

系列学习材料： 他山之石---王传福的商业思维

安徽天方工业研究院整理

笔记君说：

根据中国新闻网报道，上半年比亚迪新能源汽车零售销量约为 63.38 万辆，市场占有率高达 28.2%，相当于每售出 25 辆新能源汽车，其中就有 7 辆是比亚迪。而且，比亚迪电池拿下了特斯拉的订单，比亚迪半导体正在 IPO。在 6 月份，比亚迪深市市值也突破万亿。

在惊叹比亚迪取得的成绩之余，我们不免对它产生了好奇。为什么比亚迪可以做到这个地步？这个问题的答案，或许我们要从它的创始人——王传福身上寻找。

小编整理了王传福对于商业思维、经营管理、技术发展等方面的观点，希望读者可以学习借鉴。

一、技术壁垒是“纸老虎”

1. 技术首先是为战略服务的，其次才为产品服务。对技术的理解，会让你对行业看得更远，看得更深，判断地更科学。
2. 我们还是要掌握行业的核心技术，一定要把核心技术抓住，要突破，不要受制于别人。
3. 技术壁垒都是给后来者营造的一种恐惧，是逼你放弃的“纸老虎”。
4. 只有掌握核心技术，企业才能在激烈的市场竞争中脱颖而出；只有战略先人一步，跨入高门槛行业，才能赢得发展优势。
5. 别人做多元化，90%都以失败而告终，为什么比亚迪干一个成一个？因为我们高度地重视技术，反而觉得技术是很容易的事。
6. 比亚迪有技术“鱼池”，里面有各种各样的技术，芯片、电动车、轨道交通等都是“鱼池”里的“大鱼”。市场需要时，我们就捞一条出来。
7. 汽车业就是一个做了 100 多年的传统产业。传统产业是一个低科技产业，手机里面的零部件才是高科技，LPC、摄像头、LCD、精密塑料，哪个不比汽车的制造难度要大？在这个有难度的行业里面我们都可以叱咤风云，更何况汽车行业呢？
8. 要有很强的技术，才能看得远、看得深。我们有 1.5 万名工程师，夜以继日地研究中国或者世界所需要的技术，研究各种技术方向，比如新能源技术、太阳能技术。
9. 技术决定战略。在一个激烈竞争的环境里，企业对方向的把握至关重要。比亚迪作为一个技术型公司，更喜欢做一些非常复杂、不是简单能判断方向的产业。
一些不懂技术的企业家以为我们在豪赌，一些不懂市场又不懂技术的投资家也认为我们在豪赌，其实我胆子很小，我根本不会去豪赌。
10. 掌握核心技术才能做好产业，比如轨道交通，就要掌握最核心的技术，包括驱动、底盘、转向架等。如果没有核心的技术，我们就没有真正的话语权、主动权和**创新基础**。产品的**大创新一定是基于核心技术的变革**。



如果没有核心的技术，我们就没有真正的话语权、主动权和创新基础。产品的大创新一定是基于核心技术的变革。

——王传福

210万决策管理者的
新商业知识服务商



11. 技术研究多了，你才会看得远看得清。比方说 10 年前我们研究电池，电池虽然是一种趋势，但是要考虑性能、电池密度、成本能不能达到要求。

二、关于为什么 20 年前坚持造电动车

1. 中国有 72% 的石油依靠进口，而且 70% 进口石油要通过南海运输。中国石油里，一年有 70% 用于交通，汽车消耗了中国石油的 70%。从这三个 70% 可以看到，中国发展电动车比任何一个国家都有紧迫性，我们有责任通过技术来解决这个问题。

