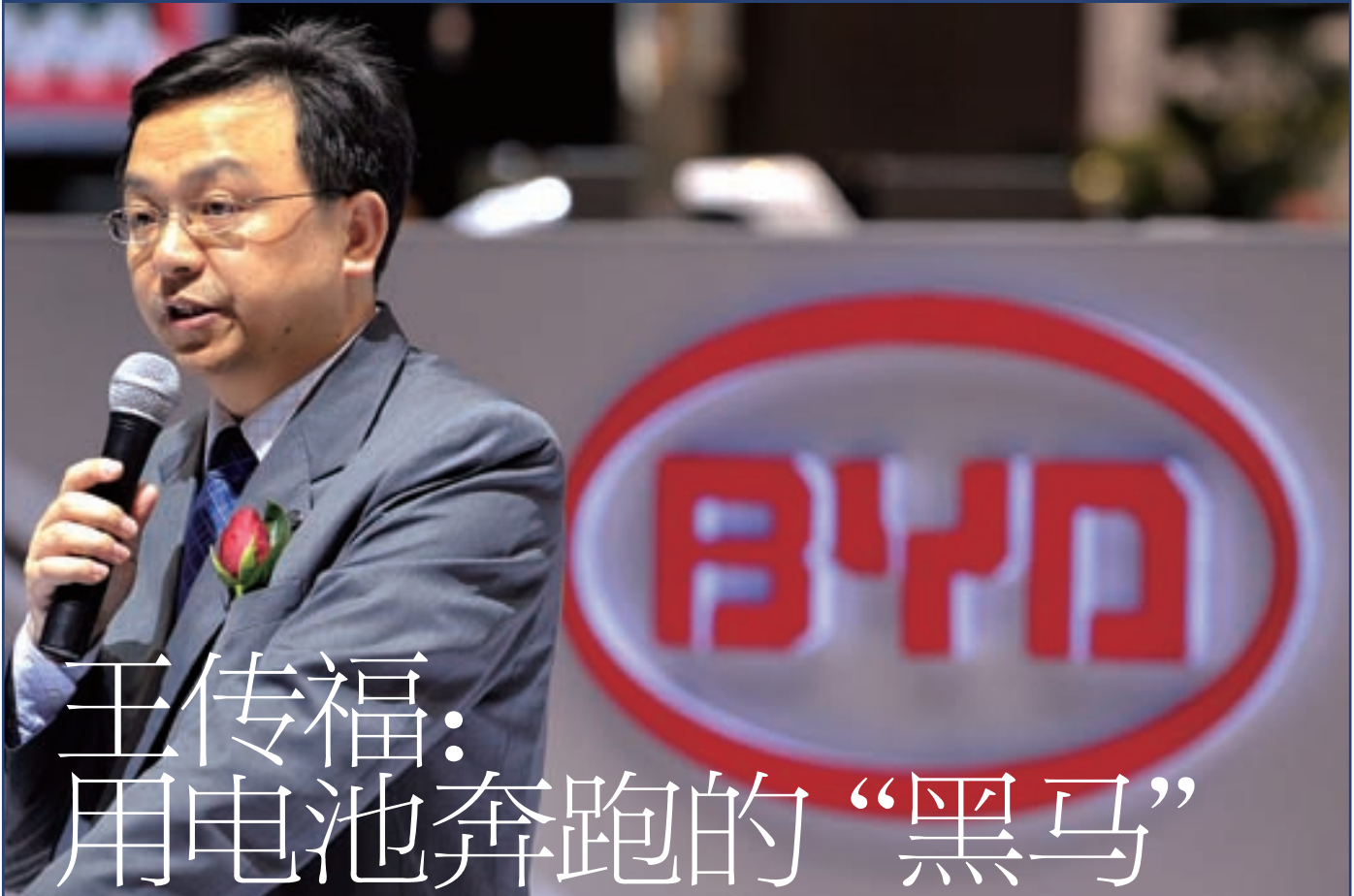


WANG CHUANFU AND BYD: BUILDING ELECTRIC DREAMS IN CHINA

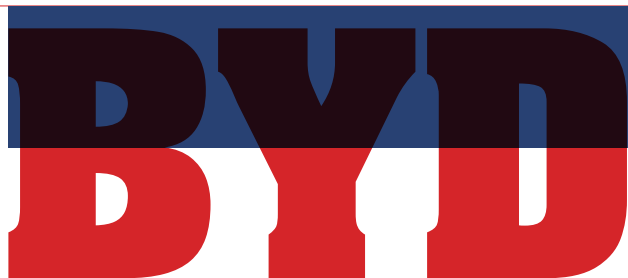


王传福： 用电池奔跑的“黑马”

