

财富 BUSINESS



COVER STORY 封面故事

惠普不需要明星CEO

用五年时间将陷入危机的惠普发展成全球收入最高的IT服务提供商，曾经默默无闻的马克·赫德证明了自己能够成为全球瞩目的明星CEO。而就在他获得人们广泛认可的时候，惠普董事会用一个充满疑点的理由让他离开。

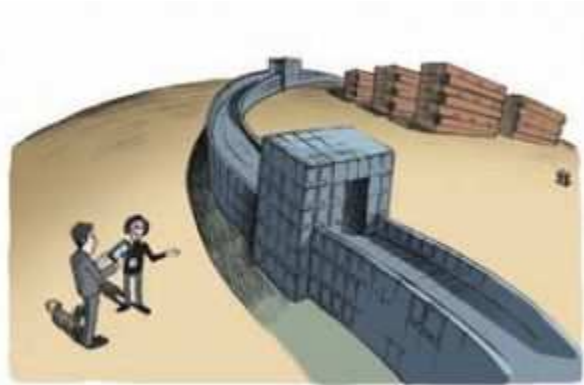
富士康的一堂“科普课”

来源：周末画报·财富版

类别：商业财经

8/21/2010 -- Page 28

今年5月，国内爆发了富士康不能用统计学解释的“十连跳”，风波传播至美国，三位朋友坐在我对面说，尽管每只iPhone背面都有“Designed by Apple in California Assembled in China”的字样，但实际上，相当多美国人不清楚，他们购买的苹果产品并非由苹果制造，而是来自中国的代工厂。



这三位朋友，一位是普通的美国人，一位是IT业内人士，还有一位，是硅谷圣克拉大学专事企业运营管理研究的商学院副教授Andy A. Tsay。

我由此颇感诧异：一直以来，我都以为“OEM”是个人人皆知的概念，至少在中国应该是，因为中国身处“生产基地”，却原来，电子产品的普遍外包在美国，并不像衣服的“Made in China”那么深入人心，所以此次的富士康事件，相当于是给每个普通的美国人上了一堂深刻的“科普课”。

值得一提的是，历年来，在市场研究机构AMRResearch有关全球企业供应链管理能力的评选中，苹果都素以严格的成本控制等标的位居榜首，而富士康是苹果在全球最重要的供应商。那么，有关苹果供应链演变的历史，是如何由位于硅谷Cupertino的苹果老巢，一步步转移至中国的呢？

“追溯苹果供应链的演变历史，最初并非来自中国。事实上，甚至是在上世纪90年代早期，苹果的产品还主要是由自己厂房负责生产。”Andy教授也是花了相当多时间来回答我的问题，虽然他的教科书已几乎占满房间中的“半壁江山”，但有关苹果历史上一再调整的供应链政策却不在其中。

这是一段横跨了二十多年的历史。

原来，苹果最早的生产基地位于硅谷的Fremont，这些厂房主要负责生产MacII、MacSE等苹果产品，非常大、非常先进。但是，就像所有PC领域的竞争者，苹果逐步认为自己拥有厂房并不具备优势和意义，从而转向了“聚焦设计”。因此，约莫是在上世纪90年代中，苹果开始陆续关闭自己的厂房，并进行生产的外包模式——“合同制造”。

但是，苹果此时的外包，主要还不是今天我们常见的“离岸”模式，而是由美国本土的制造商负责提供服务。比方说，三年前已被今日富士康最大竞争对手Flextronics收购的Solectron，正是当时苹果最主要的供应商之一。

Solectron的总部，也在硅谷。其时，双方的合作模式是——苹果把自己大部分的厂房出售给Solectron，而Solectron在购买了这些厂房后为苹果及其它公司生产产品。换言之，苹果成为了Solectron的客户，这是美国科技产业升级的一种自然结果。

一方面，类似苹果的各类厂商都在调整商业模式，转而将商业模式集中在设计而剥离生产的部分，如此，可实现更多地对人力资本、管理和运营成本的节约；而另一方面，类似Solectron的合同制造商也开始扩大规模做“圈地运动”，把很多前者的厂房收购聚集，通过规模效益来实现创收。就像富士康近期在波兰完成收购的一个戴尔工厂，也是后者模式的另一案例。

但是与此同时，苹果已逐步发展成为电子消费品行业中最强的公司之一，这就决定它必须将这一行业的两个特点发挥到极致，并深受其累。

在Andy看来，首先，苹果必须非常快地把产品以各种版本投放到

市场，因为消费者的“喜新厌旧”在这一行业表现得非常突出；而另一方面，苹果还必须进行严格的成本控制，因为消费者对电子产品的高价格接受程度很低，但是，电子消费品技术与原材料的更新换代又非常快。因此，如何有效克服上述矛盾，是这一行业最为突出的难题。

也正是因为此，苹果的供应链策略也一再调整。实际上一开始，苹果也并未完全把自有厂房出售给合同制造商，因为逐步扩大的外包业会导致其失去对一些重要领域的控制如知识产权方面，但由于硅谷地区的各项成本实在很高，之后，苹果将剩余的自有厂房迁移到了加州首府，这里的成本相对较低，而甚至是2004年以前，苹果还在这里拥有自己的厂房。

但是，随着后来美国国外外包商的逐步成熟，以及迫于美国的高人力成本和库存风险等压力，早先即已与苹果有客户关系的富士康最终成为了苹果全球最大的供应商。

不过，富士康是在何时完成这一“蜕变”以及与苹果双方如何互动，却几乎是个谜。仅有的一些资料显示：早在上世纪80年代，富士康已开始为苹果提供一些零部件，而且，似乎在上世纪90年代已开始为苹果做最后的“Box Builds”工作。

“因为担心消费者发现产品其实并非由苹果制造从而降低产品在消费者心中的影响力，苹果和富士康对此都讳莫如深。”Andy说，这是该行业很正常的一种做法：“事实上即使在硅谷，很多人看重PC的品牌，像惠普、戴尔等，但却不知道两个PC品牌可能使用的是同一家代工工厂。”

另外值得一提的是，富士康如今对于苹果的重要性。苹果的确是富士康非常重要的客户，但是反过来说，苹果一旦决定另换供应商，会需要一定时间才能继续生产，而全球很少有另一个生产制造商能拥有富士康这么大的吞吐量。这也就是为什么说：如果有一天富士康倒闭，苹果也将很糟糕。