

普
华
经
管

商业狂人

王传福

——巴菲特最看好的中国企业家

他何以在熊市中吸引巴菲特入股

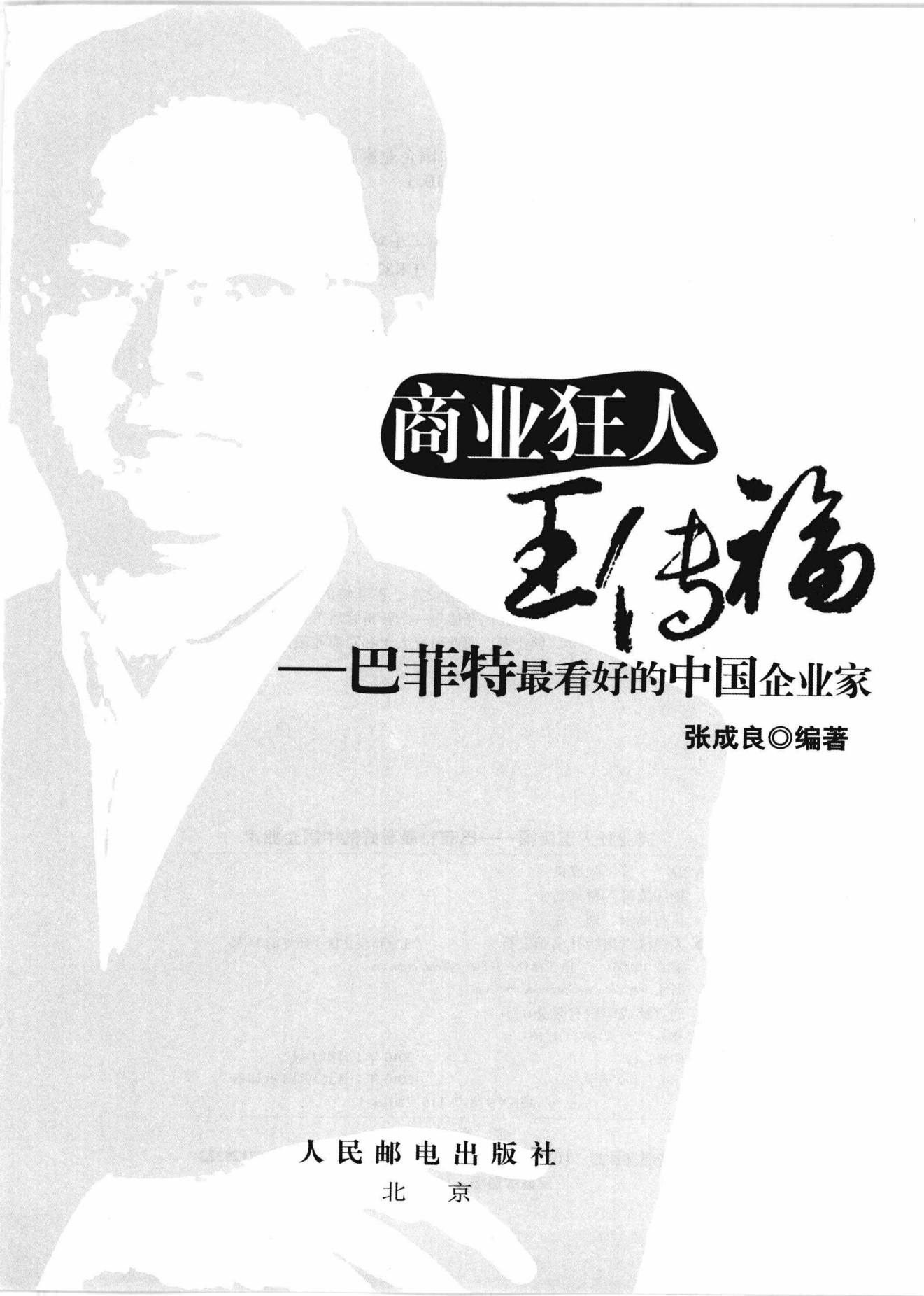
他何以在全球金融危机中逆流而上

他何以一年身价暴涨数百亿，成为中国新一代首富
解读巴菲特最看好的中国企业家——商业狂人王传福

张成良◎编著



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS



商业狂人

王福

——巴菲特最看好的中国企业家

张成良◎编著

人民邮电出版社
北京

图书在版编目 (CIP) 数据

商业狂人王传福：巴菲特最看好的中国企业家 / 张成良编著. —北京：人民邮电出版社，2010. 1
ISBN 978-7-115-22014-1

I. ①商… II. ①张… III. ①王传福—生平事迹②汽车工业—工业企业管理—经验—中国 IV. ①K825. 38
②F426. 471

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 233020 号

内 容 提 要

在 2009 年，比亚迪是中国最被看好的企业之一，巴菲特的橄榄枝更让其加速发展。本书详细记录了王传福的创业历程，以及在比亚迪每一个转折背后王传福的付出与努力。

本书适合企业中高层领导、创业者、商业研究人士和对商业领袖感兴趣的大学生阅读。

商业狂人王传福——巴菲特最看好的中国企业家

◆ 编 著 张成良

责任编辑 贾福新

执行编辑 刘 盈

◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市崇文区夕照寺街 14 号

邮编 100061 电子函件 315@ptpress.com.cn

网址 <http://www.ptpress.com.cn>

北京铭成印刷有限公司印刷

◆ 开本：787 × 1092 1/16

印张：12

2010 年 1 月第 1 版

字数：150 千字

2010 年 1 月北京第 1 次印刷

ISBN 978-7-115-22014-1

定 价：29.80 元

读者服务热线：(010) 67129879 印装质量热线：(010) 67129223