2. 企业家要善于在解决社会问题中发展自己，让自己和社会双赢。



企业家要善于在解决社会问题中发展自己，让自己和社会双赢。

——王传福

210万决策管理者的
新商业知识服务商

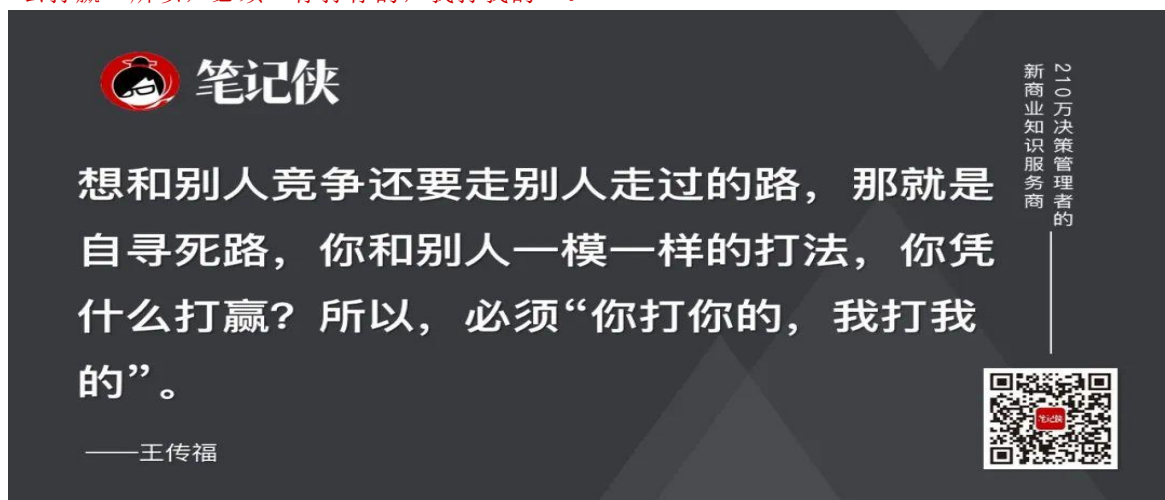



3. 新能源车就是一条“大鱼”。10 年前，没人相信电动车时，我们就开始“养”，遇到了很多困难，比如股东说你“烧”了这么多钱，分红少了，有争议。这就是困难，但我们坚持、不放弃，因为我们认为中国有石油安全、空气清洁、气候变暖这三大问题必须直面。

4. 我们知道有一天国家一定会提出碳中和目标，因为人类必须要可持续发展，不能把子孙后代的化石能源用光，带来气候变化，带来温度上升。这份坚持让比亚迪克服重重困难。
5. 大自然没有给我们石油，但给了我们沙漠，太阳在沙漠的日照时间，每年可以达到三、四千小时。未来，如果中国沙漠 1% 的面积铺上太阳能电池板的话，中国的电全够了，火电全部关掉就可以了。
6. 当资本、技术与市场碰到一起，什么都有可能发生。技术上，比亚迪有 1.5 万名工程师；资金上，比亚迪市值现在（2016 年）是 1500 亿元；再加上中国市场乃至全球市场，当这三者作用在一起，什么都有可能发生。

三、关于自主创新

1. 只要是人造的，不是神造出来的，别人能搞出来，我们也可以。
2. 想和别人竞争还要走别人走过的路，那就是自寻死路，你和别人一模一样的打法，你凭什么打赢？所以，必须“你打你的，我打我的”。




 **笔记侠**

想和别人竞争还要走别人走过的路，那就是自寻死路，你和别人一模一样的打法，你凭什么打赢？所以，必须“你打你的，我打我的”。

——王传福

210万决策管理者的
新商业知识服务商



3. 创新的原动力，不是为了创新而创新，而是为了生存而创新，因为竞争和过剩，我必须创新。竞争压力就是推动创新的动力。
4. 我本来在一家研究院工作，1995 年离开北京，下海在深圳创建了比亚迪。深圳为什么有创新？因为有市场压力持久推动企业进行创新。深圳有那么多原创的东西、创新的企业，有相对好的创新土壤和环境，根本原因是改革开放和市场化。
5. 市场化程度高的国家，往往会孕育出很多大的创新。像美国就孕育了很多创新型企业，从英特尔到微软，再到谷歌、苹果，下一个是谁不知道。每一个企业家都如履薄冰，必须不断推出新东西。上世纪 90 年代，“大哥大”一个产品可能卖 3 年。今天，一款手机产品可能就卖 6 个月。没有新产品就会失去竞争力。

6. 企业作为自主创新的主体，要实现真正意义上的自主创新应该经历一个过程，首先要具备自主研发和生产的能力，然后是自主认证的能力，目标是培育自主创新的牌子，只有走完这一系列过程才算是完成了自主创新。

7. 拿来（的技术）也不是不可以，但绝不能受制于人。

8. 创新的主体是人，但更大因素是市场环境，最根本还是靠市场经济。市场上天天倒掉很多企业，这种动力会逼迫企业去创新。如果在一个市场化程度不高的地方，创新动力可能就不会那么足。所以要有一定的环境，才能形成创新动力。