文_余胜海 责任编辑_张丽

2009年国庆节前夕，胡润研究院公布了2009年“胡润百富榜”，比亚迪股份有限公司董事长王传福以350亿元名列榜首，成为中国新首富。王传福和其他企业家的不同之处在于，他对于自己的企业和企业家身份有着强烈的专注力、满足感、求胜欲和自我认同。从1995年创业至今，比亚迪已经从一家单一的手机电池生产商发展为横跨IT、汽车等多元化制造企业，它的发展几乎全靠“土法炼钢”、“自给自足”，被认为是一家摆脱了技术恐惧症的中国制造企业。

1995年，王传福创办深圳比亚迪集团并着手生产手机电池，如今其旗舰产品锂电池占据了全球60%的市场份额，已经成为摩托罗拉和诺基亚制造外包时的“首选”。2003年，王传福开始采用“垂直整合”的方式进入汽车行业，自主开发设计比亚迪F3轿车，2008年比亚迪轿车的销量超过20万辆，比上年翻了一番，成为中国汽车行业最耀眼的一颗明星。此外，王传福还在深圳投资43亿元建立新的汽车研发和生产基地，凭借其在电池行业多年的耕耘，希望在2009年推出国内首款纯电动汽车E6。王传福，这位年仅42岁的商界奇才，将用自己的智慧和创新精神把“中国制造”推向全世界。



处长“下海淘金”

1987年，21岁的王传福从中南工业大学冶金物理化学系毕业，进入北京有色金属研究院。在读研究生期间，他把全部精力投入到电池研究中。仅仅过了5年时间，26岁的王传福被破格委以研究院301室副主任的重任，成为当时全国最年轻的处长，而更让他意想不到的是，一个促使他从专家向企业家转变的机遇从天而降。1993年，研究院在深圳成立比格电池有限公司，由于和王传福的研究领域密切相关，因此他顺理成章地成为公司总经理。

在有了一定企业经营和电池生产的实际经验后，王传福发现，作为自己研究领域之一的电池行业里，要花两三万元才能买到一部大哥大，国内电池产业随着移动电话的“井喷”方兴未艾。作为研究方面的专家，眼光敏锐独到的王传福心动眼热，他坚信，技术不是什么问题，只要能够上规模，就能干出大事业。于是，他作出了一个大胆的决定——脱离比格电池有限公司单干。1995年2月，王传福向做投资管理的表哥吕向阳借了250万元，注册成立了比亚迪科技有限公司，带领着20多人在深圳莲塘的旧车间里扬帆起航。

创业之初，王传福面临着资金匮乏的问题：一条镍镉电池生产线需要几千万的投入，一间配备全自动化设备、全干燥的锂电池工作室需要几十亿。没钱但要创业，王传福想出了一个土办法：自己动手制造生产设备，把生产线分解成一个个可以由人工完成的工序，这样算下来，一条日产4000个镍镉电池的生产线，只需要100多万元。

2000年，王传福决定进入锂电池生产领域，意向合作的日本企业却并未同意王传福的购买意向，于是他开始把大批的镍镉电池生产设备搬到锂电池生产线上，不能兼容的就重新设计，暂时设计不出来的，就用人工和夹具来做，比亚迪的生产方式使锂电池的生产成本骤降，一块锂电池，比亚迪的成本只需1.3美元，而其最大的竞争对手三洋则为4.9美元。2000年，摩托罗拉便把比亚迪纳入了自己的供应体系。

如今，比亚迪的锂电池已经占到全球60%的份额，做到了绝对垄断。2008年，比亚迪公司成为全球最大的锂电池生产企业。今天，在比亚迪的电池工厂里，60%的生产设备都是自主开发的。