反盗版热线：(010) 67171154

前言

对全球车市来说，2008 年是个黯淡、落寞的年份。处在金融风暴核心地带的美国，随着金融危机加深、经济衰退临近，美国车市陷入到 1993 年以来最严重的下滑困境。2008 年前三季度，美国新车销量同比下降超过 20%。欧洲、日本等发达国家的汽车市场，无一例外处于低迷不振的状态。

然而就在汽车业千家低迷、万户萧疏的当口，中国南方一家汽车公司却逆风而上，推出了全球首款双模电动车，这款车就是比亚迪 F3DM 双模电动车。是什么样的企业有这样的魄力，在“汽车严寒”中敢于独树一帜、强势出手呢？

擎起比亚迪创新大旗的，就是有着“商业狂人”之称的比亚迪公司总裁王传福。面对金融危机，许多企业家纷纷捂紧钱袋，以近似休克的冬眠疗法挨过寒冬，等候春风吹起。王传福却把这看成是一次难得的机遇：在汽车行业蛋糕已经切割完毕的市场份额中，利用别人的冬歇期抢占市场份额。市场“零和效应”也支持了他的想法和判断。“零和效应”的原意是：实力相当的双方在谈判时作出大体相等的让步，方可取得结果，亦即每一方所得与所失的代数和大致为零，谈判便可成功。全球汽车行业市场份额的分配中，在绝对数值相对稳定的情况下，欧美等西方国家的汽车业受金融危机影响较大，这就为其他汽车厂商留出了竞争空间。

当然，抢占市场份额并不是纸上谈兵，实力才是争取发言权的硬道理。

比亚迪凭什么能在汽车行业版块争得一席之地？凭的就是打造“新能源汽车航空母舰”的前瞻性眼光。

2008 年 12 月 15 日，比亚迪汽车对外宣布，比亚迪 F3DM 双模电动车正式在国内上市，售价为 14.98 万元人民币。这款车性价比很高，是新能源汽车的佼佼者。

王传福说：“比亚迪 F3DM 双模电动车是全球第一款上市的不依赖专业充电站的电动车，在家用电源上慢充 9 小时便可充满。”正是这独一无二的实用化充电优势，成为比亚迪挑战传统汽车业的重要法宝。

能够看到这个时代趋势的人，也必将会影响这个时代。

在能源日趋紧张的今天，传统燃油汽车的运行成本正在逐年增加，原油市场价格一再飙升，这给看到能源未来走向的创业者们提供了千载难逢的机遇。王传福从电池行业看到能源汽车发展这一转瞬即逝的机遇后，用了不到五年时间，就完成了从接触到推出主打产业化电动汽车品牌这一过程，时间之快，创新之快，令人乍舌。

