

富 士 康 和 郭 台 铭 ， 到 底 做 错 了 什 么 ？

郭台铭

钱能解决一切问题？

Money can fix everything?

方 儒◎著

他 既 严 苛 又 宽 容

既 节 俭 又 慷 慨

他创立了世界最成功的工厂

他习惯用钱来解决问题

不过，人命不能用金钱来衡量

郭台铭：鸿海错了！



中国发展出版社

郭台铭

钱能解决一切问题？

Money can fix everything?

万儒 著



中国发展出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

郭台铭, 钱能解决一切问题? / 方儒著. —北京:
中国发展出版社, 2011. 3

ISBN 978-7-80234-618-5

I. 郭… II. 方… III. 郭台铭—商业经营—经验 IV. F715

中国版本图书馆CIP数据核字 (2010) 第237720号

书 名: 郭台铭, 钱能解决一切问题?

著作责任者: 方 儒

出版发行: 中国发展出版社

(北京市西城区百万庄大街16号8层 100037)

标准书号: ISBN 978-7-80234-618-5

经 销 者: 各地新华书店

印 刷 者: 小森印刷 (北京) 有限公司

开 本: 787×1092mm 1/16

印 张: 13

字 数: 130千字

版 次: 2011年3月第1版

印 次: 2011年3月第1次印刷

定 价: 32.00元

咨询电话: (010) 68990646 68990622

网 址: <http://www.develpress.com.cn>

电子邮件: cheerfulreading@sina.com

版权所有·翻印必究

本社图书若有缺页、倒页, 请向发行部调换

|序

小国崛起

跳楼事件前，中国人对郭台铭与富士康的认识，陌生且模糊。

虽然郭台铭是台湾首富，富士康是台湾第一大民营企业、中国出口企业冠军、全中国前十大雇用员工人数最多企业，但一篇篇财经领域内的论述，对于广大 13 亿人民来说，仍然艰涩与遥远。

直到富士康员工跳楼事件震惊了全国。

每个人都好奇，什么样的公司，会让员工前仆后继的抛弃自己的珍贵生命？什么样的工厂，会一再流出血汗不堪的传闻？什么样的老板，必须一肩扛起这么多的十字架？

当下出版探讨郭台铭与富士康的书，不是一窝蜂赶流行，而是中国人必须真的深度认识这家巨无霸企业！因为富士康是一页珍贵的缩影，过去从它身上，可以得见中国作为世界工厂的成功轨迹，但走过二十年辉煌历史后，中国制造与富士康，现在都必须面对转型的挑战。

整个富士康集团，预计在 2011 年营业额将达到 7000 亿人民币、全球员工人数可达 130 万人，毋庸置疑，这是世界上最大的制造组织。你我手中的 iPhone、iPad，眼前的惠普、戴尔笔记本电脑，家中客厅的索尼的 LCD TV 与 PS3，幕后都是由富士康代工的。简单的说，没有富士康供应廉价的科技商品，每个人每天习以为常的数字世界，就要整个停摆。

