

王传福的



他是「技术狂人」，以打破跨国公司的技术壁垒为己任！

他潜心打造真正本土化的研发和制造队伍，

凭借「比亚迪制造模式」击败行业龙头！

他如何白手起家创建横跨电池、汽车两大行业的高端制造型企业？

又凭什么吸引巴菲特的投资？

李大千◎编著

创新智慧



ZHEJIANG UNIVERSITY PRESS
浙江大学出版社

王传福的创新智慧

李大千 编著



ZHEJIANG UNIVERSITY PRESS

浙江大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

王传福的创新智慧/李大千编著. —杭州: 浙江大学出版社, 2011.11

ISBN 978-7-308-09222-7

I. ①王… II. ①李… III. ①王传福—生平事迹②汽车工业—工业企业管理—经验—中国 IV. ①K825.38
②F426.471

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2011)第 212535 号

王传福的创新智慧

李大千 编著

策划者 蓝狮子财经出版中心

责任编辑 王长刚

出版发行 浙江大学出版社

(杭州市天目山路 148 号 邮政编码 310007)

(网址: <http://www.zjupress.com>)

排 版 杭州大漠照排印刷有限公司

印 刷 浙江印刷集团有限公司

开 本 710mm×1000mm 1/16

印 张 11.5

字 数 140 千

版 印 次 2011 年 11 月第 1 版 2011 年 11 月第 1 次印刷

书 号 ISBN 978-7-308-09222-7

定 价 32.00 元

版权所有 翻印必究 印装差错 负责调换

浙江大学出版社发行部邮购电话 (0571) 88925591

前言 创新是科学,还是艺术? / 001

第一部分

创新准备：一慢二看三通过

第一章

一慢：从战术拍脑门到战略协同力 / 008

创新基因：文化沐雨与战略协同 / 008

案例·创新长跑：战略协同的“发动机” / 010

本章启示 掌控创新的“东西南北” / 018

第二章

二看：看企业之近、看市场之远 / 021

创新方向：麻省理工的三句箴言 / 021

案例·市场缝隙：企业由近及远的战略跳跃 / 023

本章启示 突破创新的“四面埋伏” / 029

第三章

三通过：定产品、养人员、做营销 / 033

创新实践：做好你自己的一二三 /033

案例·创新实践：三步落地生根定市场乾坤 /036

本章启示 把握创新的四个实践维度 /042

第二部分

创新智慧：炼就“五”艺高强

第四章

发展创新：多元变“补元”的袋鼠模式 / 056

找到多元化创新的“有效半径” /056

案例·袋鼠战略：从IT到汽车的完美“复制” /059

本章启示 破译成功多元化的四个密码 /065

第五章

管理创新：“家文化”成就企业软实力 / 068

文化是企业创新的源泉 /068

案例·家文化：五层需求构建“军队—学校—家庭” /070

本章启示 如何让企业文化成就软实力？ /075

第六章

营销创新：世界推土机下的“六海”竞争 / 079

什么是“六海”的创新革命 /079

案例·混合模式：“六海”创新的组合聚变 /082

本章启示 混合创新的无定式 /088

第七章

成本创新：拧毛巾中的 18 般武艺 / 091

构建成本战略的四层境界 /091

案例·成本战略：拧干毛巾的真功夫 /096

本章启示 成本创新的四个战略动作 /101

第八章

战略创新：产业链中的垂直整合 / 104

21 世纪的竞争是产业链竞争 /104

案例·大产业链战略：垂直整合的发展魔方 /107

本章启示 整合创新的三道法门 /112

第三部分

创新陷阱：十字路口的五色灯

第九章

