



濮振宇 / 文

2021年，当比亚迪为丰田制造的电动车成功在道路上跑起来的时候，不知道王传福是否会有沧海桑田的感慨。

2005年，在福莱尔迟迟未打开市场的情况下，比亚迪模仿丰田推出了F3轿车，这款高仿版的“丰田花冠”市场反响很好，帮助比亚迪顺势挤入民营汽车前三强。

16年时间过去，王传福让比亚迪的角色从丰田的野生“徒弟”变成了正牌“师傅”。

超越丰田是王传福的夙愿。早在F3上市的第三年，王传福就曾放出豪言，“比亚迪2025年计划销售突破1000万辆，超越丰田成为全球第一”。

虽然销量层面的超越如今还未实现，但此次在合资公司中“越界”扮演了技术输出者角色的比亚迪，显然已经让王传福在技术层面品尝到了超越丰田的甜美滋味。

之所以说“越界”，是因为国内传统合资造车模式是“市场换技术”，就是中方提供市场，外方输出技术和车型，合资公司将成熟的技术和车型国产化即可。

回顾过去可以发现的是，热衷“越界”一直王传福身上的重要特质，论这方面的积极性，国内汽车行业无人能出其右。

从手机电池拓展至手机零部件，接着转战汽车制造，而后研发动力电池和IGBT芯片，最后又涉足光伏和单轨交通。从1995年创立比亚迪以来，王传福每一步“越界”都格外大胆。

与过去这些年跨行业式的“越界”不同，王传福2021年的“越界”，聚焦在汽车领域内部。

2021年12月，比亚迪上演了一轮特殊的股比调整戏码，宣布增持腾势股权至90%，另一股东奔驰将仅保留10%股权。之所以说特殊，是因为无论是江淮大众，还是华晨宝马，外方股东才是公认最垂涎合资公司股权的“狼”，而非比亚迪这样的中方股东。

戴姆勒在腾势的股权减持，从不同角度可以有不同的解读。站在戴姆勒的角度，更多是止损的考量。而站在比亚迪的角度，对这一创新合资模式最终失败的一声叹息背后，比亚迪借腾势发展新高端品牌的可能性，也延展出了一定的想象力。

在2021年初，王传福已经提前预告了自己这一年的丰收光景。“近年来电动车电池电控技术越来越成熟，在加速、噪音、能耗、维修以及智能化等方面已全面超越了燃油车，电动车全面替代燃油车时间上已成熟。”

5月19日，王传福亲眼看着比亚迪在深圳下线第100万辆新能源汽车，成为首家达成这一里程碑中国车企。多款王朝系列DM-i混动车型推出，热度很高，比亚迪顺势凡尔赛了一把，“不好意思啊，订单太多，产能跟不上，我们加班加点”。

唯一可能让王传福心有不甘的是，特斯拉在中国上海工厂的加持之下，早在2020年3月就实现了第100万辆新能源汽车的下线，本想着做世界第一的比亚迪最终只落了一个国内第一。

许多人将比亚迪视为有实力与特斯拉正面对决的一家电动车企业，甚至在早年，王传福还看不上特斯拉，他曾略带不屑地说，“只要家庭消费启动，比亚迪分分钟可以造出特斯拉”。

如今，在销量层面，比亚迪与特斯拉最终在顶峰相见。不过，在品牌层面，两家仍处于两个次元，“低端”、“老土”仍然是不少人心中的比亚迪形象。

王传福对此并不服气。“我觉得中国人看不起自主品牌这个老毛病要改改，因为我们现在确实变了，希望可以到自主品牌店里去看看，去开开，再去对比一下。我们在努力，在改变。”

其实，比亚迪2021年在品牌层面确实在往上走。除去定位低端的宏观MINIEV以及比亚迪自家的秦系列，30万元级的比亚迪汉在国内新能源汽车市场，已成为全年销量仅次于特斯拉Model3的存在。

比亚迪汉创下的销量记录，让王传福有了站在更高位置挑战特斯拉的欲望。尽管王传福没有明说，但他的愿望一定是和特斯拉并列而非屈居特斯拉。

2022年，比亚迪计划推出一个前所未有的高端品牌。该高端品牌价格区间预计在50万-100万元以上，而特斯拉的市场区间恰好在20万-100万元之间。

至于30万-50万元之间的市场空间由谁来填补，比亚迪方面没有明说，但毫无疑问这一任务大概率会落在本就定位高端的腾势品牌身上。

过去十余年，王传福对“越界”的热衷，让比亚迪的外延不断扩大——不仅想成为一家世界级整车厂，而且想成为新能源领域的博世

。“比亚迪有技术‘鱼池’，里面有各种各样的技术，市场需要时，我们就捞一条出来，芯片、电动车、轨道交通等都是‘鱼池’里的大鱼。”王传福认为，比亚迪的各个技术板块都有成为“独角兽”的潜质。

2021年7月，深交所受理了比亚迪半导体在创业板的上市申请。以不起火的“刀片电池”而声名鹊起的比亚迪动力电池板块，也计划中2022—2023年独立上市。

这意味着，王传福亲手拆散了自己一手打造的垂直一体化模式。“如果我本人算是取得了一点成就的话，我们的目的是让每一个子公司都成为一个‘小王传福’”。

这种分拆再造“新比亚迪”的理想很美好，但现实更骨感。因为，整车制造商与零部件供应商两个角色之间天然的矛盾性，在王传福面前挥之不去。作为前车之鉴，通用汽车等国际巨头旗下都曾有过自己的零部件公司，但最终都选择了分拆出售。

王传福也坦承，让零部件公司单飞并不容易，需要不断把竞争力提升起来，要做好

“掉三层皮”的打算。

从这个角度回过头来看比亚迪与丰田的造车合作，这件事给王传福带来的不仅是心里上的满足，也能充当比亚迪技术输出的一块实打实的“敲门砖”。毕竟，对供应链体系极为苛刻的丰田，都选择了比亚迪的零部件乃至整车技术。这种巨头“背书”所带来的说服力，是花钱打多少广告都难以企及的。

从创新合资模式到增持合资公司股权，比亚迪的一个个“越界”之举，是王传福压下的新一轮赌注。“未来最大的困难就是看不透，市场变化太快”，和所有传统车企经不起试错成本一样，王传福最担心的是自己的抉择带来的风险，“新能源车很多技术都有方向，只要踩错一个方向，就会损失一百个亿，同时会丢掉三年时间，等你五六年后，战斗就结束了”。