

王传福 黑马首富

比亚迪的中国梦

胡志刚 胡祥宝◎编著



胡润财富榜首富 巴菲特最看好的中国企业家
从草根到首富的完美奋斗

没有比人更高的山，没有比脚更远的路，只要灵魂不屈，就一定会走出一条康庄大道。——王传福

凤凰出版传媒集团
凤凰出版社

王传福 黑马首富

比亚迪的中国梦

胡志刚 胡祥宝◎编著

凤凰出版传媒集团
凤凰出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

黑马首富王传福 / 胡志刚, 胡祥宝编著. —南京: 凤凰出版社, 2009.12

ISBN 978-7-80729-587-7

I. 黑… II. ①胡…②胡… III. 汽车工业—工业企业管理—经验—中国 IV. F426.471

中国版本图书馆CIP数据核字 (2009) 第216870号

书 名 黑马首富王传福

编 著 胡志刚 胡祥宝
责任编辑 胡海杰
出版发行 凤凰出版传媒集团 凤凰出版社
出 品 凤凰出版传媒集团 北京凤凰天下文化发展有限公司
集团网址 凤凰出版传媒网 <http://www.ppm.cn>
印 刷 北京汇林印务有限公司
北京市丰台区成寿寺路四方景园五区1号楼
开 本 720×1030毫米 1/16
印 张 16
字 数 220千字
版 次 2009年12月第1版 2009年12月第1次印刷
标准书号 ISBN 978-7-80729-587-7
定 价 29.00元

(本图书凡印装错误可向承印厂或北京凤凰天下文化发展有限公司
发行部调换, 联系电话: 010—58572106)

序

谁认识王传福

在中国财富榜上，王传福这个名字以前还很靠后，以至于少有人关注；在中国制造业，尽管王传福率领着他的比亚迪在代工和汽车领域已经做得风生水起，不过对于普通人来说，他的名字还略显陌生。

然而没关系，不知道王传福，你总知道有个胡润百富榜。

2009年10月，胡润在北京正式发布《2009胡润百富榜》，王传福以财富350亿元从去年排名的103位飙升至今年的第1位，成为中国首富。消息传开后，众人为之哗然。随后，他也被福布斯富豪榜列为中国内地首富。双榜首富，这个王传福究竟何许人也？

不知道王传福，你总知道有个人叫巴菲特。

作为新能源汽车业的代表，比亚迪股份在2008年便受到了“股神”巴菲特的青睐。2008年9月，巴菲特控股的中美能源宣布，以每股8港元的低价，投资总计18亿港元，认购比亚迪2.25亿股股份。中美能源持有比亚迪经认购股份扩大后的注册资本总额约9.89%的股权，及已发行H股总数的约28.37%。

此后该公司股价一路高升，从2008年10月的每股10多块飙升至2009年10月每股85港元！股价翻了10倍，是当之无愧的明星第一股。由此按账面收益计算，巴菲特投资比亚迪一年狂赚超过170亿港元！世界上还有比这更划算的生意吗？事实上，这也是巴菲特自金融危机以来最为成功的一笔投资。



国际金融巨头似乎对比亚迪情有独钟。除了市场频传巴菲特有意进一步增持外，香港交易所披露，国际大投行巴克莱，2009年10月以近10倍于巴菲特认购价的高价78.145港元，斥资25.26亿港元，增持3232.75万股比亚迪股份，使得其H股持仓比例由1.33%急增至5.41%。

王传福凭什么就力压一大帮地产大佬，成了中国的首富？要知道，房地产一直是中国的富豪批发地。他怎么就让世界最精明的投资人巴菲特把钱投给他？把公司做的如此成功？

事实上，王传福创建的比亚迪公司发展至今，已经成为国际电子业代工的巨头，在中国汽车行业迅速崛起，并率先进入未来的电动汽车业。比亚迪俨然是一个工业巨头，而且是生长在中国的土地上，成为中国制造业未来的代表。