红色陷阱：你的企业距离安全有多远 / 122

让你的产品远离专利风险 /122

案例·专利鏖战：一切技术都是纸老虎 /125

本章启示 如何捅破技术窗户纸？ /129

第十章

绿色陷阱：你的产品距离未来有多远 / 132

寻找企业的“第二曲线” /132

案例·电动车：比亚迪未来的“第二曲线” /135

本章启示 如何找到未来的“第二曲线”？ /139

第十一章

蓝色陷阱：你的产品距离终端有多远 / 142

从“端战争”到“端战略” /142

案例·消费者“按钮”：比亚迪的成功细节 /145

本章启示 如何打赢你的终端战？ /148

第十二章

黑色陷阱：你距离创新精神有多远 / 152

创新是企业家特有工具 /152

案例·创新思维：王传福的六脉神剑 /155

本章启示 企业家如何培养创新精神？ /159

第十三章

紫色陷阱：你距离营销创新有多远 / 162

客户价值才是创新核心 /162

案例·比亚迪营销创新的中国智慧 /164

本章启示 如何做好营销创新？ /167

后记 理念创新：看山是山，看水是水 / 170

创新是科学,还是艺术?

21岁的时候,他从中南工业大学冶金物理化学系毕业进入北京有色金属研究院。

26岁的时候,他成为北京有色金属研究总院高级工程师、副教授。

27岁的时候,北京有色金属研究院在深圳成立比格电池有限公司,由于和他的研究领域密切相关,他被任命为公司总经理。

29岁的时候,一个偶然机会,他放弃舒服日子,去做了苦行僧——开创一个在当时可以看到市场空间却无任何核心资源的企业——比亚迪。

36岁的时候,在国内外企业围剿下,历经七载春秋,他神奇般地将公司的镍镉电池的产销量做到全球第一、镍氢电池排名第二、锂电池排名第三,成为享誉全球的“电池大王”。

37岁的时候,他又斥巨资高歌猛进汽车行业,面对已经红海一片的汽车市场,誓言成为“汽车大王”。

41岁的时候,比亚迪在深圳展示了其多年研发的铁电池成果——以铁电

池为动力之一的 F6DM 轿车正式亮相。其核心技术铁电池一度成为商业神话。

43 岁的时候，F3 以 29 万多辆的销量成为当年中国车市单一车型销量冠军，其发展速度被誉为“火箭速度”。同年，胡润研究院公布：他以财富人民币 350 亿元成为当年的中国首富……

他就是王传福。

从王传福的传奇故事中，我们不难发现：王传福的发展是直线型，即使有曲线，其总体方向也都是向上延伸。由此，大家都不禁会问：是什么因素成就了这位商界奇才？很多人认为是智慧、能力和汗水，而王传福却认为：最关键的是敢于创新。

创新是支撑比亚迪走向一个又一个成功的航标塔，穿越一重又一重巨浪的关键力量。那什么才是创新呢？如何做到创新呢？多年来，大家一直争论不休，不见定论，唯有参照诸多成功者的前行足迹。

有人认为，创新是科学，一切遵循科学标准；也有人说，创新是艺术，创新无定式。其实，这都没有对和错，只要看创新带来的结果，消费者掌声的多寡足以说明一切。就像“无论黑猫白猫，只要能抓到耗子就是好猫”一样，以结果证成效。因此，我们需要从成功案例中去总结经验，从标杆企业中找方法和规律。我们从王传福的商业神话中可以看到，在他引导下的创新既是科学，更是艺术。或许正因此，他的很多创新是颠覆性的，甚至让人无法理解。最终，饱受非议的他就是通过这种混合创新模式，创造了一个又一个商业传奇。

一、科学性创新

科学性创新就是以科学理论或者方法作为创新指导方向。王传福所推崇

的家文化,就是通过心理学家马斯洛提出的五层次需求理论,构建了满足不同员工需求的制度文化,把形形色色的“小家”组建成了一个温馨的、一体化的“大家”,最终形成了“家庭—学校—军队”三角形、稳固的文化架构。这是典型的科学化管理模式。此外,铁电池的成功研发、电动车震惊世界等创新传奇,无不是创新科学的结晶,更是科学管理的成功体现。另外,比亚迪在品质管控、工艺流程方面的创新也都是依据科学标准进行创新引导。由此可见,创新有了科学作为基础,可以使其更坚固。

