

1. 发展

代工模式的兴起

从1988年诞生伊始到现在,虽然中间也有众多的业务布局调整及变化,但富士康的核心主业一直是电子产品的代工,从未偏离这个主航道。

“看得见的土地我全要了。”指着面前一片开阔的荒地,鸿海及富士康的创始人郭台铭豪迈地对深圳当地的政府官员说。

郭台铭依然清晰记得1988年第一次到中国大陆深圳考察的经历,不过他可能不会想到这会是富士康传奇式增长的开始。彼时他创办的鸿海经过十多年的摸爬滚打刚小有成就,员工人数超1000,营业额突破2.5亿元人民币。

20世纪80年代中国台湾经济起飞,土地和用工成本也节节攀升,同一工种用工成本是中国大陆的5倍以上,而当时中国的改革开放正在迅速推进,还出台了各种优惠政策鼓励台商赴大陆投资兴业。

当时的深圳处于中国改革开放的最前沿,百废待兴,到处是建设工地,对资本和工业建设十分渴求,而深圳的廉价土地和劳动力,也成为嗅觉敏锐的淘金客们的全新机遇。

深圳以“深圳速度”极大地回馈了包括郭台铭在内的这批台商投资者。1988年富士康在宝安西乡只有百来人的简陋厂房,1992年搬到深圳黄田的新工厂,1996年6月,只花了4个月建成的富士康龙华园区正式投入使用。“这不再是一个帐篷了,而是一个没有漂泊感的家。”郭台铭表示。

鸿海第一次设立了打造“世界级企业”的目标,为了方便进行国际营销,“FOXCONN”品牌诞生,中文音译为“富士康”。

基于代工模式内在属性及要求,富士康一直在寻找代工的最佳落脚点,先是从深圳往其他沿海城市,再从沿海往中西部转移。富士康山西太原园、湖北科技园、河北廊坊科技园、重庆科技园、四川成都科技园等相继开工投产。

而更大的手笔则是在中部的河南郑州,2008年郑州为富士康规划了近10平方公里的场地,相当于1400个标准足球场大小,还包括各种优惠政策、交通物流优势、航空港综合保税区优势等。“我之所以将产业选择在郑州,是因为我看上了这里的机场、人口和位置。”郭台铭表示。

富士康的郑州园区是全球最大的苹果手机生产基地,成都园区是全球最大的苹果iPad生产基地,武汉园区是全球最大的台式电脑生产基地,重庆园区是全球最大的笔记本电脑生产基地,不一而足。富士康占据着全球代工生产版图中的最大一块。

至此,富士康终于成为中国台湾代工产业模式崛起的典型代表。

2. 模式

eCMMS垂直整合商业模式

在eCMMS模式下,富士康能快速整合上中下游产业链,从前端的设计到组件、模块再到组装、交货,迅速反应、一气呵成,并且能保质保量。

全球的代工企业成百上千,富士康何以从趋于白热化的竞争中杀出重围,成为最后站在山巅的“代工之王”?

富士康曾这样总结自己多年来的迅速成长和成功:之所以能由名不见经传的地区企业“在压力中被迫创新,在成长中勉强传承,在运气中连番跃升”,最终蜕变成如今全球代工服务领域的龙头,不仅靠着富士康强大的执行力及全体员工的共同努力,也是由于集团的核心竞争力——独具特色的五大产品策略及自创的垂直整合商业模式eCMMS(Component组件、Module模块、Move移动、Service服务)。

通常而言,电子制造代工有三种路径模式。第一种是OEM,即原始设备制造商,也叫代工、贴牌生产。OEM模式又可以分为两种,一种是纯代工,客户提供设计图纸、材料乃至设

20世纪90年代以来,经济全球化进一步提速,发达国家的劳动力成本持续上升的同时,行业内竞争日益加剧,逐渐将产业链下游低利润环节转移到具有优势的发展中国地区。

中国台湾等亚洲四小龙抓住这个难得的发展机遇,通过为欧美发达国家加工制造的方式融入全球价值链体系中,崛起了以富士康、台积电等为首的一大批代工巨头,美国资本技术研发+品牌设计、台资代工制造的模式,把日本和欧洲同行打得找不着北,并逐步退出竞争之列。

顾名思义,代工就是将公司产品的制造组装交给专业的代工商去做,这样可以集中自身优势,规模生产,降本增效。代工模式是经济全球化和分工合作、高效生产的时代产物。

也正因为,高效率、高运转是代工行业的基本特点。国际客户对代工企业的交货期与交货质量有近乎苛刻的规定,谁能从接单到交货一气呵成,按期保质保量交货,谁就能在竞争激烈的代工行业中占得先机。所以,代工企业的工人为了“赶单”而长时间、高强度加班生产,已成为常态。

同时,由于代工企业处于全球产业链的末端,而代工委托方多是苹果、戴尔、惠普这样的国际巨头,早就把各项成本费用算得清清楚楚,也有一整套成本控制机制,因此代工更多是挣加工费和辛苦钱,代工从业者对人力、原材料的成本十分敏感,不断找寻成本更低的代工地和人力。