比亚迪的抢滩上位不仅引起了国内的注意，更引起了国际投资界的关注。

2008年10月，有“股神”之称的巴菲特斥资2.3亿美元收购比亚迪公司10%的股份。这一行为立刻在汽车业内引起了巨大轰动。

在全球金融危机的低潮中，巴菲特为什么对比亚迪情有独钟？

巴菲特的眼光是很独到的。在全球金融海啸狂卷而来时，他手中握着充足的现金，按部就班、不动声色地购买那些“潜力股”。这一次，他选中的是比亚迪这家中国民营企业。

18亿港元和10%的股份，与华尔街动辄上千亿美元的大投资相比，似乎是笔小生意。人们试图理解巴菲特的投资哲学，但是从目前巴菲特对中国市场的关注及其沙里淘金的本事来看，巴菲特毕竟是巴菲特，他不会只为“一个伟大的理想”埋单，他选中的，正是一只真正能下“金蛋”的“母鸡”。

王传福的传奇创业经历，与他的冒险精神密不可分。王传福的性格特点是要做就做、不瞻前顾后、不循规蹈矩，走的是一条自主研发的科研之路。冒险就意味着挑战，挑战就可能面临失败。对于有冒险基因的人来说，走出一条刻有自己名字的路，是站在行业巅峰的惟一选择。王传福的目标是“2025年做到世界第一大乘用车产销企业”，这样的目标决定了王传福只能走一条不同寻常的创新之路。

比亚迪的系列车都以“F”命名。王传福的解释是，“F”是“飞天”即“FLYER”的开头字母，而比亚迪的发展速度，也可以用“FAST”（迅速）来形容。

2008年的金融危机给汽车行业带来了不同的感受，这一年，王传福眼疾手快，连续出牌，在把电动汽车从梦想推向现实的同时，也让自己收获了一个“中国式成功”。2009年9月28日，胡润百富榜出炉，比亚迪集团总裁王传福以350亿元的身价飙升至第一位，书写了新一代创富传奇。

一条笔直宽阔的高速公路已出现在比亚迪公司的眼前。

目 录

第一章 学术骨干变身“电池大王”	1
年轻处长只身闯商海	3
驾着马车赶超火车	6
创新精神打造冒险团队	10
思想深度决定你的高度	13
第二章 “带电作业”干汽车	17
电动汽车是中国汽车行业的发展机遇	19
电池大王造汽车	20
打破技术恐慌	24
挖空心思“带电作业”	27
第三章 三年默默培土	31
F3 横空出世	33
回望秦川 追寻蓝海	35
两耳不闻质疑声，一心只造 F3	38
高瞻远瞩的棋手	40
第四章 冲破阴霾	43
对垒三洋、索尼显自信	45
暗战富士康	47
在争议声中前行	54
第五章 打造一个比亚迪王国	57
28 个事业部，只有一个“头”	59
徽商情结维系上万人的纽带	62

4 + 2 模式管理比亚迪	65
袋鼠模式 多元扩张	68
比亚迪：成就你的梦想	71
第六章 突破外企技术壁垒	77
凿壁透光 引进国外先进技术	79
从流程创新走向自主创新	82
我们什么都能造	84
技术创新的先行者	87
第七章 另类营销不走寻常路	93
一个比亚迪品牌	95
精准营销	98
比亚迪反对价格战	101
一路同驰骋	106
第八章 以人为本的企业文化	109
企业文化 以人为本	111
造物先造人	113
人海战术 奖掖贤才	116
打造温馨的比亚迪之家	119
第九章 合纵连横放眼世界	123
亮相国内外知名车展	125
吸引“股神”巴菲特入股	129
携手大众 研发新能源	134
“到 2025 年比亚迪要做到世界第一”	137
第十章 后金融危机时代的新机遇	143
危机下的一线曙光	145
中国政府新能源政策适时助力	148
做“新能源汽车”领跑者	151



