

李东利 / 著

谈

创业与管理

wangchuanfu tan chuangyeyuguanli

王传福



《电池大王》与《汽车新贵》的创业真经
投资大师巴菲特最看好的中国企业家
中国新首富的商道与管理智慧



深圳出版发行集团
海天出版社

李东利 / 著



wangchuanfu tan chuanyeyuguanli

创业与管理

王传福



深圳出版发行集团
海天出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

王传福谈创业与管理 / 李东利著. —深圳: 海天出版社,
2011.1

ISBN 978-7-80747-965-9

I. ①王… II. ①李… III. ①汽车工业—工业企业管
理—经验—中国 IV. ①F426.471

中国版本图书馆CIP数据核字(2010)第174084号

王传福谈创业与管理

WANGCHUANFU TAN CHUANGYEYUGUANLI

出品人 陈锦涛
出版策划 毛世屏
责任编辑 张绪华
责任技编 钟愉琼
封面设计 耀午书装

出版发行 海天出版社
地 址 深圳市彩田南路海天大厦 (518033)
网 址 www.htph.com.cn
订购电话 0755-83460137(批发) 83460397(邮购)
设计制作 蒙丹广告0755-82027867
印 刷 深圳市美嘉美印刷有限公司
开 本 787mm×1092mm 1/16
印 张 16.375
字 数 200千
版 次 2011年1月第1版
印 次 2011年1月第1次
定 价 39.00元

海天版图书版权所有, 侵权必究。

海天版图书凡有印装质量问题, 请随时向承印厂调换。

王传福是一个善于创造奇迹的人。

从白手起家到身家百亿，王传福用了 14 年的时间；

从胡润百富榜上的第 103 位到榜首，王传福用了 1 年的时间；

进入电池行业，王传福领导下的比亚迪是先天不足的新入行者，后来成为全球电池业的老大，是一个让全球所有竞争者尊重（或者还有些害怕）的对手。

比亚迪作为近年来的车市黑马，在中国汽车市场内已然是一股新锐势力。

在中国，王传福领导下的比亚迪是唯一一个横跨三个行业（汽车、电池、手机代工）。从电池到手机零配件代工，比亚迪的创始人王传福一旦闯入一个领域，都会漠视一切规则，绞尽脑汁通过各种变通、变法寻找规则的漏洞，并利用中国独有的劳动力成本的优势这种“山寨”精神，一方面拉低了终端产品的价格，另一方面应对产业稳定性造成的严重破坏。

王传福还是一个被全球投资大师巴菲特看好的人。2008 年，巴菲特的入股，在汽车行业造成巨大的示范效应。2009 年，巴菲特的最佳搭档芒格在伯克希尔股东大会上称：“比亚迪可能是一个小公司，但是它有很大的野心。如果比亚迪不成功，我将非常惊讶”。“王传福简直就是爱迪生和韦尔奇的混合体，可以解决技术问题，又可以在企业管理上表现得非常卓越”。

美国最有影响的汽车杂志《MOTOR TREND》于 2010 年 2 月 6 号发布了“2010 年全球汽车行业权力榜”。王传福跻身全球汽车行业最具影响力的 50 人名单，位列第 30 号，排在很多全球汽车界大佬的前面，他也成为跻身这一榜单的唯一一位中国人。

先是和大众达成合作协议，然后是股神巴菲特入股，现在又是和奔驰联手推出新品牌，比亚迪变得炙手可热。但这一切的前提，都是因为比亚迪有自己的核心技术优势——世界先进的电池技术。比亚迪始终在做一道证明题，证明什么呢？证明技术是可以改变世界的。

摩托罗拉前首席执行官克里斯托夫称王传福为“制造中国传奇的小伙子”。

“创业成功最关键的还是要有冒险精神。”事实证明，当时被认为是“冒险”的决定，为王传福带来了巨大的财富。“冒险精神给比亚迪的初期发展带来了举世瞩目的成就，同样，比亚迪要成为汽车大王，同样需要冒险精神，更需要一支敢于冒险的企业团队”。

