

EMBA经典案例：王传福：成功的“简单”逻辑在职硕士考试 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/642/2021_2022_EMBA_E7_B

[B_8F_E5_85_B8_c71_642789.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/642/2021_2022_EMBA_E7_B) 关于电动汽车标准的制订，众多企业纷纷参与其中。但却见不到国内电动汽车主要生产商比亚迪的名字。“传福，你不要总让比亚迪低调地做研发工作，像电动汽车标准的制订之类的事情，也要积极参与其中，要懂得争夺话语权。”武常岐有些忐忑不安，“现在许多企业在联手制订电动车的标准，比亚迪却未能参与其中，这是一个很大的潜在威胁。”这是在最近一次的董事会例行会议上，武常岐抛给王传福的一番话。相关背景是东风、上汽、奇瑞等十家汽车企业共同签署《电动汽车发展共同行动纲要》。关于电动汽车标准的制订，这些企业也纷纷参与其中。但却见不到国内电动汽车主要生产商比亚迪的名字。作为北京大学光华管理学院的副院长，武常岐关注比亚迪已经多达六七年之久，而今武常岐的另一个身份是比亚迪的独立董事。

6个人的董事会 武常岐与比亚迪的结缘只因一个经济学概念生产函数。这个枯燥的概念每年课上都要讲，而学生们却不易理解。2002年前后，武常岐发现，远在深圳的比亚迪公司，革了机器的命，靠人海战术代替全自动的生产线，打败了索尼、三洋等电池生产大佬，将中国劳动力成本低的比较优势变为了企业的竞争优势，实现了最优资本配置。之后每年武常岐再给学生们讲生产函数的概念时，总是引用比亚迪的案例。武常岐也因此与比亚迪结下了不解之缘，几乎在巴菲特投资比亚迪的同一时间，应王传福的邀请，武常岐成为比亚迪的独立董事之一。他到比亚迪开的第一次会就

是讨论巴菲特收购事宜。武常岐对《中国经营报》记者说，巴菲特看好比亚迪，就是缘于他的“简单”，这样的简单让风投更容易看清楚、看明白，觉得更靠谱，更有成长潜力。比亚迪从上到下，只遵循简单。在记者采访过程中，几乎所有的采访对象都反复强调“把简单的事做到极致就是绝招”。武常岐接触过成千上万家企业，“没有哪家企业的董事会比比亚迪更简单，只有6个人：执行董事王传福，非执行董事夏佐全、吕向阳，包括我在内还有三位独立董事。”武常岐说，“由于人少，随时都可以召集大家开会，决策效率也会非常高，很容易达成一致，决策过的事，马上就能付诸行动。”在组织架构上，比亚迪也遵循简单。这个总人数超过十几万的庞大帝国，组织架构扁平到不能再扁平：从生产线上的工人到总裁王传福也不过9级（A~I），28个事业部总经理，都向王传福汇一人汇报。这样的好处就是决策一旦下达，不用经过层层流转，很快就能够执行，遇到了问题，也能够马上反映到总裁那里，迅速组织大家群策群力解决。很多企业现在尽量将组织结构变得扁平，但也带来了不少问题，比如中层员工的压力会非常大，人才上升通道变短等。在比亚迪这个问题似乎并不那么明显组织结构简单，流程严谨，每个员工只要在自己这一流转的点上将最简单的事情做到完美，再流转到下一人。 幸运的成分 王传福的商业天才、蔑视常规，造就了比亚迪今天的成功。但不仅如此，里面还有运气的成分。2002年的一天，王传福受郭台铭之邀到台湾参观他的代工航母。郭台铭做梦也不会想到，不过一家做电池的小企业，不久之后居然克隆出同样的手机产业链，不仅如此，富士康的很多高管纷纷转会比亚迪，还带走了自己很多