9. **要学会站在巨人的肩膀上。**我们确实参照了一些国外公司的优秀品牌，我们使用它的非专利技术，把专利技术剔除掉。我们大量使用非专利技术，非专利技术的组合集成就是我们的创新。

10. 找准方向，定位好战略，然后就不顾一切地沿着这个方向去克服困难。

11. 一定要靠创新，然后产品的定位要符合国家的战略方向，为国家的战略服务，这样的话，产品的前景会更大。我们建议这些企业家一定要拿创新来驱动，要符合国家战略的产品优先。

12. 创新是比亚迪的文化基因。但是创新要有扎实的基础，单纯的想仅仅只是开始，可能只是创新的 1%，还需要 99% 的努力，才能真正完成创新。

13. 创新的主体是人，但更大因素是市场环境，最根本还是靠市场经济。市场上天天倒掉很多企业，这种动力会逼迫企业去创新。如果在一个市场化程度不高的地方，创新动力可能就不会那么足。所以要有一定的环境，才能形成创新动力，这是一种环境驱动。

四、关于企业管理

2017 年，王传福启动比亚迪内部的“改革”与对外的“开放”。

对外，比亚迪开放智能汽车技术平台，开放动力电池、电机等核心部件进入新能源汽车供应链；对内，比亚迪打造“事业群+事业部”的组织架构，让各团队发挥协同发展和专业专攻的优势，提升比亚迪的组织运作效率和市场反应速度。

1. 这些子公司（零部件公司）只赚比亚迪的钱，那不叫本事，**拆出去赚市场的钱那才叫本事，才意味着产品有竞争力。**

我们有了市场化 1.0 的战略，即零部件业务拆分。电机、电池、动力总成等业务以事业部的形式杀出去，去和同行竞争，把产品卖出去。

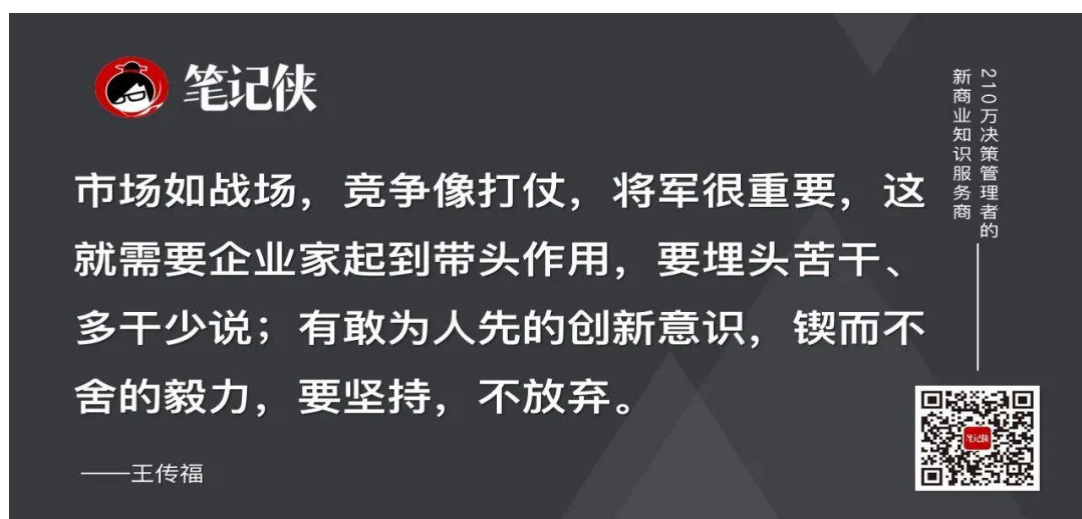
2. 子公司市场化 2.0 战略是要上市，让资本市场认可估值。比亚迪半导体已经在上市的路上，未来还有更多事业部上市，电池、电机驱动都有可能。比亚迪会把子公司 10% 的股权分给管理团队，上市后市值越高，收益越大。这样能进一步调动各事业部积极性。