旺市看通用 淡市看比亚迪	154
满眼繁华的背后	157
第十一章 社会责任重于山	163
心怀慈善心	165
节能理念造汽车	168
附录	171
王传福个人荣誉	171
王传福创业大事记	172
比亚迪荣誉殿堂	177
后记	181

第一章

学术骨干变身“电池大王”





年轻处长只身闯商海

1995年初春，深圳特区和以往一样天清风暖。在熙熙攘攘的创业人流中，没有人注意到深圳莲塘一个破旧的工厂车间，也没有人注意到“王传福”这个外来创业者的名字。和来自大江南北的掘金者一样，王传福默默地开始了他的创业之旅。

两年前，王传福还有着一个人人艳羡不已的职位：比格电池有限公司总经理。

1993年，北京有色金属研究院和内蒙古有关方面合资成立了深圳比格电池有限公司，欲利用包头丰富的稀土资源搞新产品开发，这恰好与王传福研究的领域——二次充电电池密切相关，领导有意让他将“灰色的理论”变成“绿色的实践”。专业出身的王传福被委以重任，出任比格电池有限公司总经理。

20世纪90年代初的深圳，是一个每天都在发生奇迹的地方。在王传福的身边，一拨又一拨的年轻人，在轰轰烈烈干事业；一拨又一拨的年轻人，在功成名就、扬名立万……

揣着自信和梦想的王传福，体会到了前所未有的憧憬和激动。新环境的陌生、建功立业的冲动，让王传福浑身有着使不完的劲儿。这是一个多么难得的机会呀！对王传福来说，从大学本科到研究生的研究课题都是电池。而今，将“潜在的生产力转化为现实的生产力”，深圳正是让他实现梦想的一方天地。

更让王传福踌躇满志的是，二次充电电池在中国可以说是一个既老又新的行业。说它老，是基于国际二次充电电池的发展来说；说它新，是因为在当时的中国，它还是一个新兴的行业，此前，国内还没有一家拥有独立知识产权的企业。站在这样一个前景可期的市场前，王传福胸有成竹。

好消息接踵而来，在国内市场方兴未艾之际，国际市场也抛来了橄榄枝：二次充电电池在国际市场的需求缺口正逐渐拉大。随后获悉的另一个好消息也给志在镍镉电池生产的王传福吃了颗定心丸——日本宣布本土将不再生产镍镉电池，这一决定势必引发镍镉电池生产基地的国际大转移。

“对中国电池行业来说，这将是一个前所未有、千载难逢的机遇！”日本电

池行业的产业调整提升了王传福的信心。

然而，就在王传福摩拳擦掌准备大干一场的时候，现实却和他开了一个不小的玩笑。在比格电池有限公司，他虽身为总经理，却没有绝对的权力控制和规划企业发展方向、日常经营管理、市场开拓及人事安排……他不能清晰、明确地表达自己的想法。

初到深圳的兴奋与梦想被现实击得粉碎。站在深圳黄金海岸的夜色中，失望和痛苦的煎熬像海浪一般向王传福袭来：他分明看到了灿烂美好的前景，却无力展现自己的才华；他几乎听到了成功的脚步声，却总被笼罩在一张无形的网中。

本来王传福可以不必这样忧心忡忡的，如果时间倒退到1993年以前，他可以无忧无虑地坐在北京的办公室里，用心揣摩科技前沿的丰硕成果，专心致志地完成他的一个个课题研究……

1987年7月，21岁的王传福从中南工业大学冶金物理化学系毕业，考入北京有色金属研究院。读研究生期间，他刻苦发奋，把全部的精力投入到电池研究中。三年的艰苦学习为王传福打下了电池研究的坚实基础，也让他彻底和电池结下了不解之缘。

1992年，26岁的王传福被破格提拔为北京有色金属研究院301室副主任，与此同时，他还被评为国家级高级工程师、副教授。王传福以雄厚的实力和孜孜不倦的研究精神，迅速成长为总院最年轻的高级知识分子，同时也成为了一名年轻的处长。这对于一个普通家庭成长起来的孩子来说，是一份来之不易的殊荣。

