生机勃勃的春天并未挽留如花生命对尘世的依恋。4月6日下午3点，18岁江西籍女工饶乐琴（一说饶淑琴）从观澜厂C8栋宿舍7楼跳下，在空中被树枝挡了一下，落地后下肢粉碎性骨折。这名一线作业员进厂仅28天，据她表哥称，因男友新交女朋友后十分痛苦，自寻短见。

一天之后，又有两名员工死亡。4月7日早上6点，租住在观澜樟阁村的22岁湖北籍男工被同住一起的父母发现人事不省，打120急救后仍未挽回性命，最终“猝死身亡”。下午5点30分，18岁的云南籍女工宁药琼从观澜厂区外一幢宿舍楼坠楼身亡，她到富士康工作还不到4个月。警方对两起案件均排除他杀，称不属于刑事案件。一天之内出现两起非正常死亡事故，富士康“血汗工厂”的骂名从此在互联网上传开。

5月6日4点30分，24岁的卢新从龙华区VIP招待所6楼阳台纵身跳下，当场身亡。他曾参加2007年湖南卫视的“快乐男声”，2009年8月与湘潭大学校友刘志军同一批进入富士康。2010年4月30日，他出现精神恍惚，5月5日晚上10点，他开始反复念叨“不够孝顺，给父母的钱太少”、“活不过当晚”，被特殊安排到VIP招待所后，经过心理咨询师劝慰仍无效果，半夜4点半“没有一丝犹豫”地跳楼。他母亲闻讯后痛哭：“盼星星（卢新）盼月亮（弟弟卢亮）盼着两个儿子过得好，没想到到头来盼到了这样一个结果。”

事故发生后，郭台铭“不问苍生问鬼神”，从五台山请来高僧做法事，

却无法阻止悲剧延续。5月11日晚上7点左右，24岁的河南籍女工祝晨明从工厂附近出租屋所在的8楼楼顶跳下身亡，据监控摄像头显示，她上楼时精神恍惚，步履摇摆。富士康通报称其自杀可能因感情纠纷，4月30日她已请病假没有上班，且有父母陪伴身旁，如此结局始料未及。

5月14日晚上11点左右，21岁的安徽籍男工梁超从宿舍的7楼楼顶坠下，与此前事故有所不同的是，死前他曾用钥匙圈上的小刀在身上留下四道伤口和一地血迹，警方勘查后排除他杀，确认为自杀身亡。据室友透露，梁超2009年住进宿舍，长期上夜班，大家属于不同部门，平时几乎没有交流，对他几乎一无所知。

5月21日凌晨4点多钟，21岁的湖北籍男工南钢从F4栋楼跳下，4点50分被送到龙华人民医院，因头颅受到重创不幸死亡。警方透露死者生前曾雇请社会闲散人员教训工友，却反遭对方勒索，另外，南钢前女友春节回家后跟他人结婚，新女友五一回家后与其分手，对他内心造成极大打击，遂产生轻生念头。

5月25日清晨6点半左右，19岁的湖南籍男工李海从观澜园区华南培训中心C栋404房间跳下，坠楼身亡，此时距他入职仅42天。在留给亲人的遗书中他写道，现实与期望差距较大，加上家庭因素，让他失去生活的信心，并叮嘱父亲一定要好好活下去他才会安息，这辈子欠太多无力回报，下辈子再做他的儿子，他希望出嫁的姐姐能搬回家里照顾父亲，这样晚年就能过安定的生活。

惊闻“11跳”发生，在台湾陪同四川省委书记刘奇葆考察的郭台铭于5月26日匆忙赶往深圳，向员工代表鞠躬致歉，声称巨大压力，“最怕晚上11点以后和晚上收到电话。”然而，就在当晚11点20分左右，23岁甘肃籍男工贺某从龙华园区C2宿舍A栋7楼阳台跳楼身亡，入职未满一年。两个多月前，李红亮曾在C2宿舍跳楼自杀，血迹未干，又陨一命。

“第12跳”的新闻刚被媒体披露，网络又爆出“第13跳”猛料，经查确系自杀事件，但并非跳楼。5月27日凌晨4点左右，25岁的湖南籍男工陈某在宿舍E楼楼顶门口处割腕自杀，被送往龙华医院急救后脱离生命危险，具体原因仍在调查。