王传福改变了中国企业家的形象。那些在全球产业分工链条上苦苦挣扎，为了获得一份低端加工订单而压低身份，不惜血本甚至自相残杀的人群中，终于走出来一位“技术派”领军人物，以拆解跨国公司的技术壁垒为己任，狂热追求技术创新，并组织起了一支真正能征惯战的本土化的技术研发和制造队伍。

是啊，能让飞船上天的民族，难道就只能干些鸡零狗碎的低端加工业？！

然而，在成功光环的背后，谁又知道王传福出身贫寒，吃“百家饭”长大的苦难；谁又知道他曾舍弃铁饭碗和干部身份，借钱在深圳一个车间里创业的艰辛。

这个王传福，不简单。

目录

序：谁认识王传福 /1

第一章 被巴菲特看中的中国公司

- 一、巴菲特最爱，郭台铭最恨 /2
- 二、“股神”的如意算盘 /5

第二章 贫寒少年创业梦

- 一、贫寒少年 吃百家饭长大 /12
- 二、才华横溢的青年工程师 /15
- 三、南下深圳 掘金电池 /18
- 四、摆脱束缚 冒险创业 /22
- 五、性格决定创业成败 /26

第三章 用山寨精神做出世界第一

- 一、买不起设备就自己造 /30
- 二、第一桶金 人工战胜机器的神话 /33



- 三、开辟疆土的“尚方宝剑” /37
- 四、高瞻远瞩 瞄准电池二次商机 /42
- 五、弄潮儿危机中显身手 /45
- 六、“初生牛犊”叫板日系巨头 /48
- 七、亲自披甲 征战客户 /52
- 八、国内市场的共生天地 /55

第四章 把公司做上市

- 一、游说中的资本上市 /60
- 二、股权变更的操盘手 /64
- 三、遇上伯乐——百富勤蔡洪平 /68
- 四、忧患中突围 /71

第五章 下半辈子就干汽车了

- 一、收购秦川，不可饶恕的错误？ /78
- 二、3个月就拍板定局的“大事件” /84
- 三、自主研发，做中国人自己的品牌 /90
- 四、首车夭折，主攻模具 /96
- 五、三年磨一剑 F3一战成名 /101
- 六、成功背后的故事 /106
- 七、F0再续辉煌 超越奇瑞 /112
- 八、同为汽车门外汉，只有他成功 /118

第六章 代工双雄恩仇录

- 一、进军代工 分拆再上市 /124
- 二、代工领域“一夜醒来猫变虎” /128
- 三、成为富士康的潜在威胁 /132
- 四、与台湾首富郭台铭的恩怨 /135
- 五、纠纷之后，谁是明日“代工之王”？ /140

第七章 盯住电动车

- 一、以车养车，潜心攻关 /146
- 二、F3DM深圳上市 /153
- 三、E6，纯电动车的布局 /158
- 四、战略布局：驶进国际化海洋 /166

第八章 金融危机中的黑马

- 一、“冬天”里的“火爆” /172
- 二、股神巴菲特的慧眼 /178
- 三、北美车展上的风光 /182
- 四、三个富豪的“高空对话” /187
- 五、回归A股 上榜《名利场》 /191



第九章 | 比亚迪制造模式

- 一、产品低成本利器 /198
- 二、高品质的技术王道 /202
- 三、垂直整合的产业链融合 /208
- 四、关系营销 大客户策略 /211
- 五、树百年品牌 积无形资产 /217

第十章 | 集中高效的管理理念

- 一、集权管理 一个人的决策 /224
- 二、地缘、家庭文化 /229
- 三、公平务实价值观 /233
- 四、人才海战术 造物先造人 /237
- 五、培训、激励、尊重的策略 /241

后记 中国技术派的激情与力量 /245

第一章

被巴菲特看中的中国公司

金融风暴肆虐下，没有一家中国民营企业能像比亚迪一样受到“股神”巴菲特的宠爱，就连巴菲特的老搭档、85岁高龄的查理·芒格也说：“爱迪生擅长解决科技难题，韦尔奇则能得到自己所需要的东西，这两样王传福都行。”