王传福说过：“我们造汽车和别人不一样，我们什么零部件都造。别人是专业化分工，我们是大而全。这就是比亚迪在战略上的一个创新。”

在比亚迪，王传福一直实施着“人本管理”的理念。他尊重人才，给下属机会，并尽最大可能给员工创造发展的平台。“我觉得企业从根本上来讲还是靠一批人。企业的竞争力，从根本上来讲是人才的竞争”。“比亚迪最不缺的就是人才，最满意的的就是管理”。

“我喜欢透明、简单的东西，包括企业管理我们也尽量追求透明、简单的管理方式。”王传福崇尚非复印式管理，王传福表示：“如果一层层的下达，就像一张第五次被复印的纸，等信息传达到他时，已经和原来的意思大相径庭了。”

对于技术，王传福表示：“技术壁垒，只要在同一规则下大家都是平等的。关键在于你敢不敢攻破它。”

《王传福谈创业与管理》中详细讲述了王传福如何一步步把比亚迪打造成国产汽车的知名品牌，从工程师到电池大王，再到造车狂人，王传福用事实证明：梦想加技术可以改变世界。

《王传福谈创业与管理》汇集了王传福关于创业理念与管理思想的精彩言论，是王传福在创业、管理、用人与领导思想与理念方面的精华。《王传福谈创业与管理》定位为创业者、管理者、职业经理人、企业家的行动指南；企业培训，中层干部、员工职场学习读物；领导者、成功者的决策参考。

前 言 / I

第 1 章 “我就是我的靠山”
——王传福论创业精神 /1

关键要有冒险精神 /3

认真：最可贵的品质 /7

“对技术的痴狂” /9

成功创业者的气质：专注 /13

第 2 章 “一定要把人力资源用足”
——王传福论管理思想 /15

决策制定需要效率 /17

非复印式管理 /21

一定要把人力资源用足 /22

用技术实现成本控制 /26

速度制胜：石头在水上漂 /31

“两条长腿”模式 /35

第 3 章 “智莫大乎知人”
——王传福论用人管人 /39

“智莫大乎知人” /41

“造物先造人” /43
给员工戴“金手铐” /46
“要有充分的耐心” /49
延伸阅读 比亚迪人才理念 /51

第4章 颠覆性创新

——王传福论创新管理 /53

“自创生产线” /55
颠覆性创新：瞄准新技术 /59
非主流发展模式：垂直整合 /63
日韩模式：模仿者的超越 /68
延伸阅读一 创新与创建：探寻持续竞争力之源泉 /74
延伸阅读二 任正非谈创新 /77

第5章 技术是最高生产力

——王传福论技术管理 /83

克服“技术恐惧症” /85
核心技术只能靠自己 /87
机器 + 人 = 机器人 /89
让品质说话 /95

第6章 “巴菲特效应”

——王传福论品牌管理 /99

OEM 的大品牌 /101
“巴菲特效应” /103
向中高级市场冲 /105
与戴姆勒合资 /108
自主研发中高端品牌 /109
建立自主汽车品牌 /112
改写“中国制造” /116