“电池大王”的疯狂之举

如果说单干对于王传福来讲是一次冒险，那么决定制造汽车无疑是他冒险之旅的疯狂之举。2003年1月，比亚迪宣布以2.7亿元的价格收购西安秦川汽车有限责任公司77%的股份，比亚迪成为继吉利之后国内第二家民营轿车生产企业。

2003年8月，在陕西广东经贸合作推介会上，王传福再爆惊人之举，比亚迪与西安高新技术产业开发区、陕西省投资集团签订合资组建比亚迪电动汽车生产线合同，项目投资达20亿元。王传福的思路是，通过电池生产领域的核心技术优势，打造中国乃至世界电动汽车第一品牌。王传福看准了庞大的汽车市场，他为比亚迪做汽车寻找了充足的理由：首先，3年之后，比亚迪的电池制造将达到顶峰，需要寻找其他行业进行拓展；其次，相对于国企来说，比亚迪拥有制度优势，而国内私家车市场每年增长60%以上的巨大空间，更充满诱惑。

“未来的天下是混合动力电动车，而不是汽油车。”在2007年8月9日比亚迪汽车生产基地落成暨中高级轿车F6下线仪式上，王传福语出惊人：“比亚迪计划在2015年成为中国第一汽车生产企业，2025年成为全球第一。”王传福对实现这一目标充满信心。

造车先“造”人

王传福的万人工程师队伍大都是毕业不久的年轻人，他不迷信海归专家，也不喜欢请猎头去高薪挖角，他更喜欢用自己培养的大学生，现在王传福直接领导的7个副总裁中，绝大部分是学校一毕业就进入比亚迪的。在比亚迪位于上海松江的汽车工程院，3000多名汽车工程师中90%是2004年以来毕业的学生。比亚迪每年在上海外高桥保税区花几千万元购买全球最新的车型，让这些学生来拆，拆完之后要写总结、写报告，车子则报废。各种新车上市一台，买一台，其中不乏宝马、奔驰、保时捷这样的名车。一些年轻的研发人员不敢轻易拆卸新车，特别是名贵车型，王传福知道了，二话不说使用钥匙把自己的进口奔驰划破，然后说：“现在

你们可以去拆我的车了。”

对于成长快速的年轻人，王传福认为激励他们最有效的方式是不断提供机会，为他们创造新的平台。10年中，比亚迪的产品事业部从不足10个迅速扩张到20几个，这些事业部的总经理中最年轻的只有31岁。王传福在2002年底筹备众多事业部时这样许诺，任何一个事业部如果能做到营业额30亿元、净利润5亿元的话，就可以从比亚迪股份拆分出去，单独上市，团队成员将得到巨大的股权激励。

如果有什么事是王传福创业13年来觉得最难的，就是如何发挥人的主动性。在比亚迪，人是每一个关键节点、每一种战略打法的最终执行者。对工人高压、高薪的结合可以对效率起到立竿见影的作用，但对于知识结构高、价值观和自尊心都很强的工程师，这一套是行不通的，只能通过建立文化认同感，让他们追随公司的理念。

BYD

站在巨人的肩膀上

王传福认为，一家技术型企业的崛起必然要站在巨人的肩膀上，在继承的基础上进行创新。因此，合法地规避已有专利，突破西方企业的专利封锁是极为关键的一步，这一点在比亚迪推出的汽车产品上极为明显。比亚迪F3之所以成为中国最快突破10万台销量的自主品牌车型，这和它的外型与丰田的克罗拉极为相似有很大的关联。随后，比亚迪推出的F3R与上海通用的凯越HRV高度形似，F6被称作是本田雅阁、丰田凯美瑞的混合体。

在比亚迪内部，有一个多达上百人的知识产权部，它的一个重要职责就是对比亚迪的各个产品事业部进行监督，随时提出哪些技术是别人的专利，必须规避。这100多人中，有50多人专门面向汽车产品，学会打专利战是每一个技术型企业成长的必修课。如果回顾亚洲成功企业的历史，无论是丰田、本田，还是索尼、三星，都是一步步从技术模仿者出发，采取破坏式创新策略，走向技术领先者，再到品牌成功者。

