

# 龙兴掀陆风 坚守必驭胜

——访江铃汽车集团旅居车有限公司总经理王峥

○ 学生记者 王丹

## 学热能的不研究电站搞汽车

“我们家三个清华的，并且同在一个系。”王峥以这样一句话开场来介绍自己，他坦言受父亲的影响来到清华园读书，同样读的是热能系，按照最初的规划就是子承父业做电站，谁料想，出国读了博士，却阴差阳错地闯入汽车行业，并且倒真正承了父亲做汽车的“业”。

“9·11”后的第二年，王峥离开清华园远赴美国读博，由于之前一直做理论物理研究，所以到美国之后最初的那段时间他仍热衷于基础研究，建模、演算，尽情享受着“书呆子”的快乐生活。那时的美国刚刚结束第一次伊拉克战争，正在着手发动第二次伊

拉克战争，坦克装甲车司令部车辆研究中心则亟需解决装甲运兵车在沙漠行进中的散热难题。由于王峥就读的学院与军方有合作关系，他的博士论文选题刚好也与散热相关，所以就直接参与了此项目。“这是我真正开始接触车辆。”

这个项目最后成功了，通过添加一个小装置进行热量引导而解决了装甲车的散热难题。技术的胜利着实让人兴奋，但对于喜欢深入思考并有着深刻洞察力的王峥来讲，收获还不止于此。“这个研究项目的参与，真正让我明白基础研究的价值是怎么实现的。”他感慨道。事隔多年，在他脸上仍可看到当初成功之后那种如获至宝的欣喜。王峥说，在清华的学习让他知道什么是基础研究——发现现象、找到规律、用规律指导人们的生产和生活。但之前不知道应用，也不知道如何应用，“是那一次才发现确实有用途。做基础研究一定要弄明白这项研究要用在什么地方，这样才能真正实现基础研究的价值。”

在美国拿到博士学位后，王峥进入福特汽车工作。在



王峥

清华大学热能系1994级，2002年取得硕士学位后赴美国攻读博士，后在美国福特公司工作两年。2005年回国供职于福特，2008年加入江铃，现为江铃汽车集团旅居车有限公司总经理。王峥夫人亦为清华校友。

福特的这两年他思考的问题已不局限在汽车上，而是着眼于美国整个工业界。在零距离接触到美国的应用工程领域后，他真正了解到美国先进的地方。王峥发现，美国的基础应用做得非常细致，每一个工业化需要解决的问题和现象都会被最大程度地细分，把它变成一个简单的物理、生物或化学的现象和问题交给学者，而这个学者可以就这个小课题沉下心来做一辈子。“那个时候就发现美国的教育体制、科研体制、经济体系和社会体系非常完善，这个国家真正发达和强大的是在这些地方。”

美国的工业界是怎么进行科技转化的？带着这个问题，王峥进入了汽车行业，从大洋彼岸的美国，再到大洋此岸的中国。

## “我是懵懵懂懂跟着福特回到中国的”

是的，王峥确实是被福特“骗”回中国的。但如果现在在回头看，却可以清晰地发现，王峥的汽车之旅却是从那次被“骗”开始起步的，一步一步，过程虽然不免跌跌撞

撞，但却充满精彩。

2005年，眼看周围很多学长都回国了，太太也不想留在美国，恰好福特又拿出“回国可以做研发”的好牌来诱惑，王峥就真的回国了。回到福特在上海的办公地点，科研设备没怎么看见，倒是看见电话不少，人手一部，天天打电话。王峥这才意识到，自己被“骗”了，他要做的是采购，而不是研发。

他也承认，采购的工作和读书时候相比技术含量差很远，但做着做着觉得也挺有意思。这一次，又是洞察力，他看到中美之间的差距了。福特所谓的“新兴市场”采购模式就是把美国的技术和图纸在中国消化，在中国找代工，最耗材、耗能和耗工的部分留在中国做，而关键的和高附加的部分仍然留在美国。“当时就明白，大部分外资在中国就是以赚钱为目的，把中国的供应商压榨得厉害。”王峥有些愤愤地说。再加上之后一次为中国经销商争取高压油泵装配的谈判失败，让他彻底愤怒。用他的话说，“感觉在替老外欺负自己国家的供应商”。