只有国际制造才能铸就品牌 /119

共同做大自主品牌 /123

第 7 章 分站式精准营销 ——王传福论营销与渠道管理 /127

分站式精准营销 /129

渠道就是财富的争夺 /133

网罗各类消费者 /135

强化政府采购 /136

延伸阅读一 史玉柱谈营销 /139

延伸阅读二 宗庆后谈营销 /141

第 8 章 争取长线投资者是目标 ——王传福论资本运作管理 /143

电池是第一桶金 /145

在香港主板成功上市 /147

股神的入股 /151

国家对环保项目的支持 /156

延伸阅读 王传福：我们不需要任何短线炒家 158

第 9 章 “电池产业的全球老大” ——王传福论电池产业竞争战略 /161

进入电池行业 /163

取代三洋 /166

打败索尼 /168

第 10 章 复制电池领域的经验 ——王传福论汽车产业战略 /171

进入汽车业 /173

坚定的电动汽车梦想 /183

绝对优势：环保、节约、简单 /188

电动车：分两步走 /191

进军新能源领域 /199

延伸阅读一 王传福在比亚迪 2009 年中期业绩报告会的演讲 /204

延伸阅读二 中国汽车自主品牌的新机遇 /208

第 11 章 比亚迪的“核武器”：电动车 ——王传福论电动车战略 /211

电动车：未来的机遇 /213

“真正的障碍” /215

“消费的瓶颈” /217

延伸阅读 电动汽车的世界发展史 /220

第 12 章 一个中国的企业家 ——王传福论自我管理 /223

财富只是随之而来的东西 /225

有责任感的企业家 /228

延伸阅读 比亚迪的社会责任 /232

附录一：王传福精彩语录 /234

附录二：王传福个人档案 /237

附录三：比亚迪大事记 /239

参考文献 /243

后 记 /247

第1章

“我就是我的靠山”

——王传福论创业精神

冒险精神给比亚迪的初期发展带来了举世瞩目的成就。比亚迪要成为汽车大王，同样需要冒险精神，更需要一支敢于冒险的企业团队。



关键要有冒险精神

（创业成功）最关键的还是要有冒险精神。

从1995年王传福辞去处长职务下海创业以来，10多年时间他把自己从当初的250万元变成现在身价350亿元的中国首富，43岁的王传福演绎了一个中国版本的财富神话。

微软创始人比尔·盖茨曾说：“所谓机会，就是去尝试新的、没做过的事。可惜在微软神话下，许多人要做的，仅仅是去重复微软的一切。这些不敢创新、不敢冒险的人，要不了多久就会丧失竞争力，又哪来成功的机会呢？”

在比尔·盖茨看来，成功的首要因素就是冒险。在任何事业中，把所有的冒险性都消除掉的话，自然也就把所有成功的机会都消除了。他的一生当中，最持续一贯的特性就是强烈的冒险天性。

万科董事长王石认为，企业家精神很重要的一点在于要有偏执，企业家与其他人的不同点就在于偏执，偏执里面包括执着，也就是“别人认为不可以他却认为可以”。

王传福的创业成功与其发现机会及其冒险精神有很大的关系。早在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进入北京有色金属研究院。在研究生期间，他把全部精力投入到了电池研究中去。1990年，王传福从北京有色金属研究院硕士毕业，并留在该院301室工作，按部就班地历任副主任、主任、高级工程师、副教授，还曾带出过一批研究生。

1993年，研究院在深圳成立比格电池有限公司，王传福成为总经理。

在研究院工作了5年的王传福，某一天忽然发现作为自己研究领域之一的电池面临着巨大的投资机会。当时要花2万~3万元才能买到一部“大哥大”，而欲买者趋之若鹜。王传福意识到手提电话的发展对充电电池的需求会与日俱增。当他发现了商机后，他作出一个大胆决定——脱离比格电池有限公司单干。1995年2月，29岁的王传福拿着向表哥吕向阳借的250万元和几个创业伙伴共同创立了比亚迪实业，注册资本为450万。

脱离具有强大背景的比格电池有限公司，辞去已有的总经理职务，这在一般人看来太冒险。然而，冒险并不等于冒进。王传福相信一点：最灿烂的风景总在悬崖峭壁，富贵总在险境中凸现。

正如国际投资大师沃伦·巴菲特所言：“当你拥有自己好的事业，成为引人注目的人，你最好坚持你自己的观点。”

值得一提的是，开始，王传福的表哥并不支持他：“我和你不一样，你是国家干部，职业稳定，前途无量，为什么要冒险下海呢？一个决定错了就全盘皆输，那时你怎么办？”

