

<<王传福管理日志>>

图书基本信息

书名：<<王传福管理日志>>

13位ISBN编号：9787508628714

10位ISBN编号：7508628713

出版时间：2011-8

出版时间：中信出版社

作者：李大千

页数：250

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>

<<王传福管理日志>>

内容概要

王传福以高科技背景创办比亚迪汽车公司，从无到有，从电池到汽车，掘金新能源，获得了巨大成功。

他独特的削减成本战略、专利规避战略、经营管理策略，皆为人所称道。

《王传福管理日志》以“管理日志”的形式，用12个章节展开描述王传福在企业经营、企业战略、工业管理等方面的独特经验，其特殊的经营管理智慧对当下中国制造业企业和高科技企业都极具借鉴意义。

<<王传福管理日志>>

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。

<<王传福管理日志>>

书籍目录

- 一月 商业模式：垂直起飞的引擎
- 二月 市场营销：高速公路上的20个动作
- 三月 竞争谋略：弯道超车的20种策略
- 四月 经营管理：企业发展的四轮驱动
- 五月 掌门人：无法复制的喇叭
- 六月 品牌韬略：照向未来的车灯
- 七月 企业过坎：20种市场行驶路况
- 八月 创新思维：红绿灯下的发动机
- 九月 人才革命：透视未来的车窗
- 十月 创业：驾驭成功的方向盘
- 十一月 技术模式：蓝天市场下的油门
- 十二月 企业文化：市场风雨下的雨刷

<<王传福管理日志>>

章节摘录

纵观百年汽车制造历史，曾经发生过三次制造模式的重大变革：一是福特汽车公司发明了大规模装配流水线模式，二是美国通用汽车公司创立了先进的现代汽车管理模式，三是丰田汽车公司创建了“丰田生产方式”（TPS）。

近年来，韩国众车企的崛起，多以丰田汽车公司为榜样。

当我们以这些跨国公司为标杆时，比亚迪的半自动化模式确实“落伍”了。

但恰恰如此，王传福创造的“另类”模式起到了非凡的作用——把一个原本是资本密集型的行业转变为劳动密集型行业，反而铸就了比亚迪汽车的成功。

比亚迪的“半自动化”和“人海战术”，降低了自动化设备的普及率和硬件投资的摊销成本，最大限度地使用了中国极为丰富的低成本劳动力和素质较高的工程技术人员，在起步阶段，就大为降低了比亚迪的造车成本。

比亚迪还通过员工培训和大量采用自己改进后的工装夹具来维护品质的稳定，避免因自动化程度不高造成的品质不均衡的风险。

比亚迪在人力资源、设备投资、品质保障与自动化之间找到了一个合理的动态平衡点，在保证品质的前提下，达到了投入与产出效益的最大化。

因此，比亚迪可以突破其他企业的成本限制，通过与众不同的制造模式让成本继续下降，最终形成低价格、高品质的核心竞争力。

行动指南 我们到底能否复制比亚迪的制造模式呢？

答案是可以的。

首先，要把比亚迪的全部流程理解透彻，并配合相关人才管理策略，构建有效管理策略、人员应用策略等；其次，表面所看到的是“人工+夹具”，但实际操作遇到的品质、技术等问题，还是需要企业通过工艺创新解决掉，否则就无法完成复制。

比如，比亚迪在做电池的时候没钱建干燥室，就添加吸水药剂替代，效果也一样。

1月4日创新模式：模仿+创造 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》采访时如是说 背景分析 有国外专家曾经总结出，主动创新的企业成功率是11%，跟随模仿的企业成功率是45%。

可见，跟随模仿也是一种成功战略。

但同样是模仿，有人做成了战略，成就了未来；有人做成了战术，无法走远。

这是为什么？

彼得·德鲁克从战略高度对其进行了精辟论述，他认为，创造性模仿是“创造性仿制者在别人成功的基础上进行再创新”。

实际上，这包含两个模块——模仿+创新。

很多企业仅仅是模仿，不会创新。

因此，模仿可以分成三重境界：底层境界是生搬硬套，也就是没有任何修订的抄袭，这样很容易“水土不服”；中间境界是适应生存，也就是借鉴所有的成熟模式，并根据企业、环境等实际问题选择最需要、最适合的，使其更利于企业运用，有效吸收，效益更佳；最高层是组合聚变。