3. 如果我本人算是取得了一点成就的话，我们的目的是让每一个子公司都成为一个“小王传福”。

当然，这并不容易，需要零部件公司不断把竞争力提升起来，要做好掉三层皮的打算。

4. 人才资产才是最重要的。假如我要投资公司，固定资产像房子、机器等都不是最重要的，我会更看重它有多少工程师。只要这些工程师还在，即使所有财产包括土地、厂房、专利、股票全部消失，随时可以东山再起。

5. 市场如战场，竞争像打仗，将军很重要，这就需要企业家起到带头作用，要埋头苦干、多干少说；有敢为人先的创新意识，锲而不舍的毅力，要坚持，不放弃。




 **笔记侠**

市场如战场，竞争像打仗，将军很重要，这就需要企业家起到带头作用，要埋头苦干、多干少说；有敢为人先的创新意识，锲而不舍的毅力，要坚持，不放弃。

——王传福

新商业知识服务商
210万决策管理者的



6. 作为管理者，我们一直在思考，未来会不会有新的危机，如何掌握更多的技术，如何把握行业的发展方向，我们制定的战略会不会偏移，我们快速成长的同时有没有埋下隐患？

7. 曾经的错误会不会再犯，是我们一直思考的问题。但如果要说睡不着觉的事，就是交付困难。我每天都收到网上要车的信件，这是当初预测不够准确造成的。

8. 未来最大的困难就是看不透，市场变化太快，我们能够看懂技术的发展方向，但看不透未来几年市场的发展，不知道市场会上升多快，这会导致我们准备的不充分。

我们现在会研究每周的市场变化，来随时调整自己的步伐。我们现在决策很快，决策链条很短，某些情况下最快甚至只需要 2 秒。

9. 在和平年代，可以通过长期的、科学的决策打赢一场仗，但在汽车产业变革的弯道超车上，快速决策非常重要。

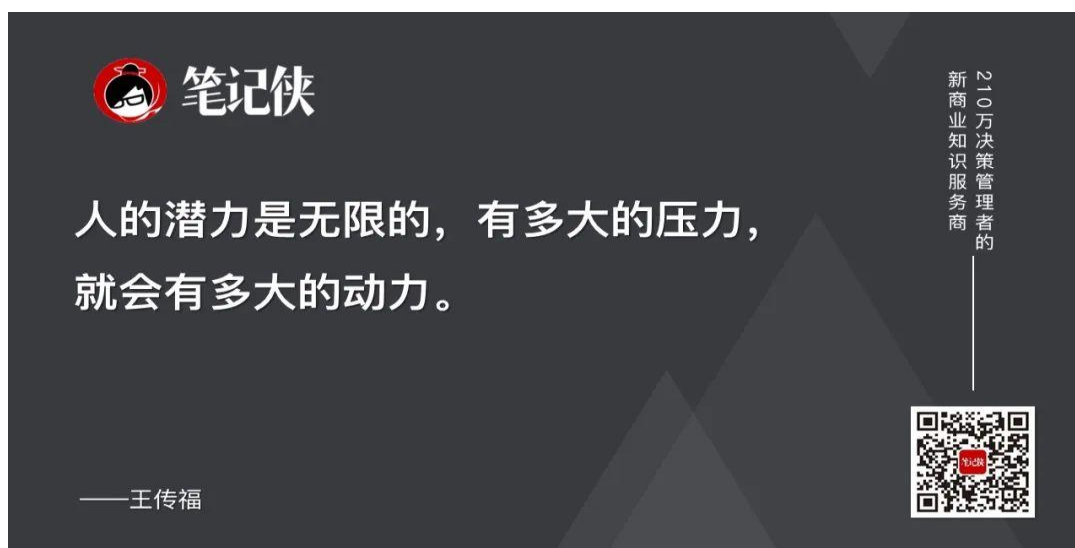
10. 新能源车的很多技术都有方向，只要踩错一个方向，就会损失一百个亿，同时会丢掉三年时间，等你五六年后，战斗就结束了。好的方向、好的战略要精准，唯有抓住方向，才能少走弯路，快速到达终点。

11. 当然，过了这个弯道超车的阶段，会回归到科学决策比快速决策更重要的状态。但在3-5年，中国汽车市场会大洗牌，就必须快速决策来应对行业的快速变化。

12. 我觉得一个企业战略很重要。市场已经到来的时候再去进入，市场肯定已经满了；市场没来的时候就去投资，又很容易变成先驱。一定要怎么抓住时机，在别人还没看好时，一旦你认为有成功的可能，就默默地坚持去做这件事情。