二、艺术性创新

艺术性创新就是依据人性特点、市场环境进行的反常规、反传统,甚至是颠覆性的创新。实际上,创新不仅是科学,还是艺术。也只有具有艺术化创新的把握,才能创造更多的商业传奇。苹果、谷歌、IBM皆是如此。而在比亚迪也能看到这样的创新案例。目前,比亚迪的员工数量完全可以用“人山人海”来形容,作为“一家之长”的王传福却把管理引向艺术化路径——简单管理,28个事业部只向王传福一个人汇报,把大家都批判的集权管理做成了成功楷模。按照常规管理模式,金字塔形管理是大型企业中常见的管理模式,但王传福却通过这种“非复印”管理模式,避免了大企业的臃肿病、拖拉病,让企业虽为庞大的巨人,在行动上却能做到迅如脱兔,这是典型的艺术化管理变革所带来的益处。

此外,为了给新员工锻炼和实践的机会,王传福也采取了艺术管理模式。刚毕业的大学生,一上来就接触整车项目,且每年花几千万元购买全球最新名车,让这些学生们练习拆卸。其中,不乏宝马、奔驰、保时捷等。面对如此昂贵的车型,有年轻研发人员不敢轻易“下手”,王传福竟然用钥匙把车划破,然后让这些学生“拆破损车”,在这种艺术化管理的氛围中,这些学生很快成长为工程

师。按照王传福的话说：“如果你把人看作创造者，他就是设计师。”这种反传统的创新管理，在比亚迪随处可见。

三、融合性创新

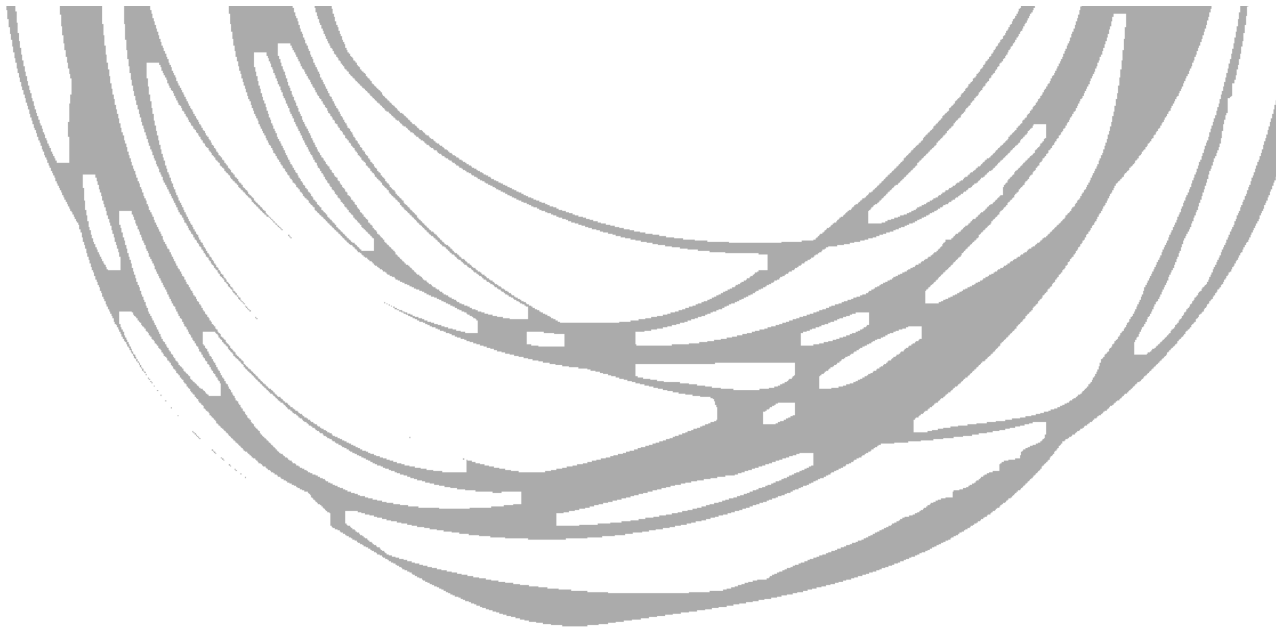
实际上，王传福的很多创新都游走在科学与艺术之间，是无法进行严格区分的。比如制造模式，通过“机器+工人=机械手”的半自动化模式生产高性价比汽车。在其中，机器部分毫无疑问是科学，而与工人组合后的半自动化模式却有艺术化色彩，但王传福通过科学管理，其生产品质一如标准化、自动化的管控，且通过工艺创新节省了成本，使生产也变得更灵活多变。这就是一个典型的科学与艺术的融合。此外，还有非专利技术的集合、垂直整合产业链等，都是两者结合的经典案例。如上所言，无论科学还是艺术，都是以结果为准绳。坚持高性价比竞争力的比亚迪，创造了很多不寻常，而这其中自然离不开王传福的创新智慧。