王传福，1966年出生于安徽省无为县。无为属巢湖市管辖，山水相连“长三角”，是一个人口较多的传统农业县。王传福生活在一个大家庭里，有五个姐姐、一个哥哥和一个妹妹，父亲是一名出色的木匠，担任过当地大队书记的职务。

然而，在王传福读初中的前后，他的父母便先后过世。生活的磨砺使王传福形成了坚忍执著的性格。他相信，没有比脚更高的山，没有比脚更远的路；他坚信，只要灵魂不屈，自己一定会走出一条康庄大道。

1983年，王传福考入湖南长沙中南矿冶学院就读冶金物理化学专业。冶金物理化学是研究冶金过程中物理、化学变化普遍规律的学科。



1987年大学毕业后王传福考入中科院北京有色金属研究总院。创建于1952年11月的有色金属研究总院，是我国有色金属行业规模最大的综合性研究开发机构。据说王传福当时的老师对他的评价颇佳，在获得硕士学位后，王传福留在了金属研究院工作，随后开始主持“碱性镍铬镍氢二次充电电池”课题的研究。

这一时期，电池并非王传福惟一的课题。在研究中，他发现宝石中掺进不同的金属离子，可以变幻丰富绚丽的色彩。熔盐电解用于改色的方式，在当时是一项突破，引发了业内的关注，王传福研究发现的这一成果被英国《宝石杂志》刊载，后来他还出版了专著《宝石手册》。

王传福的表现得到了院方的认可，26岁便被提拔为研究院301室副主任，从编制上说属于处级。此后又被升任为主任、高级工程师和副教授，他还带过一段时间的研究生。

26岁就升任处长的王传福成为了家乡人的骄傲，一条清晰而明确的道路铺在了脚下，一幅稳定的人生山水画卷已经展开。

然而，让人意想不到的，王传福胸中自有丘壑，他先是南下深圳，曲线创业；两年后，他又做出了令人乍舌的举措：辞职单干！抛开鲜花、荣誉和掌声，他走上了一条充满荆棘、前途未卜的道路。在别人眼里，辞职下海前途渺茫，但在王传福看来，前途充满机遇，不可限量。

在有了一定的企业经营和电池生产的实践经验后，王传福发现，在自己研究领域之一的电池行业里，要花2万~3万元才能买到一部“大哥大”，而一块小小的电池就要500元左右，国内电池产业随着移动电话的“井喷”方兴未艾。作为这方面的专家，目光敏锐的王传福坚信，技术不是问题，只要能够上规模，就能干出大事业。当然，这一切都依赖于雄厚的资金支撑，脱离了具有强大背景的比格电池有限公司，他无疑成了南飞的一只孤雁，以区区一个人的力量承担一个企业的全部风险。但王传福相信一点：最灿烂的风景总在悬崖峭壁凸现。

1995年2月，深圳乍暖还寒，王传福离开比格电池有限公司，注册成立了比亚迪科技有限公司，领着20多人在深圳莲塘的旧车间里扬帆起航了。

现在看来，王传福敢想敢干、当断则断的作风为他的成功增添了砝码。香港风险投资公司汇亚集团董事兼常务副总裁王干芝说：“王传福是我见到的少有的

非常 Focus（聚焦）的人，他大学学的是电池，研究生学的是电池，工作做的还是电池。”

驾着马车赶超火车

马车制作得再完美，也跑不过简陋的火车。王传福却不信这个邪，他愣是带领自己的团队创造了一个“马车跑过火车”的奇迹。他以“小作坊”做高端产业的反向发展理念，不但为比亚迪赢得了飞速的发展，而且在很快超越国内同行的同时，也开始抢食日本同行的蛋糕。

1995年2月，比亚迪在深圳布吉成立。没有资金，没有厂房，更没有设备和原材料，王传福有的仅仅是充足的精力和创业的勇气。

王传福跟工人们一起挑砖头，抬钢条，活脱脱一个打工仔。双手可以干粗活，却没办法变出一个子儿。初出茅庐的王传福两手空空，在资金问题上四处碰壁、举步维艰，他体会到了“一分钱难倒英雄汉”的窘困，甚至动摇了坚持下去的决心！

