

中国著名企业家  
管理日志系列 14

李大千◎编著

# 王传福

## 管理日志

厉以宁 (北京大学)

张维炯 (中欧商学院)

陆雄文 (复旦大学)

王重鸣 (浙江大学)

蓝海林 (华南理工大学)

钱颖一 (清华大学)

项兵 (长江商学院)

徐飞 (上海交通大学)

白长虹 (南开大学)

李光金 (四川大学)



中信出版社·CHINA CITIC PRESS

# 王传福 管理日志

李大千◎编著

中信出版社  
CHINA CITIC PRESS

**图书在版编目 (CIP) 数据**

王传福管理日志/李大千编著. —北京: 中信出版社, 2011. 8

ISBN 978-7-5086-2871-4

I. 王… II. 李… III. 汽车工业-工业企业管理-经验-中国 IV. F426.471

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 112946 号

**王传福管理日志**

WANG CHUANFU GUANLI RIZHI

---

**著 者:** 李大千

**策划推广:** 中信出版社 (China CITIC Press) 蓝狮子财经出版中心

**出版发行:** 中信出版集团股份有限公司 (北京市朝阳区惠新东街甲 4 号富盛大厦 2 座 邮编 100029)  
(CITIC Publishing Group)

**承印者:** 北京诚信伟业印刷有限公司

**开 本:** 787mm × 1092mm 1/16 **印 张:** 16.5 **字 数:** 223 千字

**版 次:** 2011 年 8 月第 1 版 **印 次:** 2011 年 8 月第 1 次印刷

**书 号:** ISBN 978-7-5086-2871-4/F·2357

**定 价:** 45.00 元

---

**版权所有·侵权必究**

凡购本社图书, 如有缺页、倒页、脱页, 由发行公司负责退换。

<http://www.publish.citic.com>

E-mail: sales@citicpub.com

author@citicpub.com

服务热线: 010-84849283

服务传真: 010-84849000

# 前言

## 向王传福学什么

早在两千多年前，“学为我用”的观点就已经扎根在了中国人的精神世界。特别是近几年，伴随着激烈的竞争时代的到来，市场营销人员不得不一边“战斗”，一边“充电”。

在这个信息泛滥、观点多元的时代，我们应该向谁学习？现实中，很多人都不乏远大的志向和宏伟的抱负，但最终能不能实现，往往取决于你选择的参照物——学习的标杆。一个好的标杆，不仅能激发你的潜能，还能照亮你的前程。

### 一、为什么向王传福学习

实际上，比亚迪股份有限公司（简称比亚迪）就是一个值得学习的标杆。

无论是创业者还是企业家，也无论是管理者还是营销专家，都能从比亚迪的当家人王传福的身上学到东西。1995年，29岁的王传福扔掉“铁饭碗”，向表哥借了250万元，开始了在破旧厂房起航的创业之旅。7年后，比亚迪打破国际垄断，进入全球充电电池行业前三甲。2003年，王传福带领比亚迪涉足汽车产业，5年后，这个门外汉交出了一张漂亮的成绩单——月度销量达到23 500辆。接下来，新能源车的“心脏”——铁电池横空出世，王传福开始布局未来市场，此举还接到了“股神”巴菲特伸出的橄榄枝。2010年，巴菲特、比尔·盖茨结伴中国行，再次肯定及看好王传福以及他的比亚迪。

王传福从零起步，完成从“大无”（借钱创业）到“大有”（2009年《福布斯》中国首富）、从“单元”（电池产业）到“多元”（IT、汽车、新能源等）的转变，其实践中的真知灼见值得我们学习。王传福的这些智慧，切实给我们提供了一个“在战斗中学习战斗”的实践蓝本。

## 二、向王传福学什么

外行看热闹，内行看门道。那么，我们能向王传福学习什么呢？毛主席曾经说过，抓住战略枢纽去部署战役，抓住战役枢纽去部署战斗。战争与商战一脉相承。我们向王传福学习，就可以循着这个思路去解读和学习他的战略、战役和战术思想。