我认为，这么庞大的高科技代工经济体，已经是一个小型国家的规模了！很多书在研究荷兰、芬兰、爱尔兰的小国崛起，不如来研究跟中国密切相关的“富士康国”。

本书从跳楼事件开始写起，深度剖析郭台铭是如何面对他事业生涯的最大危机，不仅关注员工与家属，也细细观察中国大陆与中国台湾社会的激烈反应。

第二章回顾富士康的发迹史。郭台铭是如何从一家不起眼的小工厂，坐上世界第一的王者宝座？高科技的鸿海，又是如何赢得苹果等国际品牌客户的深度倚赖？

第三章分析郭台铭这个人。他的成长历程，家人亲戚、子女儿孙，行事风格，都值得一谈。

第四章则是看看郭台铭如何管理他的庞大帝国。军事化管理、高度执行力、为达目标不择手段，都是富士康胜出的特征。

第五章是关注郭台铭身边的五虎上将们。因为郭台铭不可能事必躬亲，他们又是如何成为郭台铭的分身，运作这世界独一无二的代工机器？

第六章则是细数郭台铭与谁为敌。从比亚迪、两岸媒体、高科技同业，都可以看出郭台铭的不服输的霸气，以及高度竞争意识。

最后一章，则探究鸿海帝国的接班危机，郭台铭的事业瓶颈，以及预想郭台铭的下一步，十年后的富士康。

全书还有一个关键词：钱。

因为郭台铭闻得到金钱的味道。

他相信金钱可以解决一切，每个人都有一个价格，什么东西都可以用钱买得到，大手笔捐钱却忽略了企业应尽的社会责任。这样的思考逻辑，造成了盲点，也引爆了他人生危机。

本书无关道德批判，只希望一一分析郭台铭与富士康的两面性，让广大读者能够有中立的全面认识。

希望这本书对您是有价值的。

方 儒

2010.9 于白米仓胡同

目录 CONTENTS

第 1 章 钱！不能解决人命问题

- 第一节 劳工团体：不要刽子手总裁 002
12 个年轻生命为何消逝
- 第二节 郭台铭：等到第五跳，我才开始注意 006
富士康草率善后，郭台铭错了吗
- 第三节 郭台铭：过去我给的抚恤金太高 011
“赔偿金”还是“抚恤金”
- 第四节 施振荣：中国制造，没有办法马上取代 015
跳楼事件后的转型大计
- 第五节 郭台铭：我就像是个被通缉在案的要犯 021
台湾之光？台湾之耻？

第2章 郭台铭的企业人生

- 第一节** 郭台铭：我们不知道如何才能成功，
但我们可以像蟑螂一样生存下来 028
从一个不起眼的小工厂开始
- 第二节** 郭台铭：所谓制造，是要用血汗追求连续把产品做到完美，
这比一般的完美多了更多辛苦的历程 034
苹果的最爱！如果这世界少了富士康怎么办
- 第三节** 鸿海副总裁卢松青：保持世界第一比做到世界第一更重要 040
全球最低成本
- 第四节** 郭台铭：除非太阳不再升起，否则不能不达到目标 045
超限增长模式
- 第五节** 郭台铭：中国大陆市场的竞争，比台湾还要激烈 050
立足中国的最佳代表
- 第六节** 奇美集团董事长许文龙：他就是当代的成吉思汗 054
真正的国际化布局
- 第七节** 郭台铭：市场中只有第一名能赚大钱 058
众人惧怕的并购大师
- 第八节** 郭台铭：兔子不愿意一天跑 15 小时，而做乌龟的，
一定要懂得不要吵醒兔子 064
高科技的鸿海！无止境的垂直、水平整合

第3章 不为人知的内心世界

- 第一节 郭台铭：饿的人脑筋特别清楚 072
他是一个警察之子
- 第二节 郭台铭：在她身上我闻不到钱的味道 077
郭台铭子女妻小揭密
- 第三节 卡内基：在巨富中死去是一种耻辱 084
成为台湾首富
- 第四节 郭台铭：把我从楼上丢下来也好 087
他相信金钱能解决一切问题
- 第五节 郭台铭：我会拍100部电影 092
爱乱开“支票”的大嘴巴
- 第六节 洛克菲勒：我在地上所投资的都会过去，但在天上所投资的，
将在人世存到永远 097
爱捐钱的慈善一面

第4章 严格管理才能出高效？

- 第一节 鸿海小主管：我们都把老板当皇帝看待 102
军事化管理，不把人当人看
- 第二节 郭台铭：你愿意把家里的保险箱钥匙给别人吗 107
不透明、极其神秘的经营模式
- 第三节 鸿海副总裁程天纵：我们的文化，是有严厉执行力，
又有高度激励 111
全世界最高的股票激励制度
- 第四节 郭台铭：计划赶不上变化，变化抵不上一通电话 115
执行力！魔鬼都在细节里

