

王传福要卖电动公交车

■ 袁祥德

比亚迪深圳坪山总部,身着蓝色工作服的王传福在三拨摄影师间穿梭,耐心地做出各种动作,时而站立,时而端坐,时而倚车微笑。

这是 2014 年王传福难得的一次公开露面,看上去有些憔悴,现场甚至有记者对他说,“感觉你挺累,虽然你还不到 50 岁,却是最近见到的最疲惫的领导者。”

“我还可以吧。”王传福笑了。

自从 2003 年进入汽车行业,并将新能源汽车作为未来发展方向,王传福已经在支持与质疑中走过了很长一段路,尽管收获了巴菲特背书,但几年间比亚迪卖出的新能源车寥寥无几。

不过 2014 年,形势陡变。随着政策对新能源汽车支持力度加大,免征购置税、多级补贴陆续在不少城市实施,新能源汽车销量在过去 10 个月获得大幅增长。根据中国汽车工业协会统计,2014 年 1-9 月中国新能源汽车销量 38163 辆,同比增幅达 2.8 倍。

“春天到了。”王传福告诉媒体,目前比亚迪双模电动车“秦”在上海月销量超过 1000 台。而 2014 年上半年,比亚迪新能源汽车销量已达 6748 辆,占新能源汽车总销量的 41%。

这意味着什么?王传福认为,美国 1 个月电动私家车销量在 1 万台左右,而 2014 年年底中国将可能在销量上超过美国,“未来两三年新能源车销售将真正爆发,中国成为新能源汽车第一大市场是毫无疑问的。不单是第一,而且没有第二。”

然而,与新能源汽车从概念走向量产的曙光相比,比亚迪在传统燃油车领域增长的压力却越来越大。一位比亚迪管理人员告诉《中国企业家》,2014 年比亚迪在传统车领域下滑幅度将超过 20%。

一边是快速增长,一边是难以抵御的下滑,比亚迪在新能源车和燃油车之间的市场选择也越来越明显。“比亚迪以后将不推出单纯的燃油车,而是一款车的电动版、双模版、燃油版同时做。”

为了应对可能到来的新能源车井喷,比亚迪正在扩大铁电池生产线,以弥补电池产能的匮乏,同时计划明后两年陆续推出“唐”、“汉”、“明”系列双模车型,并大力推广与戴姆勒合资的高端电动车品牌——腾势。

4 年前,比亚迪在传统乘用车方面由于错误决策而遭遇挫折。这一次,在新能源汽车破局、自主品牌燃油车颓势难挡的形势下,王传福如何在现实与未来之间,在野心与稳健之间做出选择并拿捏好节奏?

“一些新生事物就是这样的,只有第一,没有第二,要不就第一,要不就第十、就死掉,否则差距就变得很大。”王传福说。

10 月 24 日,一个拜访王传福的代表团由于记错时间提前一天到达了坪山总部。意外之余,王传福还是提前结束会议,接待了这个远道而来的代表团。

王传福是一个固执的人,他常说的一句话是,“任何问题都要把它干掉”,提出解决方案并不断反馈。不过,在现实面前,他也并非完全排斥调整。

“我们在传统车上获得很大的成绩,但可能也打了个盹,犯了一些错误,我们现在正纠正这些错误,纠正错误需要时间和过程,现在我们是战略调整期。”王传福告诉本刊。

比亚迪的调整是从 4 年前开始的,经销商退网、业绩下滑、80 万的销量目标落空,这都曾经让王传福深刻反思。当时,外界对比亚迪的指责之一就是,尽管标榜自己是一家以新能源为核心的汽车企业,但由于地方保护



人物简介：

王传福,安徽省无为县人,1966 年 2 月 15 日出生,1987 年毕业于中南大学冶金物理化学专业,同年进入北京有色金属研究总院攻读硕士,1990 年毕业后留院工作,1995 年辞职,创办比亚迪公司,短短几年时间,发展成为中国第一、全球第二的充电电池制造商,2003 年进入汽车行业,现为比亚迪股份有限公司董事局主席兼总裁、比亚迪电子(国际)有限公司主席。

等各种原因,比亚迪新能源车并未在市场上有所突破。

相比之前过于倚重传统车以积累技术、扩大规模和收入,比亚迪如今发展新能源车的思路已经发生了变化,而且越来越清晰,那就是从过去重视开发私人电动车市场,转向公共交通电动车。