### 战略智慧

我们可以学习王传福“不对称战”的营销智慧。无论是在电池领域还是汽车行业，王传福都身陷“敌众我寡”的不对称局面。但他却通过战略思维的“乾坤大挪移”，一路绝尘。比如，区别于跨国汽车厂商的自动化制造模式，凭借中国人力资源的低成本，他构建了“人海+工具”的半自动化生产模式，一举把“高性价比”做到了极致，顺利突破了对手的十面埋伏。在生产价值链上，王传福则打破了以零配件外包为主的传统生产模式，实施了大而全的垂直整合，通过上下游通吃的战略创新，完成了对内节省成本、对外赢利的双向目的。王传福甚至把看似不关联的产业做到了紧密相连的战略协同。比如，从电池到汽车的跨界转型中，王传福把电池技术延伸到汽车领域，最终让铁电池震惊世界，不仅提升了品牌，更引领了世界潮流。

我们还可以学习王传福的“有氧管理”思想。面对数万人的管理难题，王传福通过一个“家文化”就做到了“四两拨千斤”。王传福的“家文化”，就是通过心理学家马斯洛<sup>①</sup>提出的五个不同层次需求，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、一体化的“大家”，甚至还形成了“家庭—学校—军队”的三角架构。在如此庞大的“人海”管理中，王传福神奇地通过简单管理、集权管理等策略，避免了大企业惯有的臃肿病、拖拉病，做到“非复印”式管理，让企业虽为巨人，在行动上却迅如“脱兔”。

从战略视角看，王传福“发明”的成本模式、设计模式、整合模式、竞争模式、制造模式、营销模式等，都是值得我们学习和借鉴的。

<sup>①</sup> 马斯洛：美国著名心理学家、第三代心理学的开创者，提出了融合精神分析心理学和行为主义心理学的人本主义心理学，其中还融合了其美学思想。——编者注

## 战役智慧

战略需要通过战役来检验。实际上，很多战略智慧也是战役实战的“结晶”。王传福的很多创新，都是在实战中创造的“独家武器”。在新品研发“战役”中，王传福选择了“模仿+创新”策略：通过对成熟车型的模仿，并在应用细节上考虑到中国消费者的面子需求，从而迅速打败实力强劲的对手；在汽车上市推广“战役”中，借鉴了上市巡演模式，采取集中化、分站式推广，让每一个巡演地都变成自己的根据地；在与竞争对手的短兵相接中，王传福采取了竞争源头、竞争未来等策略，不仅从源头开始竞争布局，还通过铁电池等新技术引向未来竞争。此外，王传福通过“价格、品质、效率”找到“蓝海市场”<sup>①</sup>，同时借此制造了“红海格局”<sup>②</sup>，打赢了一场场营销战。譬如，王传福通过模式、创新、成本等构建“心理资本”，不仅突破了对对手制造的“技术恐怖”迷雾，还形成了比亚迪的“心理优势”，造就防火墙，阻击对手的跟随。

在一场场的营销战役中，王传福创造了边缘市场策略、过渡产品策略、产品保鲜策略、市场缝隙策略等实战兵法。

## 战术智慧

在战役中，战术就是战役的具体工具，没有工具的支撑，就如战争中缺乏武器和弹药。比如，为了大幅度、最有效地降低生产成本，王传福摒弃了传统的“拧毛巾”方法，而是通过流程改进、工艺升级、技术创新等措施，把成本降到最低，以此带来成本革命。再比如，为了让刚出校门的大学生成为企业未来的栋梁，王传福安排他们的首要工作就是拆世界名车，通过拆车实践，让他们学到核心技术，最终为企业的发展提供了充足的人才。

在具体实践中，王传福还创造了赚便宜销售术、热营销、品质方法、实践文化等多种多样的营销与管理工具，护佑战略前行，推动战役成功。

### 三、如何学习王传福

现实中，我们需要借鉴和学习比亚迪，但更需要知道如何学习。

① 蓝海市场：通过差异化手段避免竞争，得到崭新的市场。——编者注

② 红海格局：竞争激烈的行业态势。——编者注

正如书中所言，企业首先要从企业、市场、对手三个角度去看，从中找到最适合自己的，同时也能击败对手的策略。这期间，既可以运用比亚迪的某一个策略，也可以采用多种战术，完成营销策略的组合聚变。当然，本书并不是工具书，仅仅是一种思维和方法。因此在很多时候，需要企业自己在实践中创新。而王传福的很多方法，完全可以作为企业创新的“药引子”，从而最终形成适合企业自己的战略、战役和战术。