机密文件。2006年，郭台铭忍无可忍，以窃取公司商业机密为由，与王传福对簿公堂。巴菲特投资比亚迪之后，郭又隔空三问巴菲特，其中第一问就是：“巴菲特不是一直标榜只投资有诚信、长期经营的公司，为何投资偷窃富士康商业机密的比亚迪？”这场江湖恩怨至今仍未了结，但很多行业内的专家学者认为，富士康赢的可能性很小。“在没有比亚迪之前，摩托罗拉、诺基亚等企业的手机代工单几乎只交给富士康一家企业，这实际潜存着巨大的风险。”一位深度接触比亚迪的专家对《中国经营报》记者说，“跨国公司的上游供应商，一般至少都会有两到三家，这样的好处首先是保证了产品的供应，不会因为某一家企业的问题而产生连带效应。其次，在价格谈判上，跨国公司会更有话语权。再次，这样也是保护自己的商业机密，不至于被抄袭。”2003年，王传福决定做汽车时，连自己也没想过未来要做电动汽车，只是凭直觉认为，未来中国家庭对于轿车的需求将有爆发式的增长，而且比亚迪需要新的利润增长点。“电动汽车是比亚迪的电池研发和制造优势的一个很好的结合点”，此类的观点只是事后的总结。随着油价的节节攀升，王传福才想到电动车的前景不可小觑。武常岐认为，王传福很多时候是在凭直觉做事，但他的直觉有着异乎寻常的正确与理性。除了合作伙伴带来的运气，王传福自己也是一员福将。“不少民营企业做大之后不久就死掉了，很多都是因为股权分配不均造成的。”武常岐说，这种事在比亚迪不大可能发生。1995年，王传福是靠表哥吕向阳的250万元投资创办的比亚迪，从资本结构来看，吕向阳是董事长，王传福只是CEO甚至是CTO。然而对于中国的企业家来讲，公司是我的，往往会办得蒸蒸

日上，如果公司是别人的，骨子里会认为自己只是个打工者，对待公司的态度将截然不同。没有人告诉王传福，要在公司发展阶段完成股权置换，自己成为大股东，但直觉敏感的王传福，在合适的时机，完成了这一步置换，真正将比亚迪变为自己的公司。只是这个关键的一步是如何完成的，外人并不知晓。

以材料为核心从电池到手机代工，再到造汽车，比亚迪用的都是同样的模式低成本扩张。是什么力量支持比亚迪能够在不同产业采用同样的模式获得快速增长？“比亚迪的工艺非常强。搞工学的人都知道，工艺即技术上的先进和经济上的合理。”武常岐说，多数企业并没有意识到这点，只想到运用新技术，但这项技术可能价格非常高，甚至还有很多专利费。凡事成本优先的比亚迪骨子里第一想到的是同样的技术，是否可以用别的方法或材料降低成本这是比亚迪创新的思考逻辑。从比亚迪实验室出来的技术，往往都是能够规模化生产的，即比亚迪的工艺很强，工艺需要人的主观能动性去创造，某种意义上说，比亚迪在技术上的执行力非常强。这需要一套强有力的体系支撑，多年来比亚迪内部正是自觉地形成了这样的体系。技术出身的王传福和一小批管理者，组成了比亚迪的创新团队，他们的任务就是敢于大胆地想一些新事物、新技术，称之为创新团队。至于这些技术如何实现，这是研发部门的工作。比亚迪员工高楠对记者说，材料学相关专业毕业的学生最受欢迎，这样的说法也得到了比亚迪公关经理杨昭的确认：“比亚迪的一切创新都是围绕材料为核心的。”有了这样的出发点，再加上大量从事材料学研究的毕业生，以及浓郁的工程师企业文化，筑就了比亚迪高超的工艺水平。但是在研发上，比亚迪从来不急

功近利，2008年，闭门研究了6年的铁电池技术团队终于有了实质性的突破，一举获得了30万元的总裁奖。而该技术马上就应用到了汽车上，成为电动车的主要动力系统。比亚迪的电动汽车下线了。然而在这6年间，该团队的工程师曾经因技术迟迟没有突破坐上了冷板凳，甚至向王传福提出过辞职，王传福将辞职信撕得粉碎，斩钉截铁地说：“坚持做，没问题，有什么困难直接跟我说。在比亚迪，只要我不让你走，任何人不会让你离开。” 100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 www.100test.com