一、巴菲特最爱，郭台铭最恨

在别人恐慌时贪婪！

2008年9月，正是全球金融风暴肆虐之时，各大投资家都捂紧钱袋儿，以求度过寒冬，红杉资本甚至发出了“现金比母亲还重要”的呼唤。但以精明和长线投资著称的“股神”巴菲特却频频出手。

9月18日，他以47亿美元买下美国最大电力行销巨头星座能源集团公司部分股权；三天后的21日，他再次动用10亿美元，拿下日本汽车及飞机工具机厂商Tungaloy公司71.5%股权。

在进行美国境内大手笔投资的同时，中国深圳一家名不见经传的新能源汽车公司也被几乎从不失手的巴菲特慧眼相中。这就是比亚迪——一家涉足电池制造、手机配套零件代工、汽车等领域的中国本土制造公司。

9月29日，巴菲特所属的巴郡-哈撒韦公司旗下附属公司中美能源控股抛出了2.3亿美元，以每股8元港币的价格买进比亚迪2.25亿股，近10%的股份。有消息称，当时巴菲特希望出资5亿美元，拥有比亚迪更多的股权，但比亚迪一致要求巴菲特旗下公司持股比例不得超过10%。

这是继中石油后，巴菲特概念再次出手中国题材的股票，这令大家对比亚迪充满了想象的空间。虽然此次投股非巴菲特直接入股，但无疑有着巴菲特的影子。在巴菲特入股的当天，比亚迪股价一度逆市狂增90.4%，之后比亚迪股价连续增涨3天。值得一提的是，在以往的投资

中，巴菲特一般都只对自己了解的企业感兴趣。“永远不要投资于你不熟悉的行业”，这是巴菲特的投资定律，甚至在上世纪90年代末的高科技热潮中，他都未曾动过心。

但此次，这位78岁的投资家却接受了推荐，并亲自与比亚迪的老总王传福见了面，破例入股了大洋彼岸一家自己并不了解的企业，这一度让人匪夷所思。

以至到了2009年5月3日，中国台湾鸿海集团总裁、台湾首富郭台铭在接受台湾媒体采访时还“隔空”三问巴菲特：

“其一，巴菲特不是一直标榜只投资有诚信、长期经营的公司，为何投资偷窃富士康商业机密的比亚迪？”

其二，巴菲特不要只敢在伯克希尔股东大会现场展示比亚迪汽车，敢不敢驾驶比亚迪整天自夸的F3DM电动双模车上、下班？

其三，丰田、本田、福特、通用等国际大厂投资油电混合车领域很久以后，才开始赚钱，巴菲特是用何种专业知识判断比亚迪的潜力？”

对于郭台铭的问责，据台湾媒体报道宣称，说服巴菲特投资比亚迪公司的哈撒韦副董事长芒格说，他对比亚迪公司与公司领导人王传福都毫无疑问。也对比亚迪的企业伦理与能力感到“很满足”。芒格表示：“我认为这个人（王传福）正在这个世界上做出伟大的事情。”

在业内专家看来，郭台铭之所以质疑巴菲特投资比亚迪，是为其自家进军电动车电池领域进行自我炒作。此外，比亚迪是在港上市的中国内地最大充电电池制造商，在手机代工领域，与郭旗下的富士康更是“死对头”。

尽管遭遇众人的疑虑和郭台铭的炮轰，比亚迪在香港股市上的表现，依然又连续三天大涨。其中，2009年5月4日涨13.7%，5日涨9.9%，6日再涨13%。截至2009年5月19日收盘，比亚迪股价高达26.7港元，较



巴菲特认购价上涨233.7%。按照比例计算，当时巴菲特投资比亚迪H股尽管尚未获得中国内地监管部门批准，但已“浮盈”42亿港元。

而在整个投资过程中，巴菲特本人也一直是比亚迪的坚定看好者。2009年5月2日，在伯克希尔·哈撒韦股东大会上，巴菲特亲自来比亚迪展台，和他的老搭档查理·芒格一起试驾了比亚迪的最新电动车型。

经济寒流中，世界汽车整体行业陷入危机，就连百年老店通用都无奈破产，王传福却要通过把可充电电池和电动汽车两个主业嫁接，打算在2015年，使得比亚迪成为乘用车领域中国第一；并豪言2025年成为全球第一大乘用车制造企业。