因为时间和能力所限，疏漏和不当之处在所难免。笔者希望本书可以成为王传福所说的“灵光一现”的火花，激发起每个人的潜能，在营销实战中找到并创造出属于自己的模式。同时，也希望中国能多一些比亚迪，多一些王传福，如此中国的企业界将盛开出更多的奇葩。

就在本书截稿时，比亚迪回归 A 股市场的话题第三度被炒热。据悉，比亚迪计划融资数十亿元，用于发展新能源汽车和电池业务。这个消息昭示着王传福又吹响了新的冲锋号，开始了新的“长征”。我们除了津津乐道之外，似乎不需要为这位企业家担心什么，因为对他来说，“一切皆有可能”！

龙 啸

2011 年 2 月 17 日

# 目 录

## C O N T E N T S

前言 向王传福学什么 / XI

一月 / 001

商业模式：垂直起飞的引擎

|       |                          |
|-------|--------------------------|
| 1月1日  | 扩张模式：袋鼠战略 / 2            |
| 1月2日  | 文化模式：家文化 / 3             |
| 1月3日  | 制造模式：人工+夹具+半自动化 / 4      |
| 1月4日  | 创新模式：模仿+创造 / 5           |
| 1月5日  | 管理模式：三位一体 / 6            |
| 1月8日  | 生产模式：垂直整合 / 7            |
| 1月9日  | 成本模式：战略、战役与战术的结合 / 8     |
| 1月10日 | 设计模式：跟随+培养 / 9           |
| 1月11日 | 营销模式：找『蓝海』造『红海』 / 10     |
| 1月12日 | 竞争模式：防火墙系统 / 11          |
| 1月15日 | 模式创新：不是理论是实战 / 12        |
| 1月16日 | 合作模式：从『基本生存』到『核心生存』 / 13 |
| 1月17日 | 品牌模式：软实力的无限力量 / 14       |
| 1月18日 | 利润管理模式：智慧的利润 / 15        |
| 1月19日 | 整合模式：从工具整合到思想整合 / 16     |
| 1月22日 | 持久模式：骆驼型企业的未来 / 17       |
| 1月23日 | 模式原则：领先、领先、再领先 / 18      |
| 1月24日 | 未来模式：三角形业务构架 / 19        |
| 1月25日 | 努力工作也是竞争力 / 20           |
| 1月26日 | 管理风格：技术派力量 / 21          |

## 二月 / 023

### 市场营销：高速公路上的 20 个动作

|       |                    |
|-------|--------------------|
| 2月1日  | 做高性价比 / 24         |
| 2月2日  | 从买便宜到赚便宜 / 25      |
| 2月3日  | 弱化内部竞争，采取分网造渠 / 26 |
| 2月4日  | 好货也便宜 / 27         |
| 2月5日  | 回答三个问题 / 28        |
| 2月8日  | 雷同者死 / 29          |
| 2月9日  | 创造产品的未来 / 30       |
| 2月10日 | 做适合的产品 / 31        |
| 2月11日 | 中国的消费文化 / 32       |
| 2月12日 | 热营销的奥秘 / 33        |
| 2月15日 | 技术营销改变企业 / 34      |
| 2月16日 | 边缘化下的突围 / 35       |
| 2月17日 | 语录营销引爆市场 / 36      |
| 2月18日 | 关注人的力量 / 37        |
| 2月19日 | 养团队、创技术、树品牌 / 38   |
| 2月22日 | 过渡产品策略 / 39        |
| 2月23日 | 做好内部营销 / 40        |
| 2月24日 | 如何让产品『保鲜』 / 41     |
| 2月25日 | 集中营销打赢战役 / 42      |
| 2月26日 | 控制成本不是拧毛巾 / 43     |