实践出真知。我们从王传福的创新智慧中不难发现，创新确实是科学，也更是艺术。甚至可以说是“艺术为体，科学为用”。实际上，王传福的这些创新智慧在我们进行创新变革时，确实是一个很好的借鉴。在此，我需要提醒大家的是，所有模式都不是用来直接复制的，因为复制比亚迪模式是难以成功的，这不是简单地在电脑上复制“文件”。市场背景、团队构成、企业文化，甚至企业管理者，都不一样，谈何全面的成功复制？但是，王传福的智慧、思维却是可以复制的，思想可以武装到任何行业、任何地点、任何时间。思想无敌，智慧可用。我的终极愿望就是，通过本书，能让“思考者行动，行动者思考”。

在此,我还需要说明的是:因为时间和能力所限,书中疏漏和不当之处在所难免。由于经常出差,使撰写工作时断时续,更让我的整体思路变成了散点整合。此外,在本书撰写过程中,我也参考了很多媒体对比亚迪的采访报道以及中外专家的智慧思想,在此一并表示感谢。如果没有这些基础素材,很多思路将难以获取和延伸。最后,希望本书能给大家带去一些思考、一些借鉴。

龙 啸

2011年5月15日



第一部分

创新准备：一慢二看三通过



导读

创新红绿灯下的“一慢二看三通过”

现在，“创新”已经是各个领域的口头禅、流行语，谈话中动辄就是创新，一度呈泛滥成灾之势。

但大家对创新的理解往往是五花八门，甚至是“瞎子摸象”。那么，创新到底是什么呢？在经济学中，创新概念源自世界著名经济学家熊彼特在 1912 年出版的《经济发展理论》。熊彼特在这部著作中明确提出：创新是指把一种新的生产要素和生产条件的“新结合”引入生产体系。它基本包括下面五种情况：一是引入一种新产品，也就是创造出消费者还不熟悉的产品或者发掘出一种产品的新特性；二是引入一种新的生产方法，也就是创建大家在实践中还未知悉的生产方法；三是开辟一个新的市场，也就是企业开创以前不曾进入的市场，即开拓出一种新的渠道或市场；四是获得原材料或半成品的一种新的供应来源，这是供应环节的创新；五是实现任何一种工业的新组织，比如形成一种垄断地位或者打破一种垄断地位都属于这个范畴。

回归市场层面，这样的创新案例比比皆是。比如微软通过产品的不断更新

换代的策略来垄断市场；比如比亚迪通过“工人+工具”的半自动化生产模式完成生产制造的创新；比如苹果在移动 PC、MP3、电子书、游戏机之间找到功能集成的新市场空隙……这些都是对熊彼特的“创新”概念的实践验证。其实，从众多案例本身而言，创新就是打破惯性思维，借助某些技术或者跳出常规的智慧，把很多常态中的所谓“不可能”变成“可能”。也正是基于这一个显著特点，创新已经成为企业实现市场破局的神方良药。