割腕事件发生后，坊间一度风传富士康“14跳”甚至“15跳”的消息，都未得以证实，富士康工会副主席陈宏方表示对此不予置评。至此，令人胆战心惊的“12连跳”悲剧（造成10人死亡，2人重伤）终于暂告一段落，但围绕事件真相的讨论却从未停止。

这是一场以自由博爱的名义对资本主义践踏生命尊严大张旗鼓的讨伐，批判范围早已超出企业管理与商业活动本身。越来越多的观察者和评论家参与进来，蜂拥而至的围观者唇枪舌剑，喝彩声一浪高过一浪。所谓的“真相”一次次被否定、推翻，结论却无以得见。

走在街头，上海世博会的广告语随处可见——不出国门看世界。在富士康面前，这句话显得苍白无力，纵使你能看遍世界，却未必看得懂中国。

▽富士康就是我的深圳

尽管身为全球代工之王，可低调神秘的郭台铭却将富士康包裹得严不通风。外人只能在厂门口驻足观望，即便是客户探访，进入手续也相当严格而繁琐，先要向相关人员电话预约，到大门的专门窗口办手续，等待被预约人亲自到门口领进去。正因如此，美国《华尔街日报》曾将深圳富士康称为“紫禁城”。

2010年5月26日，迫于“11连跳”的巨大压力，郭台铭首度宣布富士康深圳厂区向全球200多家新闻媒体开放。虽然记者的活动范围不包括保密区域，摄影也仅限于指定地点，但是火眼金睛的媒体人还是将富士康最大限度地呈现在公众面前。

外媒曾将富士康集团行政总经理兼商务长李金明称为“郭台铭紫禁城里的市长”，这种说法毫不过分。据媒体透露，不少员工回家探亲被问及深圳是什么模样时，第一反应是茫然，因为深圳的高楼大厦离他们很遥远，对繁华的印象十分模糊，但往往会迅速描述富士康的生活：有好几家银行、大商场、美食街、篮球场、游泳池、咖啡厅，消费不用掏钱，刷卡就行。在他们看来，“富士康就是我的深圳”。

富士康在深圳的工业园区分为两个部分，一处是位于龙华镇油松第十工业区的龙华园区，占地约 2.3 平方公里，聚集 30 万名员工，超过美国新泽西州纽瓦克市的总人口；在其西边是位于观澜镇观光路以北的富士康鸿观科技园区，占地约 1 平方公里，居住 10 万多名员工。两个园区总面积与清华大学相当，员工却超过 43 万人，相当于我国一个县城的人口数。

除了人口数与城市规模相当，富士康厂区内设施更像一座现代化工业城市。从龙华科技园区南门进去，四车道的主干道两旁绿树成荫，首先映入眼帘的是一座座五六层楼的白色厂房，很难听到 20 世纪七八十年代工厂大机器震耳欲聋的轰鸣声。JQ（街区）宿舍区内，两栋 14 层的新楼和 3 栋旧楼环抱着中间的一个小花园和一个露天游泳池，从外面看去与都市里的公寓小区别无二致。两栋新楼的底下三层被用作商铺，在 J9 宿舍楼下设有图书馆，每栋宿舍楼都设有小型阅览室、乒乓球室、电视机房，供员工愉悦身心。此外，富士康还请深圳四家最大的洗衣公司为员工免费洗衣，仅此一项费用每年高达 6000 万元。

在这个“城中之城”里，超市、邮局、银行、书店、学校、医院、公园等场所一应俱全。通过园区 500 多个露天大屏幕电视，员工不仅能观看健身操、安全教育等节目，而且还能看到富士康电视台（Foxconn TV）录制的企业新闻，此外，还配备广播站、杂志社以及各种社团组织。与大多数几万人的大型工厂不同的是，富士康还有一支专门的消防队，甚至连下水道的井盖上都铸有“富士康”三个字。

由于规模较大，为方便各厂区人员出行方便，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。车子外观与高尔夫球场的电瓶车类似，速度与自行车差不多，员工们创造性地将其取名叫“球车”。天性爱玩的年轻人可以坐“球车”到数码银狐休闲中心放松，这里有 400 多台电脑、时尚的 PS2 游戏机供娱乐，还有咖啡厅，只需从所在事业部领取网票就可畅快放松。包括桌球、乒乓球、游泳池等健身休闲场所，以上娱乐对员工一律免费，只需刷工牌即可。

除了免费娱乐，园区内快餐店和咖啡店价格比外界便宜，德克士快餐店对富士康员工一律 6.5 折优惠。不过，在富士康最有名的是承载员工每