当然，巴菲特不会仅仅凭借王传福“一个伟大的理想”就为其买单。作为比亚迪的老总和缔造者，王传福拥有什么可以打动巴菲特这个习惯喝可口可乐、极度苛刻的犹太老头儿的“法宝”？比亚迪又凭什么在逆势中吸引巴菲特的青睐？

王传福说：“巴菲特投资比亚迪，他看中的不是比亚迪财务报表上的这点儿资产，他是看中比亚迪有1万名工程师的团队，有13万名训练有素的操作工，能看到1万名工程师团队每时每刻所研发出来的技术，这些是他能够看到的。”

从表面看似股神巴菲特要到中国来冒险，而电池大王、汽车新贵王传福则借助巴菲特去世界闯荡，但事实上绝不仅仅如此。

二、“股神”的如意算盘

在巴菲特看来，金融灾难时，买入一些颇具投资价值的股份，是越藏越值钱。而现实中，几乎在王传福声称要打破世界汽车巨头垄断、冲顶世界第一宝座的同一时间，53岁的国际汽车权威藤本隆宏则在他的著作《能力构筑竞争》中强调：“将来改变世界汽车产业格局的将是一种彻底改变目前内燃机动力系统驱动的能源或者技术，比如电动车。”

可以肯定，正是电动车这一比亚迪的亮点，为巴菲特投资增加了相当的筹码。发展至2008年的比亚迪，其包含了两大产业群：IT业（充电电池、手机零部件、笔记本电脑、太阳能电池）和汽车业。

比亚迪快速充电科技是中美能源最感兴趣的，未来其将成为高速发展的太阳能业的领军企业。目前，比亚迪在这方面也取得了重大进展：公司宣布太阳能发电成本可降到人民币0.50元/KWH，多晶硅料为13美元/公斤，比当前最新公布的太阳能电站招标平均价格人民币1.35元/KWH还低170%左右，预计比亚迪电站将于2009年~2010年间进入市场。

而比亚迪接下来的主要业务将是售卖电能汽车，这使得它有可能成为世界最大的汽车生产商。而巴菲特正是看好了充电科技和电动车等新能源领域的前景。

国家发改委曾要求，到2010年，中国电动汽车占汽车保有量的5%~10%，2030年达一半以上，而电动车又是整个国家“863”计划中投资最大的一项。在新能源汽车产业化提速的大背景下，比亚迪汽车也“猛



踩油门”，试图在新一轮竞争中掌握先机。

与之被奥巴马否决的通用和克莱斯勒重组计划相比，比亚迪的新能源电动车显得如此耀眼。据王传福介绍，比亚迪2008年12月新上市的双模电动车F3DM，是全球首款上市的不依赖专业充电站的电动车。

目前，全球掌握双模混合动力电动技术的厂商只有通用、丰田、比亚迪3家企业，但通用和丰田的电动汽车一次充电只能行走25公里，而比亚迪由于使用了其自身在电池领域的最新研究成果——铁电池，能行驶110公里，同时突破了反复充电、家用插座充电两大技术难关，使电动车在使用上更为方便。而深圳市政府，也正在制订计划，用财政补贴的方式鼓励公交公司购买新能源公交车。种种迹象表明，比亚迪是离市场最近的新能源汽车企业，它的成功无疑是中国成功。

现实中，比亚迪的毛利率虽然出现轻微下降，导致其短期盈利下滑，但盈利的下降换来的是更强的核心技术。2009年，其研发和管理费用分别比2008年增加了44%和67%，这些费用的提高，使公司成功研发3个具有增长潜力的核心技术——太阳能电站、储能电站和上网本电池技术，未来这3个业务将成为比亚迪迅速成长的新动力。

而巴菲特主要相中的还是比亚迪公司的电池技术，通过解决风能储藏等问题，最终达到对电动车产业链的绝对控制。

但产业环境只是其中的一部分。在接受央视采访时，巴菲特谈起入股比亚迪时直言：“王传福才是真正的明星。”他还曾称誉王传福为“爱迪生和韦尔奇的结合体”。毫无疑问，王传福个人的独特魅力，也在此次大规模投资中发挥了不可替代的作用。