第5章 郭台铭商业帝国的支柱

- 第一节 郭台铭：让这些接班人永远有一个希望吧 120
身边的五虎上将
- 第二节 鸿海副总裁程天纵：无论从哪里来，
他们都要迅速融入鸿海文化 126
鸿海母公司的一级战将
- 第三节 郭台铭：天才就让他留在天上吧 131
子公司豪杰群起

第6章 虎视眈眈的劲敌

- 第一节 郭台铭：巴菲特敢开比亚迪的车上班吗 140
与比亚迪难以化解的争端
- 第二节 郭台铭：我只是不想买媒体而已 144
全世界最差的企业媒体关系
- 第三节 友达董事长李焜耀：谁是防“鸿”总司令 149
台湾高科技圈的防“鸿”阵线

第7章 谁是郭台铭的接棒人

- 第一节 郭台铭：领导要独裁为公 156
不可能的接班任务
- 第二节 郭台铭：这次富士康调薪只是个引爆点 162
世界工厂的存续
- 第三节 郭台铭：要跟 consumer 紧密在一起 168
鸿海的渠道大梦
- 第四节 郭台铭：阿里山神木成其大，
四千年前种子掉到土里时就决定了 181
帝国的瓶颈
- 第五节 郭台铭：不要看短期，要看长期，一看要看十年 186
预想十年后的富士康与郭台铭
- 第六节 台积电董事长张忠谋：郭台铭是台湾唯一可以和卡内基、
洛克菲勒相提并论的企业家 191
历史的评价

第 1 章

钱！不能解决人命问题

第一节 劳工团体：不要刽子手总裁

12 个年轻生命为何消逝

2010 年，春末夏初。全世界都看到了两个镜头，这两个镜头证明郭台铭正活在危机里头，非常狼狈。

5 月 26 日，深圳龙华，郭台铭被超过 300 名记者团团围住。烈日下，被四面八方尖锐的问题围攻着，他汗流浹背，总是一张大苦脸。

6 月 8 日，台北土城，郭台铭被小股东接连质询。过去的鸿海股东会上，郭台铭每每意气风发，自豪于超高获利，但 2010 年上半年以来，鸿海股价重挫超过 26%，却是不争的事实。股东会外面还有劳工团体拉着白布条、烧冥纸等以示抗议，让鸿海上演了一出台式“立法院”闹剧。他们大声向全世界呐喊：我们不要刽子手总裁！我们不要血汗工厂！