13. 靠产品很难保持长时间的领先，靠政策也很难保持长时间的领先，靠门槛也只能保持两三年的领先。真正要保持持续的领先，还要靠我们的真功夫——运营。

14. 人的潜力是无限的，有多大的压力，就会有多大的动力。



15. 利润怎么来？利润靠创新的技术，更多的利润靠运营。

16. 失败和成功是取决于对手。非常充分竞争的行业，像战场一样，效率是关键。

17. 管理时间和技术研发的时间分配是前者 30%，后者 70%。行业变革的时候技术驱动占上风。

18. 企业管理跟学历有关系、但是关系不大。管理一是逻辑关系，二是实现闭环（执行）。数据决定战略，拿数据说话，讲科学。

19. 抓住行业痛点，解决市场问题，企业因此而伟大。

五、产业报国，解决社会问题

1. 我们是一家中国企业，所以想用中国朝代命名这些汽车。还有一个细节，比亚迪车上所有的按键都用汉字。中国人要有骨气和信心：中华民族一个显著特征就是汉字，为什么不能用？

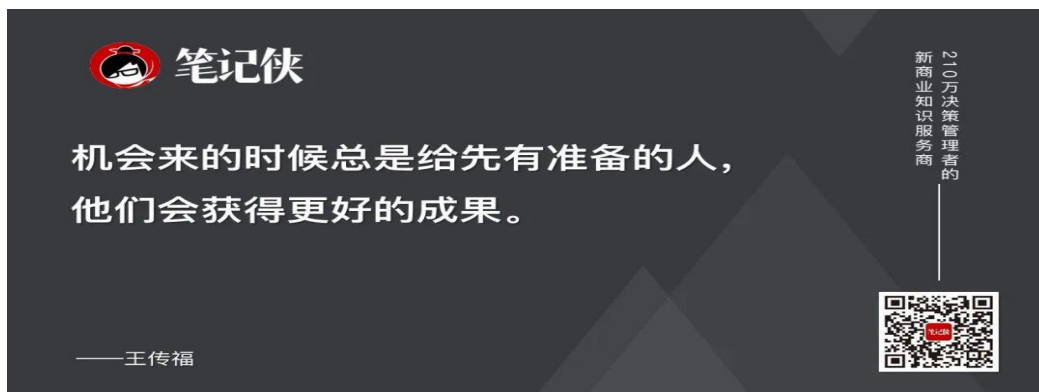
车卖到国外，有些人可能觉得中文按键不洋气，可能影响销量。没事，出了错我承担，我舍得这点销量。

2. 作为一个企业家，钱已经不是大问题了，更多想到的是通过产业来报国。中国面临石油的安全和空气质量的改善这两大紧迫性的问题，我们怎么去改变？因此我们的目标就要发展零排放的电动车，推动电动车的进步，进而取代燃油车，改善我们空气的质量，减少对石油的依赖。

3. 比亚迪另一个坚持是坚持制造业、坚持实业，从没被什么诱惑。比亚迪除汽车、轨道交通外，还有电子、代工，我们始终在坚守。强大的制造业是国家工业的根基，虽然毛利不高，但能带来大量就业，让中国工业体系变得更致密、更齐全。

4. 坚持很重要，十多年来，我们一路坚持走来。比亚迪因为造电动车，当年股价掉了40%，但我们没有放弃。做太阳能投了很多钱，市场环境不好，但我们还在坚持。企业家要有社会责任。

5. 我们所做的一切都是为了绿色的梦想，说大了是为了地球，说小了是为了国家的环境，为了我们的下一代，为了我们孩子的健康。




笔记侠

210万决策管理者的
新商业知识服务商

**机会来的时候总是给先有准备的人，
他们会获得更好的成果。**

——王传福



6. **机会来的时候总是给先有准备的人，他们会获得更好的成果。**比亚迪应该是十几年前开始开发核心的技术，来布局产业链和市场需要的产品。

7. 作为一个企业家，除了做产业以外，要有一定的社会责任。城市出现了一些城市病，第一个就是空气污染，第二就是城市的拥堵。因此我们在七年前就探讨中国城市拥堵，做一个有责任的企业家如何来破解这些问题。于是，我们就想到轨道，轨道可以解决城市的拥堵，又不影响汽车的发展。