“目前公共领域的电动车是最迫切的,比如电动公交和电动出租车,我们现在放在非常优先的等级,不遗余力地在做,而且已经获得了很多订单。”王传福认为,中国的公共交通工具,比如大巴和出租车占整个汽车保有量差不多 1.7%,但它们的排放占了三分之一,如果能够把这个 1.7%转换成电动车,那就干掉三分之一的排放,是大活。

在他看来,在中国推广公共领域的电动车有体制优势。国外政府没什么权力,做事一般很慢,印度修条路都要 20 年,而现在中央已经明确提出支持新能源车,废除地方保护,很多事情在迅速改善。比亚迪销售公司副总经理李云飞告诉本刊,2014 年比亚迪电动客车 K9 在全球的销售额将达到 100 亿元,这是一个非常大的改变。要知道,2013 年比亚迪整体汽车业务营收才 270 亿。

除了公交大巴、出租车,比亚迪在公共领

域的野心还包括道路客运用车、环卫车、物流车,以及混凝土搅拌车等工程机械,还包括机场、港口、矿山、仓储的专用车辆,王传福希望它们都用上比亚迪的电池和电动技术,而这将是一个巨大的市场。“电动叉车我想在未来三到五年要跨百亿,仅仅是叉车做到一百个亿,这就是未来比亚迪的战略。作为企业家来说,规则要抓住,机会更要抓住。”

相比电动商用车,比亚迪在私人电动车方面竭力推广的是双模混合动力车,既可以用油,又可以用电。他表示,公共领域政府可以买单,但是私家车市场说了算,必须研究个体的需求,尤其是中国家庭主要购置第一部车的现状下,插电式双模电动车会占到 70%,而纯电动车只占 30%。

王传福坚信双模的理由是,充电桩的建设要如同加油站那样普及,至少需要 20 年或 30 年。在充电桩有限的条件下,购车者又必须兼顾长短途需求,双模就成为最合理的选择。相对于特斯拉大规模建充电站,王传福明确表示,比亚迪很多地方建充电站是被迫的,战略上一定要聚焦,不会把战线搞太长,因此不会大规模去投资充电网络。

过去比亚迪做电动车势单力孤,现在王传福试图拉上更多的同盟者推广插电式混动,广汽、上汽、长安、大众、奔驰、宝马都被他认为是插电式混动的同盟者,而不是竞争者。



在他看来,插电式混动已经成为新能源汽车的主流趋势,尽管行业与市场上不乏不同的声音。

能够支撑这种判断的是双模混合动力车“秦”在上海等地的热销。据了解,在上海新能源汽车的总体销售中,比亚迪占据了 50%以上的份额,“秦”一直处于供不应求的状态。当然,这与上海市对新能源车的高补贴不无关系。定价在 20 万左右的“秦”,经过上海市两级补贴,以及闵行区各区的三级补贴后,实际价格只有 12 万元,上海又免了牌照费 8 万,这样就等于一共省了 16 万元买了一台新能源车,这是导致其供不应求的重要原因。

这直接引出的一个问题是,如果新能源补贴呈下降趋势,比亚迪的新能源车型是否能保持市场竞争力?王传福的观点是,补贴一定会逐渐下降,但随着销量的增长,新能源车的成本也在不断下降,如果年销量达到 10 万辆,成本、技术和政策都不会再是问题。未来,新能源车在成本方面与燃油车不会有差异。一面推广公共电动车,一面推广双模混动车,未来比亚迪在新能源车方面的销量和收入将逐渐占据主导,传统燃油车在比亚迪承担的角色会越来越弱化。经过这些年的起伏,王传福已经看得很清楚,要在传统车上有所作为和超越很难。

刘军 和创业死磕

■ 姚恩育

刘军这样的学术界顶尖人才,理应更适应实验室中的岁月静好。然而,他却义无反顾地走上了波涛汹涌的创业之路。

“对于我们这样的科研人员而言,事业有两条道路:第一条是纯学术路线,寻求科研上的突破,在学术职称体系中晋升;第二条则比较‘接地气’,走科研成果的产业化路线,可以自己创业,也可以帮助企业做科研项目。与我们的前辈们比起来,我们这辈人幸运多了,即使醉心于科研事业,我们依然能选择当一个‘创业家’。”刘军说着这些的时候,露出了平静的微笑。