王传福的激情与技术并存，但他知道做汽车与做电池、手机最大的不同是比亚迪要在中国乃至全球消费者心中建立强大的品牌知名度和美誉度，而10多年来只做代工的比亚迪一直是营销和品牌建设的门外汉，这个门槛丰田花了15年、三星花了20年。尽管通过一款F3，王传福和他的团队似乎已经找到了如何做品牌的感觉，但正如他所形容的：“我们开始找到一点感觉了，就好像原来开车不知道高速公路在哪儿，现在知道从哪里过收费处，找到上路的感觉了。但未来在这条路上，开得不好还会翻车，风险依然存在。”

引来股神入股

在2008年全球资本市场上，有一件备受关注的事：9月26日，“股神”巴菲特通过伯克希尔·哈撒韦公司旗下的附属公司，与中国的比亚迪股份有限公司签署了策略性投资及股份认购协议，以每股8港元的价格购买了比亚迪10%的股份，共计2.25亿股，交易额高达18亿港元，巴菲特所看中的是比亚迪长期以来不懈努力的新能源汽车工业。在全球经济面临困难的时候，比亚迪逆势而上，原因就在于王传福比别人多走了半步。通过创新来化解金融危机的不利影响，甚至变不利因素为有利因素，王传福的努力为中国企业的突围提供了一个样板。

在全球经济低迷，股市震荡之际，也正是巴菲特全球抄底之机，而作为民营企业的比亚迪却意外地引来了巴菲特入股。从某种意义上来说，这是对比亚迪在新能源方面取得的成绩以及王传福的肯定。某种程度上，王传福的确改变了中国企业家的形象，在全球产业分工链条上苦苦挣扎的人群中，终于走出来一位“技术派”领军人物，拆解跨国公司的技术壁垒，狂热追求技术创新，并组织起了一支真正本土化的研发和制造队伍。应该说，巴菲特的入股缓解了比亚迪目前的经营压力，王传福肩上也如释重负。当然，对于比亚迪而言，选择巴菲特不仅仅收获的是现金，还有“股神”入股对其品牌影响力的显著提升。一心要当中国新能源汽车领袖的比亚迪，必须加快在新能源汽车业务的投资步伐，而在融资之后，斥资2亿元收购半导体企业——宁波中维，也印证了这一点。



中国车市的“黑马”

有人说，比亚迪是2008年中国车市的一匹黑马，而比亚迪的掌门人王传福则是2008年中国汽车界最耀眼的一颗明星。在国内车市急剧下滑的2008年，国内只有东风日产、东风本田和比亚迪这三家汽车公司完成了年初制订的销售目标。比亚迪则是唯一的自主品牌汽车厂家，也是国内汽车厂家中唯一销量翻番的企业。2008年，一款比亚迪F3就销售了166632辆，同比增长66%，再次成为自主品牌最畅销的车型之一，加上上市不久的精品小车F0和F6，比亚迪2008年的销量超

过20万辆，比上年翻了一番。在2008年车市低迷的大环境下，比亚迪成为国内众多乘用车企业中唯一成长最快的企业。

在2008年1月12日开幕的底特律国际车展上，比亚迪推出了E6型纯电动车，这是世界上第一款单次充电可行驶400公里，并可乘坐5名乘客的纯电动车。比亚迪的F3DM和F6DM也亮相底特律车展，这两款车都是双模电动车，车展上展出的3款电动车都使用了比亚迪自主开发的“铁电池”，这是比亚迪电动车最核心的技术。比亚迪开发的“铁电

池”具有环保、高安全性、使用寿命长、可回收及高性价比等特点，标志着世界新能源汽车最高发展水平的F3DM已于2008年12月上市，成为全球首款可量产的双模电动车。

鉴于对车市前景的悲观预期，许多汽车厂家至今未公布2009年的产销目标，但比亚迪早早就宣布：2009年销售目标提升至40万辆，继续保持100%的增速。有人认为比亚迪在吹牛，在讲大话，王传福是又一个汽车狂人。但是，从比亚迪这几年发展的轨迹来看，似乎没有什么能阻拦其飞奔的速度。MCB