

<<王传福的创新智慧>>

图书基本信息

书名：<<王传福的创新智慧>>

13位ISBN编号：9787308092227

10位ISBN编号：7308092224

出版时间：2011-11

出版时间：浙江大学出版社

作者：李大千

页数：172

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问：<http://www.tushu007.com>

<<王传福的创新智慧>>

前言

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，从标杆企业中找到方法和规律。

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。

<<王传福的创新智慧>>

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“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

<<王传福的创新智慧>>

内容概要

本书简介：每个著名企业家都有其独步天下的“秘技”，也是其最耀眼的闪光点。王传福凭借其对技术和创新的执著，带领比亚迪驰骋电池和汽车两大行业，成为中国首屈一指的高端制造型企业。

作为又一中国首富，王传福以独树一帜的电池研发技术打败日本电池厂商、以独特的“人海战术”切入电动汽车领域，成为中国数一数二的高科技富豪。

在大多数人埋头制造的中国，他如何以出人意料的“创新”赢得世界最前端的科技竞争？

李大千编著的本书深入分析了王传福的创业经历和企业管理实践，以创新为切入点，解读王传福的技术革新理念和管理哲学，值得广大制造企业管理者借鉴。

<<王传福的创新智慧>>

作者简介

李大千，传媒人，营销人。

多年来一直致力于不同规模、不同行业的标杆企业研究，以找寻可以学以致用“战略、战役和战术”。

现为《销售与市场》杂志社华东办事处总经理、《销售与市场》资深研究员、中小企业研究中心总策划。

<<王传福的创新智慧>>

书籍目录

前言 创新是科学，还是艺术？

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

创新基因：文化沐雨与战略协同

案例·创新长跑：战略协同的“发动机”

本章启示掌控创新的“东西南北”

第二章 二看：看企业之近、看市场之远

创新方向：麻省理工的三句箴言

案例·市场缝隙：企业由近及远的战略跳跃

本章启示突破创新的“四面埋伏”

第三章 三通过：定产品、养人员、做营销

创新实践：做好你自己的一二三

案例·创新实践：三步落地生根定市场乾坤

本章启示把握创新的四个实践维度

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

找到多元化创新的“有效半径”

案例·袋鼠战略：从IT到汽车的完美“复制”

本章启示破译成功多元化的四个密码

第五章 管理创新：“家文化”成就企业软实力

文化是企业创新的源泉

案例·家文化：五层需求构建“军队—学校—家庭”

本章启示如何让企业文化成就软实力？

第六章 营销创新：世界推土机下的“六海”竞争

什么是“六海”的创新革命

案例·混合模式：“六海”创新的组合聚变

本章启示混合创新的无定式

第七章 成本创新：拧毛巾中的般武艺

构建成本战略的四层境界

案例·成本战略：拧干毛巾的真功夫

本章启示成本创新的四个战略动作

第八章 战略创新：产业链中的垂直整合

21世纪的竞争是产业链竞争

案例·大产业链战略：垂直整合的发展魔方

本章启示整合创新的三道法门

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

让你的产品远离专利风险

案例·专利鏖战：一切技术都是纸老虎

本章启示如何捅破技术窗户纸？

第十章 绿色陷阱：你的产品距离未来有多远

寻找企业的“第二曲线”

<<王传福的创新智慧>>

案例·电动车：比亚迪未来的“第二曲线”

本章启示 如何找到未来的“第二曲线”？

第十一章 蓝色陷阱：你的产品距离终端有多远

从“端战争”到“端战略”

案例·消费者“按钮”：比亚迪的成功细节

本章启示 如何打赢你的终端战？

第十二章 黑色陷阱：你距离创新精神有多远

创新是企业家特有工具

案例·创新思维：王传福的六脉神剑

本章启示 企业家如何培养创新精神？

第十三章 紫色陷阱：你距离营销创新有多远

客户价值才是创新核心

案例·比亚迪营销创新的中国智慧

本章启示 如何做好营销创新？

后记 理念创新：看山是山，看水是水

<<王传福的创新智慧>>

章节摘录

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模式的创新；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

<<王传福的创新智慧>>

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+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。

P3-5

<<王传福的创新智慧>>

后记

理念创新：看山是山，看水是水 在2002年，一直踩在时代脉搏上的IBM推出了新主张：“你On Demand(按需应变)了没有？”