王传福到底是怎样一个人？

被称为“技术狂人”的王传福，看上去内向而朴拙。1995年，这个物理化学专业毕业的安徽人，从做证券的表哥手中借到250万元创办比亚

迪公司，一头扎进手机电池行业。

王传福开始创建比亚迪时理想并不远大——只想从日本主导的电池市场分一杯羹。但在随后13年的时间里，从镍电池到锂电池，再到挤进竞争白热化的IT代工和汽车业，王传福率领比亚迪超过了索尼、三洋等电池行业大佬儿。让“代工之王”富士康也为之头疼，更有人断言比亚迪将是丰田汽车未来的真正对手。在中国，很少有企业像比亚迪一样，能在如此短暂的时间里，在不同的领域遍地开花，并直逼龙头，更没有哪家企业靠人力战术，让跨国巨头惶恐不安。王传福是个传奇，也是一个另类。

投资一条电池生产线，耗资几千万元，没钱怎么办？有人就成。王传福的答案是：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。从电池生产线到汽车模具，王传福把人力资源开发到了极致，“20名工程师怎么也能顶上一台机械手吧”。通过自己动手和本土化的人力战术，比亚迪不但大幅降低了成本，而且将技术的消化吸收和工艺改进自始至终地融入到了制造业的各个环节。王传福认为，“半自动化人工”的准确率并不比全自动化低，而且避免了批量加工出错后的大规模召回难题，可靠又灵活。

2003年1月，毫无汽车生产经验的王传福击退华晨、德隆，以2.96亿元收购西安秦川汽车77%股权，他当时甚至连车都不会开，只是在收购秦川汽车以后，才购买了大量的汽车书籍，自学狠补功课。

王传福在汽车领域打的是电池行业的翻版低成本战术：盯紧世界最先进的车型，购买、拆解、分析，无专利的模仿，有专利的改进，不打阵地战，不做变速箱的设计，不做车型的国外购买，直奔目标的模块式的造车方式。

当大多数企业还在全球汽车产业分工链条上苦苦挣扎，为获得一份



低端收入而不断压低身份、不惜血本甚至自相残杀时，王传福却从拆解跨国公司的技术壁垒为突破点，蔑视现有的商业秩序和游戏规则，改变了中国企业家的形象。

在代工领域，王传福的比亚迪成为让台湾首富郭台铭头疼的大陆民营企业新星，因为比亚迪不仅冲破富士康的层层围剿而让其代工业务成功上市，而且狂飙突进，以蚍蜉之力撼动了鸿海这颗代工的“大树”。有人说他是复制成功模式，有人则认为他是侵犯商业秘密。争议不断，这场代工领域的市场博弈，精彩仍在上演。

但“穿着草鞋”的他，斗倒了许多“穿皮鞋的”日本电池制造大佬。他信赖年轻的工程师胜过资深的欧美技术专家；他认为什么都可以自己造，而且造得比高价买的更管用。于是他用自己独创的“山寨”技术战略，打倒了许多技术上的“纸老虎”。

长久以来，在大众的语言环境里，国产车就是“不安全车”的代名词。针对中国企业普遍面临的“技术恐惧症”，王传福说，汽车说穿了不过就是“一堆钢铁”，至于技术恐惧是对手给后来者营造的一种产业恐吓。这种观点，和吉利汽车创始人李书福“汽车无非就是4个轱辘加上方向盘和发动机”的名言，颇为神似。

“我们不对核心技术感到害怕。别人有，我敢做，别人没有，我敢想。比亚迪每个单位遇到问题，我们都会说，你解决不了，不是因为没有办法，而是因为你缺少勇气。”比亚迪一位副总裁这样解释他们的企业哲学。

媒体称他为“中国的金刚”，王传福本人则坦言：“你和别人一模一样的打法，你凭什么打赢？”而比亚迪的“制造秘诀”，是看上去很笨拙的“土办法”——低成本策略。

巴菲特，这位新的世界首富投资比亚迪，也许会像当年持有中石油