王传福则胸有成竹地说：“我是研究电池出身的，也有电池企业的管理经验，我相信自己能做好，你也知道我的能力。至于市场，你可以不相信我的眼光，但你一定要相信电池行业的潜力！”

久经商海的吕向阳听了王传福这番话，最终果断地借给了王传福250万元资金。

1995年2月，比亚迪在深圳市布吉镇成立。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“年轻而过剩的精力和创业的勇气”。员工捉摸不透，以为王传福有大“靠山”，就悄悄问：“王总，中央有你的亲戚吧？”王传福高举双手，说道：

我就是我的靠山！

当时，日本充电电池一统天下，国内的厂家多是买来电芯做组装，利润少，几乎没有竞争力。如何打开局面？经过认真思考，王传福决定依靠自身



的技术研究优势，从一开始就把目光投向技术含量最高、利润最丰厚的充电电池核心部件——电芯的生产。这也是比亚迪能够后发制人的关键所在。

1998年，亚洲金融风暴来袭，全球电池价格暴跌，比亚迪的低成本优势得以充分发挥，飞利浦、松下等都转向比亚迪采购电池。仅仅用了3年时间，比亚迪就成为电池行业的领导者。

创业7年以来，比亚迪在电池制造上走得一帆风顺。2002年7月，比亚迪成功在香港主板上市，王传福也第一次荣登《福布斯》大陆富豪排行榜。局面对比亚迪是如此有利，在外界看来，比亚迪应该继续全力发展电池作为主业，扩充实力最终与三洋一较高下。2002年，他原本已经制定了从手机电池向手机壳等零部件横向发展的战略。但在考察日本的手机壳模具厂时，王传福却像被苹果砸中头的牛顿一样，找到了属于他自己的万有引力——汽车。

凡是所有与人工有关的，那么中国一定有优势。

于是，王传福立刻决定要开始制造汽车。如果说单干创业对于王传福来讲是第一次冒险，那么决定制造汽车无疑是他冒险的疯狂之举。

王传福造车的决定引来一片反对声——当然，对于一家民营上市公司而言，大部分的反对只能来自于投资者。据说，一些香港的投资者机构在打给王传福的电话中吼叫着说：“王总，我们就是要抛你的股票。抛死为止。”王传福则表示：

当我发现比亚迪也有做汽车的市场机会时，我冲上去都嫌慢，我要扑过去。

王传福的这段话，曾经被很多人视为“头脑发热”。

在经过仅仅三个月的火速谈判后，2003年1月23日，王传福对外宣布与西安秦川汽车有限责任公司正式签订了收购协议，比亚迪通过旗下的中国香港主板上市公司——比亚迪股份收购秦川汽车77%的股权，比亚迪正式

控股秦川汽车公司，而王传福则成为秦川汽车有限公司的新任董事长。

而王传福在入主秦川汽车前，甚至还不会开车。但这并不影响他对汽车行业发展前景的判断。

事实证明，当时被认为是“冒险”的决定，为比亚迪和王传福带来了巨大的财富。

因为发展企业与人生成长都像攀登一座山一样，而找山寻路却是一种学习的过程，我们应当在这个过程中，学习笃定、冷静，学习如何从慌乱中找到生机。冒险精神给比亚迪的初期发展带来了举世瞩目的成就，同样，比亚迪要成为汽车大王，同样需要冒险精神，更需要一支敢于冒险的企业团队。

2009年，比亚迪汽车的累计销量达448397辆，同比增长283.3%，增幅高居中国汽车市场第一。“王传福是个读书却没有把胆子读小的人。”比亚迪汽车销售公司总经理夏治冰这样说。王传福表示：