风雨百年，IBM每次都能抢在进入“生命周期”最后阶段快速转型，找到“第二曲线”，完成几乎是脱胎换骨的“创新”，踏上全新发展的“生命周期”。

这其中的奥秘完全可以概括为四个字——“按需应变”。

同样，在中国也有如此“善变”的企业。

比亚迪用八年时间，成为与三洋、索尼等全球电池巨头同台竞技的“电池大王”。

就在大家艳羡其“肥肉”市场时候，王传福又跨越到汽车领域，颠覆性地破开市场坚冰，并用两年时间开创了单车销量第一的奇迹。

随后，他又用了六年时间，迈上新能源汽车领域的世界制高点。

拨开市场迷雾，王传福也在抢占企业战略的“第二曲线”。

从表面看，无论是IBM，还是比亚迪，以及很多企业都在寻找发展的“第二曲线”，并由此进行着“按需应变”的不断创新，其实这已经超越了简单产品创新、营销创新和商业模式创新，这已经是企业家的“理念创新”思维。

它不仅要关注市场、消费者，还要关注趋势，甚至是国家政策。

此外，也要关注对手(现有行业和新开拓行业)的强弱点……在这些基础上，才能形成最终的颠覆性创新。

而当我们看到这个创新时候，它已经成为一种表象和过去时。

其实，这是在现有的模式、基础、环境之下做出创新改变。

从某种意义上看，这已经不是原来的“山”和“水”。

因为它进行的往往就是颠覆过去！

深入这些案例的核心，我们还会发现：这些创新都是指以价值增值为最终目标，通过利用并行的方法把企业各创新要素(如观念、文化、战略、技术等)、创新能力和创新实践整合在一起，从而产生新的核心竞争力。

实际上，就是以用户的需求作为推动力，以竞争市场的现状为参照，把多种需求和差异化整合，最终形成差异化的、交互的创新系统和持续的核心竞争力。

这种创新战略自然还是一种组合聚变模式。

因此，万变不离其理，这似乎还是那个“山”和“水”。

实际上，做到这种理念创新很简单。

我从众多的企业成功案例中，总结出“五看”和“五敢”，以此就能找到这个路径。

五看就是“看消费者、看市场、看自己、看对手、看政策”，而五敢就是“敢想、敢做、敢钻、敢说、敢改”。

在“五看”中，需要企业家看清楚市场、消费者的显性需求和隐性需求，了解自己、对手的资源 and 优劣，循此就可以找到创新突破点，并以此整合、组织相关资源，做到组合聚变。

此外，还可以通过借助国家相关政策和把握世界发展趋势，以此为创新催动无限春风。

而在“五敢”中，需要企业家通过突破常规思维去想，敢于付诸实际行动，并勇于不断改正错误，以此找到更好的解决方案。

同时，要敢于钻研技术，并敢于通过人脉和媒体去讲述自己的梦想，这样你就很容易成功了。

说来容易，做到难。

是“山”是“水”只有留给实践家和梦想家去思考并探寻了。

实际上，这对于中国企业家们将是一项艰巨、持久的挑战，好在已经有很多企业家走上了路上，并取得一定成绩。

在此书完稿之即，也要感谢一直支持我的太太，还有很多朋友。

当然，更要感谢蓝狮子的王留全，没有他的催促，本书或许还在规划中。

李大千 2011年5月15日

<<王传福的创新智慧>>

<<王传福的创新智慧>>

媒体关注与评论

比亚迪能够一直保持快速增长，最根本的原因还是注重创新、重视研发。

——2009年8月18日王传福接受《南方都市报》采访 很多人认为成本控制就是“抠”，事实上限制员工出差等没有太大帮助，但一项重大工艺变化或许会带来10倍的成本变化。

——2009年9月王传福接受《财经》采访 单个产品技术的竞争变得很困难，做任何的产品都有世界上顶级的竞争对手，你要在单一产品上寻求技术的突破、产品的突破变得非常的困难。从另外一个角度来看，我们有集成创新，这样使得我们的企业在创新领域里面走得更快。

——2009年11月16日王传福在第十一届高交会中国创业家论坛上的发言 我们的思路是追求性价比，生产针对中国消费群体特征的产品。

比如在日本，不会有人因为便宜几千、上万块钱去尝试一个从来没听说过的品牌，但在中国我们的消费者看重性价比，这就是比亚迪的机会和生存空间。

——2010年6月王传福接受《中国企业家》采访 企业要想实现百年以上的成长，首先要有相对稳定的企业战略及明确的愿景、使命和价值观；其次要有敏感的洞察力，能够根据不同的市场状况调整发展战略；第三，以人为本；最后，要不断加强知识资本，强化创新能力。

——2010年11月4日王传福接受《深圳特区报》采访

<<王传福的创新智慧>>

编辑推荐

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企业？
又凭什么吸引巴菲特的投资？

李大千编著的《王传福的创新智慧》深入分析了王传福的创业经历和企业管理实践，解读王传福的技术革新理念和管理哲学。

<<王传福的创新智慧>>

版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问:<http://www.tushu007.com>