从1988年诞生伊始到现在,虽然中间也有众多的业务布局调整及变化,但富士康的核心主业一直是电子产品的代工,从未偏离这个主航道。也正是持续多年对这个领域的专注和精研,成就了富士康“代工之王”的美誉。

虽然富士康同时还为索尼、戴尔、惠普、IBM、摩托罗拉、东芝等IT巨头代工生产大量产品,但苹果才是富士康最重要的客户,占据其整体营收的半壁江山。可以说,这些年苹果公司的崛起让富士康搭上了高速发展的顺风车,两者事实上已发展成为“一荣俱荣、一损俱损”的共生关系。

郭台铭与现任苹果CEO蒂姆·库克相识已近30年。1998年,库克担任运营主管时,第一份工作就是调整苹果的制造和销售网络,优化成本控制和生产周期管理。在此期间,双方建立了密切

的合作关系。1999年,富士康开始为苹果生产Mac框架。2001年,受益于苹果iPod的火爆,鸿海营业额超过了台积电。

正是在这些顶级客户的合作与鞭策下,富士康的代工制造愈发精益求精。应该说,苹果不仅给富士康提供了最大的营收和利润来源,也不断地鞭策和推动着富士康生产管理精益求精。不过对于富士康来说,公司也不得不承担苹果自身业绩下滑和订单转移带来的损失。

代工模式最突出的一个特点就是利润率一直偏低。虽然富士康的代工客户如苹果、索尼、任天堂等主要电子产品厂商的利润率在30%左右甚至更高,但多年来富士康的利润率多在5%~10%徘徊,2021年富士康的利润率更是只有

3%左右。因此寻求多元化转型,摆脱对苹果和代工的依赖是富士康的必要举措。为了能自主吃上肉,更为摆脱代工的低端制造的偏见印象,富士康也一直在紧随时代作战略调整。随着手机等消费电子行业增速不断下滑,富士康的代工业务持续承压,为此,富士康正在工业互联网、半导体、显示、新能源汽车等领域加速布局。

鸿海及富士康新董事长刘扬伟本身就是半导体业务出身,深受郭台铭倚重。不过,后郭台铭时代的富士康,要同时面对业绩下行、新出路探索以及愈发内卷的代工竞争市场,能否应对和转型,一切都还是未知数。

“代工之王”富士康坎坷成长路

编者按/富士康一直备受各界关注,是全世界公认的“代工之王”,旗下不仅有全球最大的苹果手机生产基地,也有全球最大的PC、平板电脑等生产园区。

据富士康方面提供给《中国经营报》记者的资料,其目前在中国大陆已拥有40多个产业基地,在全球拥有800多家子公司和派驻机构,连续7年位居世界500强前三十,高峰期拥有百万名员工。2021年,集团营收约1.35万亿元人民币,同比增长11.92%;进出口总额占中国大陆进出口总额约3.6%。

富士康的一个生产园区就可能聚集着数十万员工,园区里面不仅有厂区和宿舍,还有超市、医院、影院等各种生活设施,完全是一个“小社会”。这个“小社会”运营所产生的能量极大,其所代工生产的iPhone等产品,可能数周时间内需求量就达上千万部。

几十年间,富士康如何从中国台湾的一艘小舢板逐渐成长为年营收超万亿元、跻身世界500强前三十的艘艘巨舰?富士康独特的代工模式又是如何运作的?本期商业案例将梳理和探究“代工之王”富士康崛起背后的秘诀。



2022年11月6日,郑州富士康园区内,防疫人员进行环境消杀工作。 人民视觉/图

3. 执行

军事化管理和极致执行力

制造一台iPad,就需要经过325双手装配5天的时间,这是此前美国ABC电视台探秘富士康工厂得出的数据,成千上万双手以快速的节奏在传送带的“河流”中操作,每一次操作都在给这些冰冷设备的一个微小部分注入生命。

有了好的制度和模式,但没有好的执行都会成为空中楼阁。面对这些百八十万人的大工厂和高度标准化的操作体系,什么样的管理模式会最大化提升效率?

一家企业的管理模式很大程度上会打上创业者的烙印,而创业者的个人性格则来源于阅历,曾在军队服役的郭台铭,将军队的强硬作风引入了企业。自1974年以来,郭台铭一直都是鸿海富士康的核心和灵魂,虽然2019年已退居二线,但至今依然深深影响着这家公司。郭台铭本人强悍、干练、节制的个性,也深刻影响着富士康的企业文化,渗透到企业管理的各个角落。

在郭台铭个人的强势影响下,富士康逐步形成了以下属对其忠诚为基础、服从于整体发展战略的组织结构,以及严格的目标管理体系,郭台铭通过自身强势的管理风格和积极的内部教育塑造了富士康的执行力。

多份关于富士康管理的研究报告显示,郭台铭对富士康实行军事化管理,军队里赏罚分明的方式也被引入富士康。据说,此前富士康常设“检讨制”和“集合训话制”;每周业务检讨,每日交接班集合训话,常有工人会被训到哭。