很多记者直击了这两个场景，同时发现郭台铭真的变了个人。少了威风，他甚至有了认输的念头。

“对我个人的冲击也很大。创业这么久以来，从没有像这次一样。”郭台铭说，他心里一度生起“不如归去”，退出企业经营的念头。

这 12 起鸿海年轻员工自杀事件让郭台铭感到自己背了“12 个十字架”，毋庸置疑，他必须承担管理上的道德责任。虽然不是因公殉职，

但他们个个都是富士康的员工，很多都选择在龙华的工业园宿舍中结束自己的生命。

从19岁的青年工人马向前跳楼自杀身亡以来，短短几个月内，已经发生了十多起这类悲剧，起码造成10人死亡，2人受伤。

2010年5月25日，李海（19岁）清晨坠楼，死亡。

2010年5月21日，南钢（21岁）从楼顶跳下，死亡。

2010年5月14日，梁超（21岁）从楼顶跳下，死亡。

2010年5月11日，祝晨明（24岁）从租住房屋的楼顶跳下，死亡。

2010年5月6日，卢新（24岁）从阳台纵身跳下，死亡。

2010年4月7日，观澜樟阁村，富士康一男员工（22岁）跳楼，死亡。

2010年4月7日，观澜厂区外宿舍，宁姓女员工（18岁）跳楼，死亡。

2010年4月6日，观澜C8栋宿舍女工饶淑琴（18岁）坠楼，入院治疗。

2010年3月29日，龙华厂区，一男性员工（23岁）从宿舍楼上坠下，死亡。

2010年3月17日，富士康龙华园区，新进女员工田玉从三楼宿舍跳下，跌落在一楼受伤。

2010年1月23日，凌晨4时许，富士康员工马向前（19岁）坠楼，死亡。

如此频繁发生的社会事件，让郭台铭和富士康迅速被推到了道德审判的被告席上。一时间，全中国、全世界的人们，都好奇起来了。

郭台铭是全球电子代工制造之王，他手下的庞大帝国，是由超过90万名员工组建起来的。过去30年，在郭台铭心中，人是最不重要的。因为在深圳龙华，每年都有用之不竭的劳动力，他们廉价，极少抱怨，如同一个个不起眼的小螺丝钉，组建起了全球规模最大的代工机器。

但他确实忽视了员工。

这位台湾首富、全球电子代工之王，因为一个个跳楼事件慌了手脚。他在著名的“郭语录”中说过，企业陷入困境的两大原因：一是远离客户，

二是远离员工。如今他也尝到了后者带来的苦果。“因为没有办法阻止这些事情一再发生。在过去的两个月里，我很害怕晚上 11 点后或者凌晨接到电话。”面对着 300 多名中外媒体记者，郭台铭如是说。

现在来看，郭台铭照顾员工不力，起码有十大罪状。

一、工会形同虚设，工会程序不合法，未能得到全体员工的广泛支持和认可。

二、保安部属非法组织，保安人员没有执证上岗，存在非法打骂和限制人身自由等违法行为。

三、违反劳动法，存在超时加班现象。

四、与新入职员工签订霸王条款，变相限制员工。

五、公司没有建立系统有效的沟通渠道。

六、管理人员管理方法粗暴。

七、等级分明，管理时存在对底层员工人格上的歧视现象。

八、法定工作时间工资偏低，与世界 500 强的形象产生反差。

九、员工缺乏归属感，流失率居高不下。

十、心理层面照顾不力，流水线的员工对自己、对公司、对未来都很茫然。

宏碁创办人、智融集团董事长施振荣，是郭台铭 20 年的老朋友，他分析说：“一家企业应该是越成功，员工薪资越高，工作时间越短。”鸿海显然大大成功了，但员工却没有被重视。

郭台铭最近希望通过大幅加薪，解决员工跳楼问题。施振荣想劝郭台铭说：“应该很高兴员工拿得更多，绝不能抱怨。”

富士康的大客户之一、联想集团董事长柳传志说：“郭台铭对工人的理解，还有点停留在昨天。”

郭台铭过去对主动要求加薪的员工，总是非常反感。他常挂在嘴上的一个故事是，全世界的公鸡每天早上都会起床啼叫一番，每只公鸡都以为太阳是自己叫起来的，除了自己之外，别的公鸡都没有功劳；可是事

实上就算没有公鸡啼叫，太阳还是一样会每天升起。

故事里的含意是，希望让这些要求加薪的员工了解，鸿海日益茁壮，绝对不是某一个人的功劳，要断了这些员工想加薪的念头。

鸿海过去20年扩张速度惊人，但多数一线员工的薪资20年来却没有进步，仍然只参照中国各省市规定的最低工资发放。每个国家都有底线工资，但一家好的公司、照顾员工的企业，员工工资不会仅仅停留在这个标准上。

低工资使得鸿海招募到的农民工，如果想要获得在城市生活的基本水平，追上年年上涨的物价，就需要通过长时间加班来实现。

一再压抑员工，鸿海就像个不断增温的压力锅，在压力下爆炸、失控了。

郭台铭常常把鸿海成功的关键挂在嘴上，“四流人才，三流管理，二流设备、一流客户”，但经过这次震撼后，看来这个排序，要重新改写了。

“那么多的父母把小孩交到我们手里……”郭台铭非常泄气地说，“鸿海却没能好好照顾他们。”