## 三月 / 045

### 竞争谋略：弯道超车的 20 种策略

|       |                         |
|-------|-------------------------|
| 3月1日  | 不走前人走过的路 / 46           |
| 3月2日  | 盲目追求自动化、机械化没意义 / 47     |
| 3月3日  | 成本的源头 / 48              |
| 3月4日  | 心理资本的竞争 / 49            |
| 3月5日  | 企业的生命力 / 50             |
| 3月8日  | 做质量如做人 / 51             |
| 3月9日  | 让对手翻不过去 / 52            |
| 3月10日 | 从资源优势到竞争优势 / 53         |
| 3月11日 | 从产品竞争到资本竞争 / 54         |
| 3月12日 | 制造创新竞争 / 55             |
| 3月15日 | 快半拍 vs. 快一拍 / 56        |
| 3月16日 | 综合力竞争 / 56              |
| 3月17日 | 发现市场缝隙 / 57             |
| 3月18日 | 从企业品牌到产品品牌 / 58         |
| 3月19日 | 从学习到超越 / 59             |
| 3月22日 | 聚集人的力量 / 60             |
| 3月23日 | 竞争暗战 / 61               |
| 3月24日 | 竞争源头 / 62               |
| 3月25日 | 竞争未来 / 63               |
| 3月26日 | 从『消费者请注意』到『请注意消费者』 / 64 |

## 四月 / 067

### 经营管理:企业发展的四轮驱动

|       |                     |
|-------|---------------------|
| 4月1日  | 只有一种声音 / 68         |
| 4月2日  | 如何将大学生炼成工程师 / 69    |
| 4月3日  | 信心的力量 / 69          |
| 4月4日  | 从『不破不立』到『不立不破』 / 70 |
| 4月5日  | 管理就是两手抓 / 71        |
| 4月8日  | 管理知识型员工 / 72        |
| 4月9日  | 新手缺的就是机会 / 73       |
| 4月10日 | 你是拍照还是复印 / 74       |
| 4月11日 | 马斯洛式需求管理 / 75       |
| 4月12日 | 管理不崇拜 / 76          |
| 4月15日 | 管理是智慧,技术是基础 / 77    |
| 4月16日 | 丰田式管理模式 / 78        |
| 4月17日 | 如何提高员工的主动性 / 79     |
| 4月18日 | 人人都是工程师 / 80        |
| 4月19日 | 对技术人员要有耐心 / 81      |
| 4月22日 | 缺陷管理 / 82           |
| 4月23日 | 听见炮声的人作决策 / 83      |
| 4月24日 | 只学最好,只拆好车 / 84      |
| 4月25日 | 标杆管理 / 85           |
| 4月26日 | 从管工人到聚知本 / 86       |

## 五月 / 087

### 掌门人:无法复制的喇叭

|       |                    |
|-------|--------------------|
| 5月1日  | 『三变』王传福 / 88       |
| 5月2日  | 敢干的企业家 / 89        |
| 5月3日  | 学习家 / 90           |
| 5月4日  | 不屈的灵魂 / 90         |
| 5月5日  | 让技术改变世界 / 91       |
| 5月8日  | 收获在财富外 / 92        |
| 5月9日  | 敢于知错就改 / 93        |
| 5月10日 | 创有责任心的企业 / 94      |
| 5月11日 | 自强不息 / 95          |
| 5月12日 | 简单管理 / 96          |
| 5月15日 | 偏执狂 / 97           |
| 5月16日 | 比财富更珍贵的是视野 / 98    |
| 5月17日 | 我是一辈子 / 99         |
| 5月18日 | 危机意识 / 100         |
| 5月19日 | 只可意会,不可言传 / 100    |
| 5月22日 | 又好又便宜 / 101        |
| 5月23日 | 在美国有三个梦想 / 102     |
| 5月24日 | 无为而治 / 103         |
| 5月25日 | 不愿意多卖 / 104        |
| 5月26日 | 企业家要承担『绿色责任』 / 105 |

## 六月 / 107

### 品牌韬略:照向未来的车灯

|       |                     |
|-------|---------------------|
| 6月1日  | 质量就是品牌的生命 / 108     |
| 6月2日  | 做大与做精 / 108         |
| 6月3日  | 让规范化管理成为品牌 / 109    |
| 6月4日  | 从借用品牌到联合品牌 / 110    |
| 6月5日  | 发展自主品牌 / 111        |
| 6月8日  | 产品力成就品牌力 / 112      |
| 6月9日  | 品牌角智:从比价格到拼技术 / 113 |
| 6月10日 | 成本减法、品牌加法 / 114     |
| 6月11日 | 技术创新与慈善品牌 / 115     |
| 6月12日 | 品牌就是社会责任感 / 116     |
| 6月15日 | 企业家生命与品牌生命 / 117    |
| 6月16日 | 门当户对 / 118          |
| 6月17日 | 向跨国公司学什么 / 118      |
| 6月18日 | 效率也是品牌 / 119        |
| 6月19日 | 产品与品牌 / 120         |
| 6月22日 | 流行元素的应用 / 121       |
| 6月23日 | 顺势未来,造就品牌 / 122     |
| 6月24日 | 制造模式的改变 / 123       |
| 6月25日 | 用技术提升品牌 / 124       |
| 6月26日 | 市场如食堂 / 125         |