不过这种长期、大量的重复性操作和军事化管理,也会给工人带来较大的生理和心理压力。在2010年的员工13连跳事件后,富士康的代工模式和工厂遭遇了很多质疑。所有这些都促成了富士康此后的一系列调整和转变,比如安装安全网、聘请咨询师、适当提高福利以及不断优化管理体系等。

制造一台iPad,就需要经过325双手装配5天的时间,这是此前美国ABC电视台探秘富士康工厂得出的数据,成千上万双手以快速的节奏在传送带的“河流”中操作,每一次操作都在给这些冰冷设备的一个微小部分注入生命。

在代工模式下,自动化流水线生产能保证最高的稳定性和效率。在这些流水线上,每名员

观察

“全成本领先”依然是代工行业的竞争优势

从一家民营小厂到全球“代工之王”,富士康的崛起创造了一个奇迹。

首先,富士康足够幸运,它同时赶上了全球分工深化、代工模式崛起和消费电子产业兴起两个历史机遇,并搭上了“苹果号”史诗性增长的极速列车;其次,富士康有足够的实力,无论是其开创的eCMMS模式、外部抢单+内部抢单的竞争模式,还是郭台铭带给富士康的极致执行力,都让其实现了“客户需求的即时响应”和“全成本领先”的竞争优势,让郭台铭可以自负地说出:“只有我能做”。

最终在全球产业变迁的浪潮中,伴随着消费电子产品的繁荣,富士康逐步确立了代工厂的全球霸主地位。

富士康30多年的代工制造过程中,积累并形成的独特的管理方法和模式值得其他企业学习,但也暴露出了很多问题值得反思和借鉴。近年来遭受的业绩增长困境以及个位数的利润水平,从侧面说明富士康这么多年一直未能有效突破其固有的代工模式局限。

同时,以立讯精密等为代表的众多OEM厂商的成长,虽然在短时间内还无法撼动富士康的地位,但是随着它们一步步蚕食代工市场份额,富士康的竞争压力与日俱增。内外交错的压力,倒逼富士康开启了艰难的转型。

工只负责某一特定工序,甚至只负责某一动作。在富士康的工厂里,车间工人1小时可以轧制1万个iPad的铝制外壳,一个女工每班(12小时)要为3000个iPad外壳清除毛刺。

同时,对于富士康的代工厂中大规模的自动化流水线来说,需求和产量最好是保持在一个稳定水平上,这样可以让工厂稳定、有节奏地运行。但实际上,所有产品的需求都在不断变化,甚至是剧烈波动。

比如苹果新品多在每年秋季的9月份发布,苹果产品每年的9、10月份的需求量是最大的,像每代iPhone新品发布时,可能一周时间内新品的需求量就达到1000万部。这对富士康的挑战无疑是巨大的,不仅要保持生产的节奏和稳定性,也要保持对产能需求随时调整变化的灵活性;不仅要在短时间内迅速提升产能,也要尽可能控制成本和保证良品率,减少残次品的产出。

为了保证这样大规模员工及产线高效工作,富士康建立了一整套复杂的管理体系,也推出了分工严密、层级分明的员工管理制度。对员工分为管理职位、薪资职位、岗位职系三条线管理,以多重标准考核员工和定岗定编。

据一位富士康内部员工介绍,公司奉行职位与资历并行的路线。从职位来说,员工一级简称员一,一直到员二、员三,再上面是工程师一级,简称师一,一直到师二十,据说郭台铭本人就是师二十。应届大专、本科、研究生分别对应师一、师二、师三。而随着资历的上升,会配上组长(师三或师四)、课长(师五)、专理、经理、副总经理、总经理、副总裁等之类的职务。

为了有效应对越来越多的订单,1995年,富士康在企业整合后首推事业处制,一举盘活了组织活力,而BAT等巨头的事业部制改革大多是在2005年后的事情了。一个事业群的级别就可能高达12层,富士康有10多个这样的大事业群,之间还存在内部竞争,每年都要根据业绩进行排名。

从目前看,多方出击的富士康的转型算不上顺利,不过那又如何呢?BAT都在向别家后院渗透蚕食,但最终都证明最擅长的领域还是自己的本业,正如搜索之于百度、网购之于阿里、社交之于腾讯,每个人和企业都有其历史局限和使命。

围绕着代工模式和富士康,一直也有着大量争议,“低端加工”“血汗工厂”等不一而足。而在国际关系及贸易形势日趋复杂的背景下,富士康等巨头的一举一动都会被置于放大镜下,接受公众的审视和评判,任何风吹草动都可能会惹来争议和口水战。

虽然富士康伴随着中国市场的成长,迅速崛起并站上山巅,但代工模式本身的特性,也决定了富士康等代工业务部分向成本更低的东南亚、印度等转移。这是一个很难逆转的趋势。

纵观诸多亚洲地区的产业成长历程,基本都是通过OEM代工方式加入全球价值链体系中,并通过代工模式下的技术和管理水平的积累,再逐步向高附加值的产业环节和微笑曲线两端迈进。撇开一些问题和争议,我们完全可以学习它们的成功经验,培养产业技术工人、培育产业供应链,拓宽企业视野,倒逼企业创新求变,来完成我国的产业转型和升级。

(本版文章均由本报记者吴清采写)