

## 天威保变：“比亚迪式”衰落的背后

真是“偷鸡不成蚀把米”！

话听上去虽然有点不雅，但拿来形容过去几年的天威保变，那可是相当贴切。2011年，这家曾相继研发出多台具有国际先进水平、在中国变压器发展史上名列“第一”的变压器产品，并且成功成为变压器单厂产量世界第一、拥有变压器行业核心技术最齐全的行业领军企业，竟然一分钱没赚！（图1）。要不是政府2亿多元的政策性补贴，最终让企业的年报尚且不那么难看的话，这家昔日的行业明星企业恐怕真的就不仅仅是脸上挂不住那么简单了——从高峰到低谷，总共也就短短三四年时间。



一般来说，一个行业领军企业短时间内突然陷入极大经营困难，大多数情况都是整体行业大环境出了问题。正如天威保变年报所描述：受公司两大主业变压器和新能源市场均出现竞争加大、订单不足等严峻形势而导致经营收入巨大下跌——然而，这样的市场衰落，不但只是一时，更只是表象——在此，笔者着意要谈的，是天威保变或许正在陷入“比亚迪式”的衰落。

什么是“比亚迪式”衰落？

简单说，面对企业自身传统代工业务激烈的市场竞争和相对比较低的利润率，为了使企业获得稳定可观的利润，比亚迪公司于2003年通过收购陕西秦川汽车制造公司进军汽车制造业——进入汽车领域的原因主要有三点：一是比亚迪拥有新能源汽车所需的充电电池方面的核心优势；二是中国汽车业正日益火爆；三是新能源汽车业长期来看潜力巨大

实际情况则是，进军汽车领域一度让比亚迪成为行业黑马、明星企业，创造了一个又一个商业奇迹。2007年8月9日，靠着主打车F3的热销，掌舵者王传福一鼓作气讲出了震动全球汽车界的豪言壮语：2015年中国第一，2025年世界第一。随后，虽然也遭遇一些挑战，但借着股神巴菲特的青睐和投资，2009年10月份的比亚迪一度凭借1800亿元的市值一跃成为中国市值最大车股！同一年，王传福个人则以350亿美元的身价荣登中国首富宝座。

看看这波澜壮阔的中国版励志商业故事，多少让人对后面比亚迪从高处的坠落感慨唏嘘。然而在笔者看来，这是注定的坠落，唯一的变量是其到来的具体时间。随着2011年中国汽车产业的走弱，比亚迪的衰落仅仅才刚刚开始——未来的衰落不但程度上可能会更加严重，更要命的在于，这种衰落将会是战略上的：即因为常规汽车市场竞争压力的拖累，比亚迪在新能源汽车电池等领域所拥有的核心竞争能力所带来的领先优势正在衰减。说得简单一点，原本比亚迪很可能在新能源汽车领域有极大作为，至少相比竞争对手，在发展时间上具备领先优势，但现在，忙着整顿传统汽车销售和内部管理调整的比亚迪，恐怕至少在精力上，已经不能全神贯注去搞新能源汽车了。

(2011年9月9日，比亚迪召开2011年第一次临时股东大会，董事长王传福向股东首次对外宣布比亚迪汽车(微博)策略失误称：“比亚迪2009年就犯下错误，现在的裁员和调整是为过去的错误买单。从今年起比亚迪进入调整年，这个调整一是优化管理团队和经销商网络，二是加强品牌设计。”)。

很明显，陷入传统汽车泥潭的比亚迪，需要一个艰难而长期的调整时期，这对于比亚迪和王传福的新能源汽车梦想无疑蒙上阴影——而这，从长期战略上而言，无疑将给比亚迪带来深远影响。

很多时候，对于一家主业发展遭遇瓶颈的企业而言，找准机会寻找新的利润市场，就像比亚迪那样进入利润更高更为火爆的汽车市场，看上去在战略上没有任何问题。但切记，新的市场绝不可能没有风险，缺乏核心竞争能力，只是借着行业整体形势火爆而创造的商业奇迹，随着行业危机出现，栽跟头的时刻跟着就来。要是仅仅栽跟头倒还好，比亚迪的例子告诉我们，除了新的领域会栽跟头，旧有的具备核心能力或领先优势的领域，因着受新领域的掣肘，亦会发展受限从而丧失优势，最终陷入衰落！而这，即是笔者所谓“比亚迪式”的衰落！

上述过程并非比亚迪所独有，它发生在很多急于成功的中国企业身上，考虑到比亚迪的知名度和典型性，我们且将之命名为“比亚迪式”的衰落。而现在，这种战略性衰落的一幕，极为相似的发生在天威保变身上，唯一不同之处在于，其到来的猛烈程度，远远超过比亚迪！这家曾经备受赞誉的行业明星企业，几乎是在万众期待中倏然陷入被动亏损。

为何会如此？过去五年时间，天威保变的哪些商业举措导致了其今日的经营困境？这样的困境原本有可能避免吗？如果可以，企业应该如何应对和避免类似的衰落与危机？我们不妨从头看起。

