

重大危机下的企业即时创新： W 公司何以在一周内制成口罩机？

张志学、王路

案例摘要：2020 年初，新型冠状病毒肺炎病毒（2019-nCoV）开始肆虐全球。到哪里去找充足的口罩对抗病毒传播呢？温州各级政府为此头痛不已。1 月份刚刚调任 P 县主抓工业的副县长 C，为应对疫情做足了功课。他迅速想到了 P 县本地的一位企业家——M。M 创立的 W 公司主营无纺布制袋机，无纺布生产线，无纺布印刷机，无纺布横切机。转产口罩机具有一定的优势。没想到靠着一家人的摸索，短短一个星期便实现了样机的生产，20 天即生产出第一批口罩机。本案例将集中展示 W 公司和企业家 M 的成长与经营实践经验。

关键词：口罩、疫情、无纺布、创新、机械

本案例由北京大学光华管理学院张志学教授、北京大学管理案例研究中心案例研究员王路根据现场调研整理编写。案例仅用于课堂讨论，而非管理决策或活动是否有效的证明。

本案例版权归北京大学管理案例研究中心所有，如申请使用本案例请致电 010-62747245。未经北京大学管理案例研究中心授权许可，禁止以任何方式复制、保存、传播、使用本案例或者案例正文中的任何部分。

本案例为国家自然科学基金重点项目“转型升级背景下组织创新的多层因素及动态机制研究”（项目编号：71632002）的成果。

Copyright©2020 北京大学管理案例研究中心

2020 年初，新型冠状病毒肺炎病毒（2019-nCoV）开始肆虐全球。传染病学专家们认为，飞沫和唾液是其主要的传播方式。考虑到新型冠状病毒惊人的传染率，世卫组织号召世界各国政府和人民避免不必要的接触，并戴好口罩，做好防护工作。口罩，立时成为世界上最紧俏的商品。从医用抗病毒口罩到普通的无纺布口罩无不迅速脱销。

到哪里去找充足的口罩对抗病毒传播呢？温州各级政府为此头痛不已。温州是国内外贸经济的重镇之一，温州商人足迹遍布世界各地。高频的人员流动使温州成为当时疫情最严重的地区之一。一位温州的干部介绍说，外界称他们是“湖北省温州市”。可见，彼时温州疫情之严重程度。

除了加强检疫、控制人口流动，温州市各级政府一项最重要的具体工作就是寻找口罩，为迅速复工复产做好物资储备。对外采购，杯水车薪。如果能实现自产自供，问题则可迎刃而解。然而，不仅是口罩，口罩机在当时也是一种稀缺品。

1 月份刚刚调任 P 县主抓工业的副县长 C，为应对疫情做足了功课。他迅速想到了 P 县本地的一位企业家——M。M 所创立的 W 公司主营无纺布制袋机，无纺布生产线，无纺布印刷机，无纺布横切机。转产口罩机具有一定的优势。

没有图纸，时间又非常紧张，副县长心里也没有底。农历年正月初五，当他试着联系 M 说明问题及其重要性时，没想到他竟一口答应下来，并且仅用了一个星期的时间便实现了 P 县第一台口罩机的生产。20 天即完成第一批（10 台）口罩机的生产。速度之快，令人咂舌！2020 年上半年，单靠口罩机一项，W 公司实现了 300% 的增收。

那么，W 公司何以能够在一个星期内实现转产并获得成功呢？

早年的学徒生涯

M 出生在 R 县一个贫苦的农人家庭。父母皆为残疾人，家中收入微薄，况子弟。于是他在初中一年级就利用暑假到工厂打工，贴补家用。计件工资，13 岁的少年靠双手和加倍的勤奋收获了人生第一笔工资。原来挣钱是如此美好如此令人兴奋的一件事啊！

初二刚开学，M 作出了改变人生轨迹的选择——辍学。两年后，听闻做机械加工能挣大钱，于是在别人的介绍下来到 R 县县城一家机械厂，拜了师傅。当学徒有一个不成文的规矩，一开始只能干扫地、端茶送水，或搬运重物一类的杂活。学徒的第一个三年，师傅并不传授真正的技术。

他说：“我们哪能等三年，乡下的孩子还想到城里买房，想着娶老婆，老婆到底在哪里都不知道。何况父母亲已经八十多岁，就想早一点让父母早一点抱上孙子。很朴素的梦想，就是要快一点让成就自己。”

为了尽快学有所成，年少的 M 百般讨好师兄，不多的工资几乎全用来请客送礼。师兄已经跟着师傅学了五年。看在师弟诚心学习的态度上，他将所学和盘教给师弟。未出半年，M 在车床、铣床，及电焊分割等基础操作方面已经青出于蓝。自认为不输于师兄，可以出师了。

有技术傍身，他开始独立地在人力市场上寻找工作。这一年，M 年仅 16 岁。涉

世不深，他根本不了解市场行情，也无法对自己的价值作出判断。投石问路，他决定跟着一个老板先工作。至于工资，也没有特别要求。甚至刚开始的半年他没有收到任何工资。老板也只字未提。原来，当时在温州的私人工厂里，实行包吃包住的管理，工资年底统一结算。遇到临时需要用钱的情况，雇员可以向工厂提出预支申请。但是，当年年底拿到工资的 M 震惊了。他说，那时候我从来没见过这么多的钱。

这是一家仅有 6 名员工的小工厂，主营加工生产普通塑料袋的设备制造。在温州，这样的小工厂多如牛毛。当时市场上需要什么他们就生产什么，也不需要较大的规模和艰深的技术支撑。年轻机敏的 M 很得老板夫妇的认可。不久，他主动要求承包这家小工厂。双方商定，按照业绩四六分账，2004-2006 年间他为工厂带来近 70 万的净利润。

愈战愈勇的 M 对未来美好生活的信心大增。然而此时老板夫妇却坐不住了，认为之前的分成比例不合适。双方因此分道扬镳！

见过繁华不甘平淡

士别三日即当刮目相看，此时的 M 实际上已经具备了初步的经营管理经验。这段经历为他日后创办自己的企业奠定了基础。M 的故事是无数温州商人早年历程的缩影。

与老东家分手后，他并未直接创业。手握 20 多万的资本，心高气傲的少年对工作和厂主也有了自己的见解和判断。他说：“我感觉老板的思维好像没我好，真的感觉比我迟钝一点，我有时候有点小骄傲。”见过繁华，不甘平淡。尝到独立经营带来的财富希望和自负盈亏带来的肾上腺素激增的体验，M 在心中种下了一颗创业的种子。

2006 年，一位 50 多岁的长者朋友邀请 19 岁的他一起合伙经营新的事业。M 负责生产管理，长者负责经营与市场。按照长者的构想，每年卖出 50 台机器，一年可以收回利润 150 万。话语一出，少年心动。虽然他们生产的机器设备与之前不同，但靠着对财富的渴望和极度的自信，M 决心入伙。

事实证明，姜还是老的辣。喜欢迎接挑战的 M 经过一番钻研很快解决了生产技术问题，但在企业经营管理方面明显是一个新手。有限的车间管理经验和不多的社会经验为第一次合伙经营埋下了隐患。“我这个人很简单，一直到现在还很单纯。做事情很简单，没有太复杂的考虑，不会去防范别人。”他说。