8. “竞争、务实、激情、创新”是我们的核心价值观。有竞争才有繁荣，竞争能带来源源不断的活力。深圳这些年来能取得如此瞩目的成绩，主要原因是市场化，而市场化就是竞争。

9. “造物先造人”是我们的品质文化。我们认为想要造高品质产品，要把人先造好。原材料、产品的一致性，设计优化，才能保证产品的质量，这些过程都需要人来控制，因此，人的品质是至关重要的。

人的品质，就表现在对制度的执行。公司和学校不一样，公司是完全的制度化、军事化。开发阶段需要的是创新，而生产阶段需要的是一丝不苟的工匠精神。

10. 们也提倡“家文化”。公司有很好的福利，像宿舍、车补，以及很多企业没有的员工关怀。我们将大家当家人一样去关怀，也希望大家能将公司当家一样去爱护

11. 我对大家（员工）的希望，每年都是一样，就六个字：**谦虚、好学、吃苦。**

第一，谦虚。学校是书本知识，公司里更多的是社会知识，与书本知识关系不大，因此要放正心态，用谦虚的态度去和同事、领导、相关部门沟通，向他们学习，这样才能获得更多的发展机会。

第二，好学。真正的核心技术书本上是看不到的，要多跟领导和同事交流，向他们学习，多问多思考。

第三，吃苦。吃苦一方面能让你学到东西；另一方面，你会获得更多的发展机会。公司提供的机会很多，但不是提供给懒人。

六、品质

1. 制造业产品的口碑决定着品牌，决定销量，品质对任何一个企业都很重要，对我们来说，更重要。

2. 在制造型企业里，不管是产品部门、管理部门，职能部门，甚至销售部门，品质一样都是它的基础。

品质不仅限于产品部门，还有职能部门，品质也不仅限于产品的品质，我们的制度、服务也需要品质，也需要有规则，也需要有高质量的设计，高质量的执行，并且需要有回馈，不断成熟。

3. 品质对于一个行业，一个国家，意义十分重大。大家知道，德国制造，日本制造，这四个字给人什么感觉？给品牌什么感觉？是可以溢价的，代表一种理念，一种信赖，代表一种榜样。

4. **品质最大的敌人就是变量，如何把变量干掉，最后给到客户的就是没有变量的产品。**我们把原材料各种参差不齐的变量，通过我们聪明的设计、聪明的控制，通过小米+步枪的设备，最后做出一致性的产品。我们比任何企业都要经历过什么叫品质，什么是品质的敌人。



品质最大的敌人就是变量，如何把变量干掉，
最后给到客户的就是没有变量的产品。

——王传福

210万决策管理者的
新商业知识服务商



5. 公司上下打造品质文化，培养品质良好的习惯。我们不怕有问题，有问题才是正常。你说没问题，那是大问题，今天没问题，还有卖出去发现问题才是大问题，今天有问题，把它解决掉，未来才没问题。

6. 我们的品质体系一定要让客户信赖，让客户产生对比亚迪的依赖，这样我们才能共同把生意最好，做下去，因此品质工作非常重要。

7. **品质，最重要的还是在前端。**要做好预防，不能出了问题再去救火。设计的时候就要想到要维修，这是必须的准则，这是应该形成的一种习惯，就是那种下意识，这样才能把产品做好。

8. 不只是产品，我们的管理部门也是一样，你设计一个制度，怎么叫接地气？一定要知道这个制度制定的时候，要经过多少个部门，它的适用范围。有问题了再去改文件，执行不下去了再去改文件，造成的损失太大。

9. 当然，品质最核心的，还是造物先造人。人的品质造不好，你能造出什么好的产品？

10. 5S 是最简单的，如果都做不好，公司考勤都做不好，公司怎么信任你能够遵守更复杂的制度？最简单的，把人的素质要培养好，有一群素质素养好的人，才有可能做成事情。我们的品质文化从人做起，从预防做起。

11. 什么叫习惯？什么叫上意识？什么叫下意识？下意识就是习惯，上意识是有目的、有动机，但下意识就是没有目的做一件事，这就是习惯——不为了目的，不为了利益，就是习惯，这是最高的境界。

12. 品质文化要培养出下意识来，没有目的，没有利益，这就是习惯，就是文化。