## 七月 / 127

### 企业过坎:20种市场行驶路况

|       |                  |
|-------|------------------|
| 7月1日  | 如何打破格局 / 128     |
| 7月2日  | 如何超越对手 / 129     |
| 7月3日  | 如何应对天花板 / 130    |
| 7月4日  | 关联度的问题 / 131     |
| 7月5日  | 企业的重生 / 132      |
| 7月8日  | 如何突破技术瓶颈 / 133   |
| 7月9日  | 竞争对手之战 / 134     |
| 7月10日 | 从数量到品质 / 135     |
| 7月11日 | 从企业责任到社会责任 / 136 |
| 7月12日 | 敢于放水养鱼 / 137     |
| 7月15日 | 勇于爬南坡 / 138      |
| 7月16日 | 海外借船 / 139       |
| 7月17日 | 渠道危机 / 140       |
| 7月18日 | 专利反击战 / 141      |
| 7月19日 | 团队的力量 / 142      |
| 7月22日 | 如何打破品牌垄断 / 143   |
| 7月23日 | 技术与技术的联合 / 144   |
| 7月24日 | 外行人打法 / 145      |
| 7月25日 | 叫好也叫座 / 146      |
| 7月26日 | 企业如何实现百年成长 / 147 |

## 八月 / 149

## 创新思维:红绿灯下的发动机

|       |                    |
|-------|--------------------|
| 8月1日  | 什么是创新 / 150        |
| 8月2日  | 投资门槛创新 / 151       |
| 8月3日  | 技术是创新的根本 / 152     |
| 8月4日  | 战略创新 / 153         |
| 8月5日  | 从单品创新到集成创新 / 154   |
| 8月8日  | 从产品到人品 / 155       |
| 8月9日  | 渠道创新 / 156         |
| 8月10日 | 逼迫自己创新 / 157       |
| 8月11日 | 软实力革命 / 158        |
| 8月12日 | 如何从模仿到创新 / 158     |
| 8月13日 | 从品质到效率的跳跃 / 159    |
| 8月16日 | 创新技术改变时代发展 / 160   |
| 8月17日 | 抓住拐点创新 / 161       |
| 8月18日 | 让变量变恒定的策略 / 162    |
| 8月19日 | 比附营销 / 163         |
| 8月22日 | 整合智慧 / 164         |
| 8月23日 | 竞争智慧 / 165         |
| 8月24日 | 进入方式不同 / 166       |
| 8月25日 | 创新也要看环境 / 166      |
| 8月26日 | 『个创新』引导『众创新』 / 167 |

## 九月 / 169

## 人才革命:透视未来的车窗

|       |                 |
|-------|-----------------|
| 9月1日  | 共同致富 / 170      |
| 9月2日  | 人才竞争力 / 170     |
| 9月3日  | 机械人 / 171       |
| 9月4日  | 用人打败对手 / 172    |
| 9月5日  | 从目标到人 / 173     |
| 9月8日  | 敢于给员工机会 / 174   |
| 9月9日  | 信任自身人才 / 175    |
| 9月10日 | 科技的力量 / 176     |
| 9月11日 | 简短链条·单层管理 / 177 |
| 9月12日 | 判断的艺术 / 178     |
| 9月15日 | 打消员工离开的念头 / 179 |
| 9月16日 | 透明的力量 / 180     |
| 9月17日 | 先照顾好员工 / 181    |
| 9月18日 | 培养的海洋 / 182     |
| 9月19日 | 小错无错 / 183      |
| 9月22日 | 产品技术与管理技术 / 184 |
| 9月23日 | 千亿之后 / 185      |
| 9月24日 | 领导决策 / 186      |
| 9月25日 | 企业的最大财富 / 186   |
| 9月26日 | 中国人就是能干 / 187   |