时间大约是2006年前后，伴随天威保变主营业务变压器市场竞争压力逐渐增大，和大多数企业惯性的想法一样，天威保变渴望寻找到新的业务领域，而且最好是和自身变压器业务具备相关性、又可以快速取得利润的新兴市场。这种时候，正热得发烫的太阳能光伏产业无疑成了天威保变的不二选择。无论是其自身所在地保定市的产业集聚状况(保定市致力于打造中国电谷)，还是同属电力设备的产业相关性，包括国家政策的支持，国外光伏消费市场的火爆……诸多利好条件下，天威保变不但投资了保定天威英利新能源有限公司、四川新光硅业科技有限责任公司，更是在2008年一口气成立3家光伏、2家风电共5家控股子公司，从而一跃成为拥有变压器和新能源双主业的电力设备企业。

最激动人心的时刻出现在2010年9月27日，那一天，投资7000多万元建立的天威保变新能源技术中心和院士工作站在成都正式亮相。过去两个月，多晶硅市场连涨50%，这完全坚定了天威集团发展多晶硅的信心。天威集团董事长丁强向外界透露：到2012年，这个总投资125亿元的天威新能源第三期项目将在成都建成，在实现从晶体硅片加工、晶体硅电池片到光伏组件、光伏电站组成的产业链和完整的光伏产业群后，年销售收入达200亿元以上！

正是借着光伏和风电在2006~2010年狂飙式的发展，天威保变在获得高额利润的同时不断加大对此领域投资力度，此时虽然其变压器业务增长速度减缓，但由于企业的首要任务已经成了在新能源市场多挣钱，而不是着力解决自身在变压器行业的竞争力问题，于是，一种颇为诡异的危机开始悄悄临到天威保变。

翻阅2006年~2010年天威保变的年报可以清楚地看到，一方面变压器业务收入占总收入比重大致呈逐年下降趋势，另一方面新能源板块作为企业直接利润来源在企业整体经营中的作用变得十分重要(包括子公司和投资公司)，而新能源领域的表现则对企业整体经营状况影响越来越大(图2)。

**图2 近几年天威保变变压器及新能源业务情况（单位/亿元）**

| 年份                  | 2011     | 2010   | 2009   | 2008   | 2007   |
|---------------------|----------|--------|--------|--------|--------|
| 变压器业务收入             | 31.19    | 48.60  | 39.68  | 37.46  | 24.30  |
| 变压器业务占总收入比          | 58.34%   | 63.70% | 66.03% | 85.76% | 76.98% |
| 新能源领域投资收益占上市公司净利润比重 | -322.44% | 33.77% | 26.46% | 62.45% | 46.06% |

（天威保变新能源投资领域主要为参股保定天威英利新能源有限公司和四川新光硅业科技有限责任公司）

这是好事吗？答案恐怕是否定的——原因之一就是新能源板块的利润更多依靠的是所投资的两家光伏企业，而非天威保变自身亲自经营掌控的控股子公司——而且即便是来自企业控股子公司，根本上更多还是因为新能源市场本身太好，但凡进入者大都赚了盆满钵满。这反应出来的问题就是，天威保变的利润更多依靠的是对爆发性市场的投资，而非自身的核心经营能力。大红大紫的新能源市场，很大程度上掩盖和延缓了很多问题的发生，但却仅仅只是掩盖和延缓，该来的，总归要来。

于是，在不断轻易获得来自光伏和风电等新能源领域高额利润的同时，天威保变不断稀释着自己对自身盈利能力的掌控力，从而最终，在光伏和风电市场整体猛然跌落之时，立马重重地摔个大跟头！

和比亚迪一样，天威保变的麻烦不仅仅在于新能源领域的猛然跌落，当天威保变将2011年辛苦募集来的资金中近9亿元投入到极为吸血的新能源板块之上却难见即时之效时，却猛然间发现，一直和自己在变压器领域激烈竞争的特变电工、西电，甚至那些从前不构成竞争压力的第二梯队企业，因为自己的“不务正业”，开始追赶上来，从而对天威保变原本相对具备竞争优势的变压器业务形成大麻烦。而这，才是天威保变战略上的真正麻烦！

了解中国输变电市场的人或许会很清楚，仅仅还在2009年初，受益于国家特高压输变电的概念，具备相当领先优势的天威保变曾一度被寄予厚望而引发投资者极大兴趣。然而如今三年后，至少相比较特变电工和西电，天威保变已经不再具备明显的领先优势——未来随着新能源市场依旧阴暗不明，继续为新能源板块输血而影响对变压器业务展开更大动作，将成为天威保变的“比亚迪式”战略性衰落逐渐发挥效果的根源！

综合起来说，比亚迪和天威保变共同的战略失误在于：面对企业所在产业领域市场竞争加大和利润有限而导致的发展瓶颈，没有选择迎难而上通过啃硬骨头而塑造企业的核心竞争能力——有时候压力是企业获得别人所不具备的领先优势的机会(天威保变为何不立足于变压器领域而竭力做到绝对领先呢?)——相反，他们太快、太容易、太本能地进入短期可以赚到快钱的新领域，以此来缓解企业发展所遭遇的压力，而不是去直面这些压力，并通过正面应对去提升企业的核心竞争能力——比如某一领域绝对领先的技术能力。