市场短兵相接的白热化竞争，把很多企业压在冰底，面对头顶厚厚的冰层，很多企业难以翻身，寻求“神药”的想法也就在心中潜滋暗长了。众所周知，作为中国企业，特别是中小型企业，既要面对不对等竞争，还要面对动态竞争。一方面，要跟资本、管理、技术等全面领先的跨国公司市场争夺市场蛋糕。这种一场接一场的不对等战役，多处于“逆水行舟”的危险处境。在很多时候，如果稍有松懈，就会被海水无情地打翻，甚至跌进无情的冰层间；另一方面，也要跟国内同行展开近距离的巷战。庞大的市场疆域，也造就了日新月异、千变万化的动态式竞争，让很多企业不得不以变制变。最要命的还不止这些，而是竞争者彼此之间往往非常熟悉，很容易复制或取代你现有的优势。由于相互之间更为了解，其竞争也就更显得艰辛。在这种竞争背景下，很多谋求快速发展的中小型企业一直身处“内忧外患”的竞争状态中。稍不留神，就很快会被对手甩在后面，“三年河东，三年河西”已经成为竞争常态。尤其是随着生产过剩时代的到来，市场很容易被搅成一块巨大的泥团，跟随者难以实现超越，领先者也无法甩掉跟随者。换一个方式来讲，就是你今天凭借某一点创新超越了我，明天我又借助另一个热点超过了你。在此时，如果没有持续的、独特的创新模式，企业不仅无法成长，还会面临被竞争对手蚕食、拖垮，甚至被鲸吞的危机。在市场的压迫下，创新必然成为很多企业的唯一选择。

近十多年来,国内企业的创新已经有了飞速发展与全新变革:渠道创新、营销创新、品牌创新、模式创新、产品创新等,都曾让人们耳目一新,甚至赞叹不已。但结果呢?很多创新就像流行音乐一样,匆匆地去,一如匆匆地来,留下的只是一丝丝慨叹。对此,甚至还有人半开玩笑地说:“不创新等死,创新是找死。”事实不就是如此吗?三株凭借渠道创新,风光四年后,几乎是一夜之间就倒下了;秦池凭借传播创新,曾号称“每天开进央视一辆桑塔纳,开出一辆豪华奥迪”,结果也是昙花一现;凭借概念创新的“爆果汽”,在2003年由健力宝公司的主导下横空出世,但短暂的时尚旋风后,却是销声匿迹;汇源凭借产品创新,找到了男女需求差异化的切入点,将“他十她一”推向市场,就在行业一片喝彩的时候,可谁又料到创新道路“百战多”,最终倒在了充满掌声的舞台上。类似的梦断创新路的案例有很多,很多创新产品(企业)往往是风光了几年后,就被消费者无情地抛弃了,这也难怪有了“不创新等死,创新是找死”的偏激论断。

那么,到底是什么原因造成了这些创新的猝死和短命?为什么这些创新不能帮助企业走出泥潭,引领企业未来?

实际上,创新是一种长跑战略,而不少企业却把它看作短跑战术。目前,很多企业管理者都肯定地认为,创新就是想方设法地吸引消费者,以此达到销量的领跑。这原本没有错,创新的目的是创造更多的利润。但创新是一个战略体系,是伴随企业成长的“马拉松”,而不是帮助企业渡难关的阶段性战术,也不是仅仅做了“短跑”准备,就可以“乘风破浪”。企业要想护佑创新战略走长远,并能够产生长久的效益,企业必须有相匹配的管理、文化等综合能力。这样,才能让创新成为长跑战略。秦池光顾着做销量了,竟然连产品品质的基本原则都放弃了。这种创新如何走远?内行看行情,外行看热闹。别看很多企业动辄就产生创新战略,但基本上没有几个是能够把自己的创新战略坚持下来,并发扬