## 十月 / 189

## 创业：驾驭成功的方向盘

|        |                 |
|--------|-----------------|
| 10月1日  | 创业者的土壤 / 190    |
| 10月2日  | 成功后怎么办 / 190    |
| 10月3日  | 要有冒险精神 / 191    |
| 10月4日  | 学习精神 / 192      |
| 10月5日  | 管理合一为一 / 193    |
| 10月8日  | 学会找寻资源 / 194    |
| 10月9日  | 越便宜越要做精 / 195   |
| 10月10日 | 税一分不能少 / 196    |
| 10月11日 | 共分享，共成长 / 197   |
| 10月12日 | 馅饼也许是陷阱 / 198   |
| 10月15日 | 认真精神 / 199      |
| 10月16日 | 制造业的未来 / 200    |
| 10月17日 | 信念坚定就能赢 / 201   |
| 10月18日 | 没有借口 / 202      |
| 10月19日 | 敢于失败 / 202      |
| 10月22日 | 冲上去都嫌慢 / 203    |
| 10月23日 | 成功的本质相同 / 204   |
| 10月24日 | 依靠自己，相信自己 / 205 |
| 10月25日 | 利用形势 / 206      |
| 10月26日 | 资金不足怎么办 / 207   |

## 十一月 / 209

## 技术模式：蓝天市场下的油门

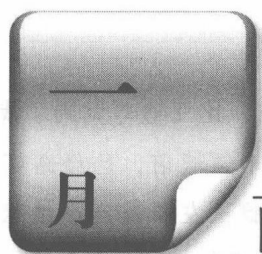
|        |                     |
|--------|---------------------|
| 11月1日  | 不是没能力，而是缺勇气 / 210   |
| 11月2日  | 非专利的智慧聚集 / 211      |
| 11月3日  | 站在巨人的肩膀上 / 212      |
| 11月4日  | 复制本质而非表面 / 213      |
| 11月5日  | 如何规避技术风险 / 214      |
| 11月8日  | 技术只是一层窗纸 / 215      |
| 11月9日  | 设计是品质的基础 / 216      |
| 11月10日 | 80%的设计与20%的制造 / 217 |
| 11月11日 | 造汽车就像做玩具 / 218      |
| 11月12日 | 设计要先大众化再个性化 / 218   |
| 11月15日 | 把人海做成技术竞争力 / 219    |
| 11月16日 | 代工只是服务，销售的是技术 / 220 |
| 11月17日 | 打倒技术纸老虎 / 221       |
| 11月18日 | 模仿是过程，平台是目标 / 222   |
| 11月19日 | 配方如厨师炒菜 / 223       |
| 11月22日 | 技术让你笑到最后 / 224      |
| 11月23日 | 学习的力量 / 225         |
| 11月24日 | 1+N的聚合 / 225        |
| 11月25日 | 伟大是熬出来的 / 227       |
| 11月26日 | 两年走完别人的10年 / 228    |

## 十二月 / 229

## 企业文化：市场风雨下的雨刷

|        |                        |
|--------|------------------------|
| 12月1日  | 文化认同：理念为先/230          |
| 12月2日  | 家文化：家庭氛围/231           |
| 12月3日  | 狼文化：学习正面/232           |
| 12月4日  | 成本文化：抓大放小/233          |
| 12月5日  | 财富文化：财散人聚/233          |
| 12月8日  | 回报文化：只为投资者/234         |
| 12月9日  | 专业文化：类似开车/235          |
| 12月10日 | 命名文化：产生联想/236          |
| 12月11日 | 质量文化：文化无形/237          |
| 12月12日 | 激情文化：电动汽车领航/238        |
| 12月15日 | 决策文化：我高兴就行/239         |
| 12月16日 | 创业文化：始终是创业的感觉/240      |
| 12月17日 | 理「才」型文化：看团队而不是财务报表/241 |
| 12月18日 | 本土文化/242               |
| 12月19日 | 速度文化/243               |
| 12月22日 | 目标文化/244               |
| 12月23日 | 实践文化/245               |
| 12月24日 | 企业就像一棵树/246            |
| 12月25日 | 复制文化/247               |
| 12月26日 | 认真文化/248               |