比亚迪一路走来都受人质疑，就像当初造电池和手机，别人认为我们是不可能超过日本这些大的电池厂，后来我们还是超过了。比亚迪要造汽车的时候，别人都说，你一个造电池的怎么能造汽车呢，电池能和汽车比吗，总是有质疑。就是因为我们选择了一条别人从来不敢想的路，我们造汽车也和别人不一样，我们什么零部件都造，别人是专业化分工，我们是大而全。这就是比亚迪在战略上的一个创新。



认真：最可贵的品质

海尔总裁张瑞敏在比较中日两个民族的认真精神时曾说：“如果让一个日本人每天擦桌子六次，日本人会不折不扣地执行，每天都会坚持擦六次；可是如果让一个中国人去做，那么他在第一天可能擦六遍，第二天可能擦六遍，但到了第三天，可能就会擦五次、四次、三次，到后来，就不了了之。”

有鉴于此，他表示：把每一件简单的事做好就是不简单；把每一件平凡的事做好就是不平凡。

“认真”二字，王传福是身体力行者。王传福在接受《南方日报》记者采访时曾说：

企业发展、事业进步、个人成长其实没有什么秘诀，就是讲究两个字——认真。认真既是良好的工作态度和习惯，又是不可或缺的职业美德，更能反映一个人的品质和心性修养，这是我最大的心得。

公司成立之初，没有认真的态度就做不出让市场满意的产品，企业也就无从发展；企业发展壮大起来，最需要的品质就是扎实和稳健，最需要认真的态度，否则我们就无法巩固我们的市场，无法扩大我们的品牌影响力。

文弱书生般的王传福，行事一向低调，如果不是因为汽车行业需要树立品牌形象，他在公众面前出现的次数肯定会更少。王传福常常这样说：

做事重要的是少说一点，把产品做出来。比亚迪有14万人的队伍，我们是一个认认真真的队伍，我们并不比谁聪明，但是我们认真，把每件事做好，这就形成了核心竞争力。核心竞争力就是无数个你看不起的东西集成在一起。

据《王传福与比亚迪》一书中记载：王传福工作勤奋，没有周末，一天工作 12 个小时。在争取与摩托罗拉合作的“战争”中，锂电池公司的所有人都在一个大办公室里办公，他是加班到最晚的一个人，经常和员工一起准备材料和样品以及测试设备。

“认真”二字，甚至成为比亚迪的企业文化。2009 年 1 月 14 日，比亚迪第二事业本部动力上海事业部团总支开展了以“认真”为主题的系列活动。其中有这样的文字：“国家的强大离不开国民的强大，企业的发展离不开员工的竞争力，而‘认真’无疑是我们最可贵的品质。认真是一种态度，认真是一种习惯。认真体现在我们每一道工序，每一份报告，我们的一举一动中……”

每每回想创业之初的艰难，王传福充满慨叹。但他也尤为欣慰，因为他一直没有放弃努力，一直认真做事。王传福曾说：

比亚迪刚刚上市的时候，我们到美国去融资，有一个美国的公司开始对我们不屑一顾，但是我还是认真地和他解说我们比亚迪的业务和公司优势。当然，功夫不负有心人，我们成功地吸收到了足够的资金，这对于比亚迪的壮大和发展是至关重要的。由此可见，认真的工作态度对于一个企业有多么重要，而我们必须形成一个认真的工作态度和行事习惯。这样才能保证企业持续地发展下去。

2004 年 7 月 31 日，王传福正式提出了“三三三”计划，确定了比亚迪汽车产业群的组织结构，完成了对汽车产业的全面布局。所谓“三三三”计划指的是：第一个 3 年是积累期，打基础、建平台；第二个 3 年是集中上市期，扩产品、抢份额；第三个 3 年是领导与突破期，新技术、做主导。

按照王传福的打算，前 3 年是打基础时期，只是积累。事实也如此，在 2003 年～2005 年这三年中，比亚迪汽车没有推出一款新车，只做一些基础性工作：打造汽车产业的产业矩阵、打造研发中心、打造模具中心、打造生产基地等。