而这样的能力从来不是容易取得的，对于工业设备制造商而言，这一点尤为明显。看看世界500强或者优秀的跨国公司，看看西门子(微博)、ABB、GE，其成功恐怕不是因为哪个市场赚钱就去哪个市场这样的“机会主义”，而是在咬紧牙关解决一个又一个影响企业根本性竞争力的压力和挑战的过程中，逐渐积累和具备了别人所不具备的核心优势。而正是这些核心优势，才足以让一家企业有可能实现“基业长青”。

中国企业凭着开拓精神和冒进主义，确实可以于短时间内在市场上基本赶上跨国公司，甚至产销量更大——我们有无数这样的商业英雄事迹，但这些借助市场自身的火爆而快速累积的商业大厦，很多时候往往缺乏坚硬的根基。而倘若企业真的想稳固发展根基，那么就必须有勇气直面困难，迎难而上，逢山开路遇水架桥，练就一身别人压根替代不了，竞争不过的独家本领，而不是一遇到硬骨头就主动不啃，继续找嫩肉吃——终有一天嫩肉会发霉或者突然没有，这样最终的结局就是牙口不行，吃软不吃硬，整体身体素质羸弱、健康程度低、竞争力对抗力差劲！（关于这一点，对比国内钢铁企业养猪种菜和国际巨头铁姆肯就可以看得十分清楚，可参见本刊2010年第12期《伟大公司是如何炼成

的》)

当然，数据有时候也能说明一些问题。就在不久前，国外有学者对全球2347家市值超过10亿美元的上市公司调研发现：从1999年到2009年，只有10家公司每年都实现了至少5%的净收益增长，只有5家公司的收入和净收益增长每年都超过5%。对于那些嘴上喊着要打造“百年企业”却打心底只看重两位数增长速度的中国企业而言，这样的统计结果无疑具有挑衅的味道。

事实上，实现基业长青，也即获得快速持续稳定增长是每一个企业和企业家的梦想，然而“比亚迪式”的战略性危机提醒中国的企业和企业人们可能特别需要思考一个问题：即你和你的企业是通过什么样的方式去获得它？是通过不断游走在一个又一个能赚一段时间快钱的市场之间，不断向人推销你的发展速度？还是通过累积某种核心竞争优势而在此基础上选择适合自身长期发展的基本战略？可能这样的问题本身就有问题，因为事实上那些仅仅看重哪个市场能赚快钱，在遭遇危机后则知难而退的企业，往往根本就难以获得长期稳定的收入，比亚迪和天威保变也许就是很好的例子。

有意思的是，除了在去年听说比亚迪扬言要进军家电业之外，近期据传比亚迪又将进军工业车辆领域。和比亚迪一样，越来越多的中国企业开始顶着产业多元化的光环不断扩大产业触角，但却丝毫不顾自身的发展战略和核心能力到底是什么，很有可能，其战略根本就相当简单而幼稚：即哪里能赚到钱我们就去哪里，一旦这里我们不容易赚到钱了，就在别的地方想办法——企业其实应该先想想：这里真赚不到钱了吗？为什么挣不到钱了？暂时的竞争困难是不是反应了我自身有哪些尚待提高或需要继续突破的地方？甚至，为何不可以像苹果公司一样，逼一下自己，再逼一下，努力搞出别人难以企及的绝招而一举改变整个市场竞争格局？

笔者并非一个专业化商业模式的鼓吹者，有很多优秀的企业业务都是多元化的，然而其优秀并非因为他们产业多元化，恰恰与之相反，即便业务及其纷繁复杂，企业依然有着清晰确定的核心能力和竞争优势——企业只不过是把这个能力应用在不同市场上。

而对于那些“欺软怕硬”，为了多元化而多元化的企业而言，要想避免更多的“比亚迪式”战略性衰落危机和悲剧，最关键在于企业的长期战略——不是对外的市场战略而是对内的自我能力提升方面的战略，直白地说，就是我和我的企业究竟要凭借什么样的核心能力去在未来十年、二十年、五十年，甚至一百年实现持久的商业价值？以及，我具体如何获得这些能力。

很可能，你并不经常关注娱乐头条和明星八卦，那么你大概很难对那个舞台上上来也匆匆、去也匆匆的明星们或急速升起或倏然坠落有直观感受。然而遗憾的是，现今的企业界也从来不乏此种赶场子、而非做事业的风气。和那些追求在某些领域有核心优势的“长青藤”相比，今天唱歌、明天拍戏的明星们虽然最容易红极一时，但同时也更容易霎时陨落。前者是恒星，更在乎持久的价值与成就；后者是流星，追求一时的灿烂与辉煌。

那么，你的商业梦想，是恒星还是流星？（文 | 本刊记者 卢飞强）

原文地址：<http://www.china-nengyuan.com/news/33503.html>