坐在笔者面前的这位戴着眼镜的斯文男人,拥有数重身份:他不但是浙江普可医疗科技有限公司(以下简称普可医疗)的技术总监及创始人之一,也是浙江大学生物医学工程与仪器科学学院副教授,主持过国家自然科学基金项目,并入选了浙江大学“学术带头人后备人才出国研究专项计划”。

在大多数人的印象中,刘军这样的学术界顶尖人才,理应更适应实验室中的岁月静好。然而,他却义无反顾地走上了波涛汹涌的创业之路。与其他的创业者相比,这个学者迈

近还在落实另外一项创业计划。

垄断中的商机

普可医疗成立于 2011 年年底。

刘军和他的同伴们创业的契机在于当时国内医疗仪器的一项空白,麻醉意识深度监护系统。“国内所有在用的设备都是国外进口产品,价格昂贵,使用成本也非常高。”这一类设备需要使用到大量的耗材,即一次性心电极。

国外的仪器厂商非常“精明”,其仪器与一次性心电极需要配套使用,即只要买了仪器,就必须购买固定的耗材,单一次手术的耗材费用就要上百元。这样的“搭配销售”,构建起了一整套成功的商业模式,同时也让生产商获得了巨大的利润空间。

国外医疗仪器厂商的垄断性,让刘军和他的创业伙伴们看到了商机所在。“我们希望能够打破这种垄断局面;与此同时,作为医学上的一大趋势,全身麻醉方式已经在外科手术中应用得越来越广泛。而合理的麻醉措施能使患者在无痛觉的情况下进行手术治疗,也能保障手术医生正常操作,这同样也是医疗产业的方向。”

刘军全身心地投入到了研发当中去。公司注册在浙大科技园,在 B 座 4 楼的一间小

小的办公室内,他带着几个人没日没夜地实验。到去年年底,第一代样机终于问世。整个研发花了一年时间,这样的速度在行业中都是领先的。如今,由于企业初具规模,普可医疗也拥有了更多的办公场所,但直至今,刘军的办公室内还是几无可以立足之地:室内各处散落着器械与零件,像是为了方便主人在想到时随时可以上手做实验。

“现在,我们的产品已经通过了临床试验,正在审批注册。”刘军说。

第二次创业

与我们本次采访的其他创业者们不同,麻醉意识深度监护系统还未正式上市,刘军已经马不停蹄地开始了第二项创业计划。“我们正在筹划建立新的公司,主要生产家用型心血管监护及主动健康服务系统。”科研人员的严谨性在产品的命名方式中表露无疑,而用更通俗易懂的方式来解决的话,这将是一种为老年人、慢性病患者提供健康管理的可穿戴设备。

为什么这么快走上二次创业的道路?这或许是因为普可医疗为刘军打开了一片崭新的天地。“在第一次创业过程中,我更多的承担科研者的角色,每天想的都是怎么做好产品。当产品问世后,由于合作伙伴拥有推广医

疗器械的经验和团队,很多事情都由他们一肩挑了起来,我反而轻松了。但市场营销这块我从来没有打过交道的领域,却给了我很多惊奇。”

仅以产品的销售模式来说,医疗器械的利润空间可以放在高价卖产品上,也可以选择低价卖机器,高价卖耗材。

这令刘军希望更加全面地掌握创业中的点滴。与此同时,一个科研成果从实验室走向市场,成为解决医疗问题的关键点也令他兴奋不已。很快,刘军就选定了第二个项目。“目前,老龄化、慢性病已经逐渐给我们现在的医疗系统带来了巨大的压力,基于家庭和社区的医疗服务新模式开发是发展方向。我们希望能够为这些患者解决日常监护中遇到的问题。”刘军说。

目前,刘军正在为他的第二家公司物色属地。

和创业“死磕”

那么,对于已经成为创业“熟手”的刘军而言,两次创业历程有什么不同呢?

“最大的感受是,两年前我更注重技术与科研层面的问题,其他方面有合作伙伴操心,我需要付出的精力较少。而现在,事必躬亲,我很难像过去一样了。这一年里,我和各种各

“当下自主品牌的困境,说到底是因为超竞争环境,对手们价格不断往下压,跨国公司把最精锐的部队调到中国来,竞争异常激烈。”王传福说,但实际上最近三年自主品牌

的进步比过去十年的进步都要大得多,无论安全、品质还是技术都不一样了,但老百姓心中的印象还是五六年前。

比亚迪的另一个尴尬是,尽管经过许多年发展,外界依旧将其看作一家汽车、电池或者 IT 配件生产企业。但王传福的野心更大,“太阳能、储能和电动车构成了比亚迪三大梦想。”他说。