## 后记 学习在路上 / 249



## 商业模式：垂直 起飞的引擎

1月1日

## 扩张模式：袋鼠战略

我们想用电池技术加汽车技术，打造出电动车技术，用电动车的技术实现人类绿色的梦想。

——摘自 2010 年 9 月 22 日《时代周报》

### 背景分析

从 IT 行业到汽车领域，看似不相关的领域，比亚迪却做到了战略协同，这就是比亚迪的“袋鼠模式”。比亚迪在进入汽车领域前，已经踏实地打造好了自己的“长腿”。就像袋鼠两条强健有力的后腿，左腿是产品技术，其电池技术已经稳居行业前列，是名副其实的“电池大王”；右腿是市场营销，其手机电池被摩托罗拉、诺基亚、爱立信、京瓷、飞利浦等国际通信业巨头普遍采用。这两条腿让比亚迪有实力和耐力进行任何形式的跳跃。这时，就可以通过“育袋”稳妥地培养出新的产业或产品，并由此促成企业的发展与传承。首先，其 IT 行业的相关技术可以局部移植到汽车领域；其次，其电池产业的低成本运营模式可以复制到汽车领域；再次，王传福更看重未来的电动车市场，比亚迪在电池领域的研究可供借鉴；最后，更为重要的是，比亚迪就像袋鼠一样，通过育袋（各种技术经验、生产经验、创新经验等），稳妥地培养小袋鼠（新的产业或者产品），从资金到技术都传承到了新的领域。随着汽车这只“袋鼠”不断长大，比亚迪汽车也长出了两条“新腿”：在产品技术方面，实现了传统汽车和电动汽车的双向发展，传统汽车做现有的市场，电动车着眼未来市场；同时，铁电池技术实现突破，已经应用到汽车等领域；而在市场营销方面，则通过国内外两个战场进行多层次的营销战。

### 行动指南

我们从比亚迪的扩张模式可以看到：首先，在扩张前一定要做到新旧业务的传承，或者是技术，或者是生产，或者是资金。传承得越多，就越能更大地降低风险，提高成功率。没有传承就等于从零开始，风险很大。其次，在进入新领域前，一定要抓住客户的核心需求，而这种需求可能恰恰是对手所不能满

足客户的，或者是对手的软肋。成功的企业各具特色，但其成功经验往往通过同一条路径，那就是面向市场、面向顾客。

1月2日

## 文化模式：家文化

著名的社会心理学家马斯洛说，人有五个不同层次的需求，不同的人更有不同的需求。

——摘自2006年12月《英才》杂志

### 背景分析

丰田汽车公司曾经以精益管理模式闻名世界，以至于很多企业纷纷模仿，但结果多以失败告终。原因何在？丰田汽车公司总经理道出了其中的奥秘：精益管理的实质是一种不断发现问题、不断改进、精益求精、追求完美的企业文化，这种文化是很难被复制的。甚至还有人呼应：企业文化是最难复制的，同时也是最容易成功的商业模式。就在比亚迪在争议中获得成功的时候，也引来很多模仿者，但同样也以失败告终。原因正如前面所言，文化难以复制。那么，比亚迪的文化核心在哪里呢？王传福所营造的“家文化”，是以心理学家马斯洛提出的五个不同层次的需求而构建的文化逻辑，第一层是生理需求，包括吃、住、睡等。第二层是安全需求，包括人身安全、健康保障、工作职位保障、家庭安全等。第三层是归属需要，包括友情、爱情、亲情等，比如，王传福要求在建设每一个工业园的时候，都要有住宿区、食堂、超市、娱乐设施、运动场所、图书室等，以此创造这些情感氛围。第四层是尊重需要，包括信心、成就、对他人尊重、被他人尊重等。比亚迪建有亚迪村，小区里有幼儿园、健身房、超市、露天泳池。此外，比亚迪还推出了零首付购车政策。第五层是实现需要，指实现个人理想、抱负等。在这方面，王传福一直推动搭建“无为而治”的理想平台，给予管理层充分施展才能的空间。此外，王传福还给予高管团队股权激励。

### 行动指南

王传福所营造的企业文化，着眼于两个方面：一是不同需求，人在不同年