终于，在广州做投资的表哥看不下去了，给王传福投了250万元现金，入股比亚迪。正是凭着这雪中送炭的250万元“起火粮”，王传福发动了他独立创业的快车。

王传福告诉身边的人：办企业，首先要明白你的市场是什么，你的客户在哪里，你的产品的竞争力是什么。这是一个企业家必须要思考的三个问题，如果这些问题解决不好，企业就不可能蓬勃发展起来。

对比亚迪所在的二次充电电池市场来说，这是一个层级划分明确的市场：第一级为替换品市场，这里云集着一些小品牌，没有自己的核心技术，自然没有丰厚的利润；第二级是品质要求更高的国内厂商市场，这些厂商要求相对高的品质和相对低的价格；第三级市场才是最高级别的市场，包括像大霸、朗讯等国际巨头，它们对供应商的品质、技术和研发能力都有很高的要求，当然，它们也是利润的最大获益者。

二次充电电池的进入门槛相对较低，其生产模式更是简单——从上游企业买来生产电池所需的配件，经过加工组装就完成了。究竟是一开始就切入第三级市



场，还是从第一级市场循序渐进地达到第三级市场？王传福的看法是，在你羽翼未丰的时候，只能做一些符合你身份的事情，如果超越了，就是违背规律。就像驾驭一辆马车，如果给马车安上汽车发动机，那马车不但跑不好，还会散架！

知彼者强，知己者胜。王传福确定了发展思路后，开始了艰辛的创业之旅。

那时，日本的一条镍镉电池生产线售价几千万元，加之日本禁止出口，王传福买不起也根本买不到这样的生产线。世上无难事，只怕有心人。王传福是一个擅于控制成本的“抠门”老板。根据公司的特点，他利用人力资源成本低的优势，自己动手建造一些关键设备，然后把生产线分解成一个个可以由人工完成的工序，结果只花了100多万元人民币，就建成了一条日产4 000块镍镉电池的生产线。王传福因地制宜，就地开掘资源、造设备、建生产线，达到了“人车合一”的境界。虽是“马车”，但是经过磨合统筹，仍然具备了“火车”的功效，为他日后赶超对手奠定了基础。

成立一家公司并不难，生产一个产品也不难，难的是如何通过尽可能小的投入创造出尽可能大的产出。这就需要眼光，需要冒险。很多人创业失败不在于缺乏资金，而在于缺乏眼光和冒险精神。王传福拥有的最大资本，正是战略眼光和冒险精神。

利用成本上的优势，通过一些代理商，比亚迪公司逐步打开了低端市场，比亚迪的总体成本比竞争对手低了40%，成为了这个舞台上的焦点。在低端市场立足未稳，王传福马上把眼光投向了高端市场。为了进军高端市场，争取到大的行业用户和大额订单，王传福不断优化生产工艺，引进人才，购进大批先进设备，集中精力搞研发，使电池品质稳步提升。电池品质得到保障后，王传福的营销策略也随之出台，他经常出国参加国际电池展示会，与实力雄厚的世界知名公司直接接触。获得了客户的认可后，比亚迪公司的订单源源不断。

回想起当时的情形，王传福都有些不敢相信自己的哪来的这么大的勇气。当时，日本充电电池一统天下，国内厂家多是买来电芯搞组装，利润很少，几乎没有竞争力。如何才能打开这种局面呢？经过认真思考，王传福决定依靠自身的技术优势，从一开始就把目光投向了技术含量最高、利润最丰厚的充电电池核心部件——电芯的生产。事实证明，王传福这一招可谓是后发制人、一招致命。

王传福选择的这一战术，恰恰迎合了国际市场竞争的需要。1995年下半年，王传福试着将比亚迪的产品送给台湾地区最大的无绳电话制造商大霸公司试用。结果，比亚迪产品以优秀的品质、低廉的价格，引起了大霸公司的浓厚兴趣。当年年底，大霸公司毫不犹豫地將订单交给了王传福。

刚一出道，王传福就得到了客户的认可，他相信“你只有真正为客户着想，才会赢得客户的订单，甚至是客户的尊敬！”

