来源：视觉中国

作者丨程潇熠

编辑丨康晓

出品丨深网·腾讯新闻小满工作室

11月30日晚，一条看似不起眼的消息和小鹏汽车2022年三季度财报几乎同时发布，由于最近组织架构调整和个人事务原因，小鹏汽车联合创始人、总裁夏珩已辞任执行董事，自2022年11月30日生效。辞任后夏珩仍担任小鹏汽车总裁。

夏珩退出后，小鹏汽车董事会只剩何小鹏一名执行董事，何小鹏在小鹏汽车的决策权与话语权得到空前提升，成为名副其实的最终拍板之人。（非执行董事和独立非执行董事均不在公司内任职）

在这之前，何小鹏虽身为小鹏汽车董事长及最大个人股东，但并没有“一票否决权”。彼时小鹏汽车的最高决策者是一个内部组织，名为总裁办，由4人组成，何小鹏、夏珩、名誉副董事长兼总裁顾宏地、联合创始人兼副总裁何涛组成。

需要小鹏最高层决策的事情，由四人投票进行，少数服从多数，如果出现平票局面，则何小鹏一票当两票以做出最终决定。这一机制从2017年何小鹏正式加入小鹏汽车后开始运转，根本原因在于，成为小鹏汽车CEO本就是何小鹏规划之外的事情。

据《雷锋网》报道称，原总裁办4人中，何涛和何小鹏关系比较疏远，和夏珩则是清华毕业的师兄弟，投票往往保持一致。所以何小鹏要通过重大决策，首先得与顾宏地取得统一，然后夏珩和何涛不反对才能推动。而权力分割之下，公司高管也选择了站队，组织上的山头主义，成为阻碍小鹏汽车良性成长的重要障碍。

从今年10月开始，一系列重大组织变革相继在小鹏内部权力架构里展开。

一波三折

何小鹏计算机专业出身，职业生涯的前半程都在与软件和算法打交道。37岁时，何小鹏与梁捷、俞永福联合创办的UC优视以40亿美元“风光大嫁”阿里巴巴集团后，何小鹏身价飞涨，实现了他大学时设立的“40岁前财务自由”的目标。

就在UC被收购的第二天，2014年6月13日，特斯拉CEO马斯克宣布对外开放所有专利，为想要参与智能电动汽车行业的人降低了技术门槛，也让何小鹏动了造车的念头。

何小鹏当时作为阿里大文娱集团新移动事业群总裁，先是在阿里内部提议造车，但还没到最高决策层就遭到了否决。

不想放弃的他转型做了投资，无奈看了一圈也没有合适的投资标的，于是拉来了时任广汽新能源控制科科长夏珩“攒局”创业造车，何小鹏仅以投资人的身份担任创业导师进行指导。夏珩找来了广汽时的同事，包括广汽新能源车研发负责人何涛以及广汽丰田项目经理杨春雷，共同创立了小鹏汽车。

何小鹏曾对媒体称，从头到尾都没想要加入小鹏汽车，“我有一个很简单的逻辑，喜欢美食的人往往不想开餐馆，我虽然觉得中国会有一家超过特斯拉的汽车公司，但是让互联网的人去造车，太难了。”

何小鹏与总裁办最后一位成员相识在2015年。当时经纬中国的创始管理合伙人张颖组局，带着一干未上市公司的创业者和大佬们去冰岛旅行、交流。七天时间里没有手机信号、开吉普、住小屋、睡通铺的难忘经历，让何小鹏和时任摩根大通亚太区投行主席顾宏地结下友谊。三年后，顾宏地加入小鹏汽车。

2017年，何小鹏抱着刚出生不到一小时的小儿子，接到了好友纪源资本合伙人符绩勋的电话，“小鹏，智能汽车的时代到来了，你应该有梦想，你应该出来自己做。”感受着新生儿的生命力，何小鹏的创业激情再次被点燃，他决定离开阿里正式加入小鹏汽车担任CEO。

P7是何小鹏加入后做的研发设计的第一款车型。小鹏P7不负众望，上市两年销量破10万，直接将小鹏汽车带上国内新造车销量第一的位置。一路高歌猛进的销量增长带来了更多的资金、更多的可能、以及组织扩张的需求，也为如今的高层震荡，组织大变革埋下伏笔。

今年9月21日，小鹏G9定价风波让小鹏汽车沉积的组织管理问题暴露无疑，接连的产品和定价策略失误对销量产生了较大影响，连续四个季度销量环比下降，花旗分析师Jeff Chung甚至罕见的将小鹏汽车评级由买入直接调至为卖出。

小鹏汽车2021年二季度至2022年三季度交付量

营收减少，股价暴涨

11月30日，小鹏汽车在美股盘前发布2022年三季度财报，美股开盘后小鹏汽车股价直线拉升，盘中涨幅一度超50%。截至收盘，小鹏股价报收10.81美元，涨幅达47.28%。为今年以来小鹏汽车美股股价单月最大涨幅。11月31日，热门中概股普跌，小鹏汽车跌超7%，蔚来跌超5%，理想汽车跌超3%。