“虽然在福特学到了先进的管理技术和开发体系，但却不是为自己的民族产业做一些事情，所以离开了。”那时的王峥，不仅爱汽车这个行当，更爱自己的祖国。

### “选择江铃其实是一条难路”

国内顶尖名校、美国博士、国际知名外企的工作经历……集各种光环于一身，再怎么意料之外也不能是江铃呀，“蜗居”在江西南昌的非顶级国企？当王峥选择进入江铃汽车时，这是当时周围很多人百思不得其解的问题。对于别人来说是意料之外，但对王峥本人来说实属意料之中。

他解释说，自己是江西南昌人，有一部分乡土情结在，同时福特和江铃本身有合作关系，进入江铃是很顺理成章的事情。他从来都对各种“市场”的看法很独到，不仅是汽车市场，也包括这里提到的人才市场。他很坦然地讲，“不要把自己看得太重，也别看得太轻。”跟他有同样背景的人才在中国很多，他说，那为什么一定要进入所谓的主流市场呢？在别的所谓小众市场，同样可以做得很精彩，优势可以得到更大的发挥。终值和初值并没有必然的关系，关键是在算法。”

加入江铃汽车后，王峥并没有马上去做汽车研发，而是主动要求去做销售这一自己之前没有涉及过的领域。两年之后，开始负责特种车的业务并一直到现在。

进入江铃之后，父亲王锡高是王峥无论如何都无法避开的话题。王锡高也是老清华人，1974年毕业于电力工程系热动专业，2003年9月担任江铃汽车集团公司党委副书记、副董事长，自2004年2月9日起任江铃汽车集团公司董事长、党委副书记。

由于父亲的原因，王峥在江铃的发展总是少不了各种

非议和质疑，父亲的光环总是挥之不去，“选择江铃其实是选择了一条难路”。谈起自己的父亲，王峥毫不避讳，笑谈自己与父亲的各种不同。对于关于自己的各种非议，王峥淡然处之。“大部分中国人总是盯在别人身上而不是自己身上，总是想着打败别人，但其实我们没有办法打败别人，因为各做各的事情，各自环境和机遇不一样，只能自己打败自己。”“我们不能改变别人的想法，唯一能改变的只有我们自己。”他更多地把父亲的光环理解成一种助力而非压力，将更多的精力和心血放在他的特种车业务上。

### 专注特种车：坚守与传承

没有从江铃集团带任何一个人，也没有要任何资源，带着一帮从福特挖来的朋友，王峥开始开拓江铃的特种车业务领域。

“在这个过程中遇到的困难很多，但没有什么事不能解决，要说有不能解决的，那就是时间。”江铃集团是由旗下的一个子公司来专门负责特种车业务的，在中国的发展环境中，对于这种初创型的公司，王峥认为最珍贵的就是时间。“你可以创造很多东西，但唯独时间是你不能创造的。”它的成长总是需要一定的时间，而这个时间长度你是不能随意缩减的，一旦挤压无异于揠苗助长。他打了一个形象的比方，就像一颗种子，人们总是急切得想让它长成大树，并且认为破土而出之后才是长得最快的，但其实不然。它破土之前的那段时间才是最重要的，出现这种反差的原因就在于破土之前人们并没有看到效应。“一个初创型公司总要经历破土之前的成长，虽然有些慢但一定要坚持，它可能就需要这个时间好好活着，不要随便挖开土来看，早晚有一天它会破土而出的。”

在王峥眼中，金融和实业是两件不同的事情。对于金融来说，赚钱是肯定的，而且时间本身就具有价值，要在尽可能短的时间内让资本不断升值。而实业则不然，“做公司最重要的是公司活得长久，只有活得越长久机会才会越多。”对于公司的经营，他希望自己能把外部的一些压力扛起来，而不是没有缓冲地直接传递下去。“真正重要的是，方向是对的，有个好的规划，让团队去想该想的事情，慢慢地走出来。”