比亚迪多年前就进入了光伏产业,但由于光伏行业波动较大,比亚迪一直没有实现突破性发展,甚至屡有亏损。与王传福交流,几乎可以感觉到,他内心将比亚迪更看作为一家能源企业,电池、光伏和储能核心都是能源的利用与存储,而汽车等产品不过是外化的存在。

其发展储能的逻辑是,光伏是人类能源的一个终极解决方式,但光伏面临一个问题,就是能量不连续,晚上没有太阳,这就需要储能设备。

“我们可以把电池储能做成分布式的,把汽车当成储能设备,那家家户户都可以储能。”王传福表示,比亚迪在开发电动车的时候,已经为储能留下战略上的规划,即用交流电来充电,可以直接与电网对接。

他算了一笔账,私家车一天只跑两个小时,而电网无所不在,一部比亚迪 E6,连接电网就可以储能,一次装 60 度电,晚上的电 3 毛钱一度,白天高峰的时候 9 毛钱一度,那车主就可以给车发一个指令,价格高的时候卖电,价格低的时候买进,就像炒股,晚上进 60 多度电,3 毛钱一度,白天 9 点 11 点出货,9 毛钱一度。“一度电你要赚 6 毛钱,一辆车 60 度电,那也是 30 块钱,你赚谁的钱?赚国家的钱,但国家更开心,你给他移峰填谷,国家谢谢你!”王传福说得颇有些兴奋。

这种理想的模式听着很兴奋,距离实现却还有很长的路,不仅需要电网的配合,更需要停车场、车主等各方的协调。王传福也承认,现在无法做到这一点,只是一个理论上的测算。

看上去,王传福仍然是个布道者。过去 4 年,比亚迪在努力反思、改变,但王传福与生俱来的性格仍然深深地影响着这家企业。比如,比亚迪的人才主要靠内部培养,很少挖人,员工被挖走后也不允许再次入职,很多中层和员工都是大学毕业就加入比亚迪的王传福的“粉丝”。

另一方面,虽然 4 年前比亚迪在垂直整合所导致的品质和质量方面吃过亏,但至今没有影响王传福对垂直整合的热爱。在采访现场,他仍然滔滔不绝讲述着垂直整合的好处。在他看来,行业风平浪静的时候,推动行业的前进实际上是管理和效率,这就需要专业化分工。当行业迎来变革,垂直整合成为必须,只有掌握各个环节的关键技术才能形成突破。

外部环境变了,新能源汽车迎来爆发式增长,比亚迪在内部如何应对和改变,是许多人的疑问。但至少从王传福的回答看,比亚迪仍然坚持着过往的经验。相比于特斯拉既是新能源概念,又结合互联网概念,王传福似乎更倾向于新能源本身,而未对互联网投入太多热情。

“互联网在汽车行业,我想从制造层面没什么关系,流通领域可能会有变革,包括一些大数据的应用和商业模式的创新。”王传福说,未来比亚迪还会有一些更新的战略,但会稳打稳扎,一个一个巩固,然后再进入下一轮。

同样的对象聊天以掌握他们的诉求,从医院、医生、用户到投资者、工程师和各类专家,很多领域的人是我以前从来没有打过交道的。从他们那里,我获得了很多前所未有的信息。”

过去,刘军并不擅长和人打交道,而在这短短不到一年的时间里,这项技能很快就要“满级”了。刘军坦言,这偶尔也会让他觉得有点“不踏实”,“总怕自己被科技发展趋势抛弃。”

“在杭州创业,有很多优势是别的地方不具备的,比如说投资。在首次创业时,我也曾经为资金所苦恼,但这两年来,我发现了一些门道。杭州的创业者总能有许多途径获得资金支持,除了风险投资外,各种政策的支持和相关的补助,都能帮助创业者渡过难关。”过去的艰辛也为刘军的第二次创业奠定了基础。

而现在他聚焦的难题或许还是“人”这个因素:“越是复杂的技术越需要动用更多的资源。现在我发现,开发一个项目工程师或许好找,但其他的人员很难找,比如市场推广和经营人员。”这对刘军是个新的挑战,因为他为自己并不熟悉的领域寻找可靠的帮手。

“不管怎么样,创业迈出第一步后我就坦然了。现在朋友们都知道我和创业这件事死磕上了。”刘军笑着为自己未来几年的计划下了注脚。