从财报数据来看，小鹏汽车股价大涨的原因更多是因为之前的超跌，并非业绩提升，今年三季度几项关键指标均有所下降。

三季度营业收入68.2亿元，同比增加19.3%，环比降低8.2%；三季度净亏损达到23.8亿元，同比扩大49%，环比收窄12%；三季度公司交付新车2.96万台，同比增加15.2%，环比下降14.1%，汽车业务毛利率为11.6%，环比增长但同比有所下降；经营亏损达22亿元，环比同比均有所下降。

是困境亦是机遇，G9风波给了何小鹏从战略层面进行全面变革的契机。

今年10月，何小鹏发布内部信，将之前总裁办分管十几个业务部分的组织架构重新整理，划分成立了战略、产品、技术、销售、OTA（远程升级）五大委员会，以及E、F、H三个整车平台。每一个整车平台将标配一位产品经理，统筹一辆车从设计到销售的全生命周期管理与决策。

原先由夏珩侧重管理的产品规划交到了何小鹏手中。新组织架构下，何小鹏直接管理战略、产品两大委员会，三大整车平台负责人直接向何小鹏汇报。战略、产品、技术委员会与三大整车平台的区别在于，委员会重在规划，整车平台重在执行。

在财报电话会议中，何小鹏称小鹏汽车已经进入了三至六年的平台化周期，小鹏汽车将在现有E平台基础上推出F平台和H平台，并依托于这两个新平台推出6款新车。2023年将是着重发力的一年，小鹏汽车将推出一款B级车和一款C级车，其中，B级车定位中型SUV，对标特斯拉Model Y，售价在20-30万元。

一位资深汽车行业从业者告诉《深网》，小鹏汽车内部一系列的变革还是得到了市场的认可，“改没改还不好说，何小鹏态度是摆出来了。”

在昨晚的财报电话会议上，小鹏汽车CEO何小鹏称，自己将大幅减少在生态企业如小鹏汇天、鹏行智能等公司的参与度。

被问及组织变革效果何时能反映在销量上时，何小鹏称，“我最近看了很多历史上起起伏伏的制造业调整案例，小鹏的调整以中长期为主，并不会为了短期动作变形。”

逆袭的可能性

何小鹏近日在采访中透露，创业初期需要解决的问题和现在完全不同，现在产品逻辑已经发生了变化。

“最开始这个思考逻辑是从技术能不能做的到，产品能不能做的好，商品再去该怎么卖。”何小鹏说，“原来做精品，现在开始平台化后做多品。”

从特斯拉到蔚来、小鹏、理想，再到传统车企的新能源品牌，因人力、物力有限、商业模式有待探索等原因，发展初期基本都是靠一款车打天下，即每一年发布一款新车，甚至每隔数年才发布一款新车。

目前特斯拉卖的最好的Model 3上市时间是2016年上市，理想汽车更是从2020年到2022年上半年只有理想ONE一款车型。

但是从去年年初开始，比亚迪密集发布新车型，用“半月一新车”的车海战术快速跟进最新技术并填补产品矩阵空白后，新能源汽车竞争越发白热化，市场格局、优劣形势转瞬变换。靠一款车打天下的时代已经过去。

新势力品牌11月销量及同环比增速情况 来源：东吴汽车

2017年，何小鹏从小鹏汽车投资人的身份变为实权在握的CEO，他的互联网思维是吸引早期投资人的重要原因。如今，经营管理之道或是他需要重点补课的地方。

“中国互联网公司有一些花了真功夫，但没有下苦功夫。”何小鹏称互联网公司要么没收入，要么毛利润很高，“在毛利率很高的情况下不需要考虑太苦的经营，但总有一天毛利率到合理数字，这个时候，谁经营能力强，谁就很强。”

2023年下半年是小鹏汽车能否翻身的关键之战。

何小鹏在财报会议中称，一季度起小鹏会推出三款新品，再加上精简投资项目、研发方向尽最大可能聚焦增加资金使用效率，以及资本支出的大幅减少，何小鹏预计预计2023年小鹏汽车将取得高于行业平均收入的增长，并获得更大的市场份额。

何小鹏预计今年四季度整体交付量将在2万-2.1万，小鹏汽车11月交付了5811辆新车，这意味着12月交付量或有望大幅回升，重回万台水平。

一位汽车业内人士分析说，“G9价格对了，产能上来，销量会起来。P7改款潜力也有，重回万辆不是问题。”再加上明年一季度三款新车，小鹏汽车2023年仍有逆袭可能。

“智能汽车时代将从2023年下半年开始，并将逐步的深入和扩张。”何小鹏说。言下之意，2023年下半年将是智能电动汽车行业的重要分水岭。

腾讯新闻出品内容，未经授权，不得复制和转载，否则将追究法律责任