这么多年来，郭台铭可能没有认真想过，每天在生产线上要举起3000次手臂、常常被保安无理呵斥、住在拥挤宿舍中的一个员工，也是别人的儿子，也是别人的女儿。

郭台铭一岁多的小女儿妞妞，在台湾注射疫苗，身体很不舒服。她对着电话向爸爸大哭了30分钟，郭台铭不能陪在心肝宝贝身边，他说：“啊！我心都碎了！”

自己的女儿受苦，别人家的儿子女儿则在他的工厂里受苦。郭台铭现在才将心比心，提升薪资，提供更好的工作环境，可太迟了。

用年轻员工生命换来的教训，也确实太过沉重。

第二节 郭台铭：等到第五跳，我才开始注意

富士康草率善后，郭台铭错了吗

“把 42 万只老鼠养在一起都会出事，何况是人！”一位鸿海高管说。

深圳龙华厂堪称人类有史以来最大的工厂。就算是大陆工人人数第二多的胜利油田，也不过是 10 多万人聚集在一个厂区内，但是富士康龙华厂却有 42 万名员工，其中有 20 多万人住在工厂的宿舍里。

2010 年 5 月 22 日，富士康各厂区开始执行“安心项目”，希望“每个晚上都平安”。不过，不到 48 小时，就发生了第 11 起员工跳楼案件。

陷入了非商业性因素的“跳楼门”，考验着富士康的危机处理能力，但这却是郭台铭的短板，也是他不能控制、不能掌握的。

少了一张苹果的单子，鸿海业绩少了 10 亿、50 亿、100 亿元人民币，郭台铭总是知道如何补回来，在面对商业挑战时，他总是能够很快找到解决方法。对于如何掌握客户的需求，他有超过 30 年的深厚功力。

但解决大批年轻员工跳楼问题，他却是第一次遇到。

郭台铭说，包括他自己在内，富士康的高管们个个压力都很大，都该接受心理治疗。他有好几天晚上躺在床上，在半梦半醒间想到解决方法，立刻就跳起来写下来。

除了安心项目外，郭台铭找来五台山法师作法事，中外媒体评论起这件事，都显得比较调侃。

因为这些都非常消极。

“我们不计任何代价做下去。”郭台铭说，龙华园区在各大楼外墙，立起总计达150万平方米的铁网，就是为了防止员工再度坠楼。

他还说，富士康在10天内，买得整个深圳的绳子都缺货了。

设了网子，但网不住人心。因为园区里的高楼那么多，死角更多，有意轻生的人也不会选择有网子的地方跳。

5月26日，在深圳龙华厂，郭台铭召开了一场全球瞩目的危机处理记者会，比美国总统奥巴马白宫记者会还盛大，有超过300位中外记者，不远千里而来。“我一夜没睡，不知道怎么面对大家，现在真是硬起头皮了。”郭台铭对着蜂拥而至的媒体说。

这位见过大风大浪的峥嵘人物，竟然也有怯场的一天？郭台铭交往的都是世界500强企业的老板，但现在为了月薪只有900元人民币的一个个普通工人，他却拿不出办法。

就在他信誓旦旦公开说明的时候，却又发生了悲剧。看得出来，这已经远远超出了这位科技强人的掌控了。

郭台铭作的所有努力都毫无效用。再强的企业执行力，面对这种危机，全都不再适用了。

鸿海一票高管，最近24小时手机全都不敢关机，时时随身带着充电器，因为不知道郭老板什么时候会打来电话。甚至是周六晚上，他们都跟着郭台铭在龙华厂开会，但每个人都面面相觑，因为没有人能拿出彻底解决问题的方法。

为了处理跳楼事件，郭台铭甚至连母亲初永真过生日，都没有回台湾祝寿。

战无不胜的鸿海团队，个个都慌了。从金字塔尖上的郭台铭，到身边的一群大将，再到每一个小主管，每天都没办法好好过日子，更不能好好睡觉。