首先，根据自己的需求，复制对手优秀的地方。

这种需求是根据市场消费者需求而定，比亚迪经过调查发现，丰田车外形比较受大众认可，就进行了局部复制。

这是基于消费者而变，更主动，也更有效。

其次，进行集大成式创新，综合借鉴多种优秀经验进行创新。

最后，创造关键技术优势，比如比亚迪对铁电池的研究，使其在集大成之外，还有“独门绝技”。

行动指南 在运用创造性模仿模式时，需要注意三个核心问题：一是有模仿，也必然要有创新。

模仿是为了消费者，创新同样也是基于消费者的需求。

<<王传福管理日志>>

特别是在核心技术上一定要有创新，否则就容易受制于人。

二是你能模仿，别人也能跟随模仿，因此，一定要构建让别人无法模仿的核心力。

技术、营销、管理、渠道等，总得构建自己的一些优势。

否则，那就是单纯的抄袭，根本谈不上创造性模仿。

1月5日管理模式：三位一体 有人认为公司军事化管理是一种简单粗暴的管理，其实说这话的人根本就不理解军队的管理，更不懂管理。

——摘自2003年4月25日《商界》 背景分析 王传福最崇尚的公司管理模型是“军队—学校—家庭”三位一体。

我们从这个三位一体的模型中可以发现：大家最先接触到的环节是军队，纪律严明、反应迅速、齐心协力等是其特点。

作为公司，无论是营销战役，还是技术攻关，都要有军队的作风：上下一条心，劲往一处使。

要实现军队化管理，就需要训练和学习。

如王传福所言，企业要担当起培训、教育的任务。

一线工人的文化水平普遍比较低，上岗培训、纪律培训是不可缺少的。

随着工作变迁，许多工人的知识面也需要提升，培训升级也随之需要到位。

通过培训，再加上制度的完善，形成军队化风格。

另外，刚出校门的工程师还需要感受校园氛围，同时回归到纪律严明的氛围中。

对此，比亚迪构建了培训机制、图书馆等。

做到了上述两点后，还要长期巩固，给予员工家庭般的温暖，在充实其精神世界的同时，借助物质化的牵引（既有稀缺性的股权激励，也有优惠买车、上亚迪学校、住高档公寓等政策），最终完成军队化的管理。

由此可见，王传福的“军队—学校—家庭”管理模式，是一个相互依存、相互配合的模式，由“学校”和“家庭”两个管理策略，支撑起“军队”化管理，形成比亚迪独特的“铁三角”管理模式。

行动指南 很多时候，王传福就像一个集大成的大侠。

当很多人在争论是军事化管理还是人文化管理的时候，他却执著于源头，通过不同员工的差异化管理——一线工人和知识型员工，形成学校和家庭两种管理风格，达到管理的最佳模式——“管心”。

通过“管心”，最终汇聚一点——军事化。

三个方面优点融合又互补，让管理变得简单而有效。

<<王传福管理日志>>

媒体关注与评论

中国企业家的管理实践植根于中国的经济实践和文化土壤，具有鲜明的中国特色。

《中国著名企业家管理日志系列》就是从企业家的实践出发，理论结合实际，注重实用，对于全国企业具有借鉴和参考价值。

挖掘、研究、总结、整理、传播这些优秀管理思想，使之薪火相传，发扬光火，是一件很有意义的工作。

——著名经济学家北京大学光华管理学院名誉院长 中国经济改革举世瞩目，企业管理经验亟待提炼总结。

本套《中国著名企业家管理日志》丛书，旨在全面研究、总结中国企业家的管理思想及其管理理念、管理模式、管理方法、管理成果，将中国优秀的企业家在长期实践中形成的管理成果恰当地整耶归纳，辅以准确的“背景分析”和精辟的“行动指南”，形成了一套有价值的“中国式管理思想丛书”。

——《中国著名企业家管理日志系列》丛书编辑委员会

<<王传福管理日志>>

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>