同时，王传福也认识到，要想赢得“长期饭票”，就必须有自己的核心技术和独立的知识产权。就电池行业来说，电芯是最核心的技术优势，只要解决了电芯的研发，比亚迪在市场上就会游刃有余。

1996年，比亚迪公司成为了台湾地区无绳电话制造商大霸的镍镉电池供应商。大霸是电信巨头朗讯的OEM（原始设备制造商），比亚迪公司因此成为了朗讯的间接供应商。1997年，比亚迪公司的镍镉电池销售量达到1.5亿块，排名上升到世界第四位。

在镍镉电池领域站稳脚跟后，不甘寂寞的王传福又着力于研发镍氢电池，并从1997年开始大批量生产镍氢电池。此时，恰逢东南亚金融风暴，半数以上产品需要出口的比亚迪公司也不可避免地遇到了经济困难。在紧要关头，王传福的表哥吕向阳通过其所拥有的广州融捷投资管理集团再次向比亚迪投资1660万元，使比亚迪公司的注册资金从450万元扩大到3000万元，公司实力马上上升到了一个新的层次。

获得了大量资金的支持后，王传福马不停蹄地购买先进设备，搜索前沿人才，建立研究部，使公司实现全方位的升级换代。他还挖来了自己的老同学李维，让这位化学博士负责整个技术的攻关，以及产品性能质量的改进。王传福说：“在国际市场竞争中，我们要学会一种全新的思考问题的方法，因为当今的国际竞争，已是一个角力不如角智，比价格不如拼技术的时代。”

王传福苦练内功，提升公司的核心竞争力。同时，市场也给了他丰厚的回报。1997年，比亚迪公司的镍氢电池销售量达到1900万块，一举进入世界前七名，比亚迪销售额也达到将近1亿元。

此后，王传福把目光放到了欧美和日本等市场。1998年—2000年，比亚迪



欧洲分公司、美国分公司先后成立，与此同时，比亚迪的竞争对手——日本厂商后院起火，比亚迪抓紧机会，迅速挺进日本市场。1999年—2000年，比亚迪公司在市场中势如破竹，大客户名单上逐渐出现了松下、索尼、GE、AT&T和业界老大 TTI 等世界知名企业的名字。

2000年，王传福投入大量资金开始研发锂电池，很快便拥有了自己的核心技术，并成为摩托罗拉公司的第一个中国锂电池供应商。2001年，比亚迪公司锂电池的市场份额上升到世界第四位，而镍镉电池和镍氢电池分别上升到了世界第二位和第三位，实现了13.65亿元的销售额，纯利润高达2.56亿元。

王传福认为，比亚迪的每一款新产品都遵从二次充电电池市场的三个层次来发展。在镍镉电池处于最高层次时，锂离子电池刚刚处于第一层次。这是一个必要的过程。只有通过第一和第二层次市场的历练与积淀，比亚迪才有底气和实力进入第三层次。

在发展锂电池两年后，王传福开始有步骤地接触大客户。

大客户一般都有严格的质量管理体系和工序体系，这就要求为其提供产品的企业必须能够适应这些体系，从而提高供货企业自身的生产水平。另外，王传福知道，争取大客户的意义还在于其能带来更多的大客户。

2000年年初，深圳已是一片春光明媚，一场争取大客户——摩托罗拉的战役，在比亚迪锂离子公司悄然打响。

为攻下这个大客户，王传福亲自负责，技术部、品质部等部门协同作战。针对摩托罗拉高要求配套产品品质、重视配套厂商技术发展潜力等特点，王传福认为，比亚迪要做的，就是根据他们的要求不断改变自己，当他们的要求被全部满足了，也该在合同上签字了。

2000年11月，比亚迪通过了摩托罗拉公司的审核，赢得了摩托罗拉公司首期20万块电池的订单。到了2002年年底，王传福不仅取得了摩托罗拉公司全球30%~40%的手机电池业务，甚至还和摩托罗拉公司首席执行官克里斯托弗成了要好的朋友，克里斯托弗称他是“制造中国传奇的小伙子”。

大客户的效应立竿见影，紧接着爱立信公司的订单也到了，波导和TCL等国产手机厂商也开始选择比亚迪作为战略伙伴……比亚迪一跃成为全球第二大电池