虽然只是领导集团的一个事业部门，但王峥对于江铃的文化有着自己的见解。王峥说，文化需要传承。王峥对中西方社会里的百年老店问题格外关心。通过对比王峥发现，中国之所以没有太多的百年老店，功利主义、企业社会责任感虚无等诚然是其中的原因，但并非主要原因，最主要的还在于“他们的价值理念是不连续的，很奇怪，不是代沟，是价值观念。”他认为，应试教育扭曲了我们的价值观念，再加上我们自身的价值观念本身就在不断的发展变化中，“最核心的东西坚持不下去，没有了一个统一的东西，怎么可能传承？”

## 对话王峥

《水木清华》：目前国际经济形势处于衰退之中，江铃汽车是否受到影响，集团又有哪些应对措施？

王峥：总体而言江铃受到的影响很小，因为首先江铃汽车专注轻型商用车领域，不同于乘用车，后者是消费品，而前者是生产工具，所以受影响较小，截至去年8月份，江铃仍然保持了高位增长。

第二个原因在于江铃的经销商体系很特殊。我们在全国有80家一级代理，300多家二级代理。很多经销商以前是江铃的员工，公司销售体系改革之后下海去卖车。所以集团和这些经销商之间是一种伙伴关系，他们对江铃的感情很不一样。他们困难的时候，集团会帮助他们，在集团困难的时候，他们也会帮助集团。各经销商会根据市场的情况和集团共同面对，所以情况好一些。

第三个原因是，江铃主要占领的是商用车领域，这个市场中的主要竞争对手是福田、江淮、长城。江铃在分析市场时，并不是哪块市场大就做哪块。江铃对自己的定位是——最专业的轻型商用车，整个市场容量是多少，我们要做到多少，之后就专注于这一块，只有在余力范围之外才会关注其他周边领域，但也不会跳跃很大，而是围绕着它做，确实是有一定的保守性，也确实错过了一些机会，但抗风险性很好，所以我们在中国轻型商用车里面定位算偏高的。我们的轻客可以卖到20多万，并且口碑不错。这样当市场不景气时，因为我们的利润很高，弹性就会很大，能做一定的调整，这种调整不是简单的降价而是和经销商协商，利用政策抓住市场。

原因之四是，江铃是一个非常重质量的企业，在J.D. Power公布的2010年全球福特质量第三方调研数据中，江铃的福特工厂排名全球第一。这个数据由福特全球客户参加问卷调研，请第三方进行数据整理，之后交给福特。所以说，在平时重抓质量总是会有好结果的。对于生产工具，相比配置和舒适度，质量更重要，所以要严把质量关。江铃是全国唯一一家按4S店标准卖商用车的。福特的经营理念教会我们很多东西，这其中有好也有坏处，比如福特公司总体偏保守，一个决策总要经过反复论证和评估，这样虽然走得慢一些，也确实错过了一些机会，但抗风险能力确实很好。



百年校庆时在二校门前合影。王锡高（中）、王峥（右二）

《水木清华》：您在福特做采购的两年里，对汽车行业感触最深的一点是什么？

王峥：在工业界，其实谈到汽车并没有什么我们还没有完成尖端的需要去突破的科研难题。中国的问题在于工业化的进程。一汽或东风的一辆重卡只能卖30万，而一辆奔驰可以卖到100多万，这种巨大差别的很大原因在于可靠性的高低上，而可靠性又是要靠细致化工艺来保证的。我们可以发送“天宫一号”，因为这是从几个里面挑一个最好的，但汽车是大批量生产，需要质量稳定，不能时好时坏，卖给客户的必须是统一的承诺。工业化要求和科研不一样。现在谈汽车自主品牌，差异并不是汽车本身的问题，在科研上我们的水平也不比西方差，但从整体工业化进程而言却比西方差很远。

《水木清华》：我国有很多生产汽车零部件的公司，您觉得他们的发展症结和面临的挑战集中在什么方面？

王峥：在生产汽车零部件的公司中，有很多民营企业做得不错。我觉得做得好的民营企业，其实是在一个合适的时间抓住了一个适当的机遇，做了正确的选择。民营真正的挑战是在第二代接班人问题上，这也是为什么我国百年老店难以传承下来的原因。