+蓝狮子企业家智慧系列⑨

李书福的偏执智慧

他是疯狂的商界『赌徒』，是执着的『汽车疯子』，是中国版亨利·福特！中国民营汽车企业第一人李书福如何立足国情，在强手林立的汽车行业占据一席之地？他又凭什么以小吃大，成功收购沃尔沃？

张明转◎编著



ZHEJIANG UNIVERSITY PRESS
浙江大学出版社

需要全本请访问 www.ertongbook.com

李书福的偏执智慧

张明转　编著

ZHEJIANG UNIVERSITY PRESS
浙江大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

李书福的偏执智慧/张明转编著. —杭州：浙江大学出版社，2011.11

ISBN 978-7-308-09164-0

Ⅰ.①李… Ⅱ.①张… Ⅲ.①李书福—生平事迹②汽车工业—工业企业管理—经验—浙江省 Ⅳ.①K825.38②F426.471

中国版本图书馆CIP数据核字(2011)第200255号

李书福的偏执智慧

张明转　编著

策 划 者	蓝狮子财经出版中心
责任编辑	胡志远
文字编辑	魏文娟
出版发行	浙江大学出版社 (杭州市天目山路148号　邮政编码310007) (网址：http://www.zjupress.com)
排　　版	杭州大漠照排印刷有限公司
印　　刷	浙江印刷集团有限公司
开　　本	710mm×1000mm　1/16
印　　张	11.75
字　　数	160千
版 印 次	2011年11月第1版　2011年11月第1次印刷
书　　号	ISBN 978-7-308-09164-0
定　　价	32.00元

版权所有　翻印必究　印装差错　负责调换

浙江大学出版社发行部邮购电话(0571)88925591

前言

偏执也是一种生产力

英特尔公司创始人安迪·格鲁夫在1996年出版了一部自传——《只有偏执狂才能生存》,这部书中的诸多观点给那些对创业充满憧憬的人们带来一种启发,让他们对企业家的另一种气质——偏执,刮目相看。格鲁夫的一句“只有偏执狂才能生存”也深深地影响了后来者,让人们意识到,在某种程度上,偏执与科技、人才等因素一样,也能成为一种生产力,比如领导者的偏执有可能会给企业带来更多成功的机遇和可能。李书福的成功,除了智慧、勇气、魄力等禀赋外,更得益于此。

作为企业家的精神特质,偏执也是一种生产力。

偏执一词,在文学作品中大抵含有一些贬义,多指片面而固执。心理学上,偏执则多倾向于一种病态。偏执型人格又称妄想型人格,特点为自我评价过高,好胜心强,固执己见,多疑敏感,过分警惕。但是,在管理学中,它被赋予另一层含义。具有偏执特质的企业家,我们往往能从他们身上嗅到一股充满着对未知世界无限的好奇,拼命寻求刺激与兴奋,甚至带有一些隐而不露的恐惧感

等异于常人的气味，偏执会刺激他们的“商业荷尔蒙”以最快的速度迸发。在商业领域中，除了高超的管理能力，于混沌之中的先见之明，在机遇面前敢于孤注一掷的勇气同样至关重要。

这种偏执的勇气，在商业巨子李嘉诚身上时有体现：做生意时，他不是等到稳赚不赔的绝好时机才投注，而是只要有六成的把握，就不会让机会溜走，因为他知道，“未来是难以预测的，等到我们完全有把握的时候，机会已经走了。从这个角度讲，做生意是要有天赋的，这个天赋一是感觉，有人称之为‘商魂’，MBA 课上不讲，因为无以言传；二是赌性，那种破釜沉舟的魄力在我看来，就是一种赌性：胜者为王，败者为寇，但拒绝平庸。我看过李书福的访谈，他说他小时候喜欢赌，而且很敢下注，往往是把赢来的再统统投下去，直到输光。当时听着不以为然，因为我对赌是抗拒的，一旦上了赌桌，早晚会输光。但是，现在想来，正是因为这种赌性成就了他，让他有可能成为中国的福特，我希望这样。”

具有偏执个性的李书福，选择造汽车时，无资金、无技术、无人才，如果当初等到各种条件都具备之后，再涉足汽车行业，恐怕早已错失市场。不仅仅是汽车行业，连同他之前涉足的多个行业也是如此。他往往先人一步，成为第一个“吃螃蟹”的人，不是因为他条件比别人好，而是他有赌性，敢于冒险。

因为偏执，李书福成为中国汽车制造业的一名“颠覆者”。他用一个亿撬起了一个汽车帝国；价格战一出，又让中国虚高的车价市场开始还原本来面目；注重自主品牌的研发，尊重人才，践行“一个企业，一座大学”的人才培养理念……如今，成功并购沃尔沃 100% 股权，他一跃成为世界汽车大佬。

李书福不是那种可以用管理学中常用词汇来描述的企业家，他对汽车的“疯狂”以及很多决策的制定和执行都彰显着偏执——偏执在这里成为一种生产力，推动着吉利不断向前发展。除了李书福，很多中国企业家也完全或部分

需要全本请访问 www.ertongbook.com

认同“只有偏执狂才能生存”的看法。因为偏执，使他们具备了一些赌性和冒险精神，没有坐等机会溜走，斩获了更多成功的可能。

李书福的偏执是有道理的，疯狂中不乏理性。选择进入汽车行业这片蓝海，制定 200 万辆目标的企业“生死线”，以及预言并购沃尔沃等，都离不开他对汽车市场的精准把握。除此之外，对商业模式的娴熟运用、恰到好处的政商关系等，也是偏执促进成功的重要保障。

其实偏执并不难，难的是偏执要能够直抵成功的彼岸。吉利的李书福，做到了！

目录

前言：偏执也是一种生产力 / 001

第一篇
不折不扣的创业者：只想做汽车

第一章
执著——顽强的“造车梦” / 005
偏执梦想：“不抛弃，不放弃” /005
案例 1 • 汽车——我选择了你 /008
案例 2 • 巧为无米之炊 /011
案例 3 • 艰难的准生证 /015
本章启示 /020

第二章
跋涉——征战记 / 024
“三无”草根企业的崛起 /024
案例 1 • 一把榔头敲出来的汽车 /026

案例 2 • 价格战打开市场 /030
案例 3 • 征战全中国 /034
本章启示 /037

第三章
坚持——扛着吉利的牌子走下去 / 041
做强做大不是“迷梦” /041
案例 1 • 200 万辆目标背后 /043
案例 2 • “让全世界都跑上吉利车” /048
案例 3 • 造车不仅为利润 /052
本章启示 /056

第二篇
固执的管理者：有效的管理就是最好的管理

第四章
“管理人性化，执行军事化”——吉利内部管理 / 064
偏执的内部管理真经 /064
案例 1 • “三链协同”——无缝对接 /066
案例 2 • “5S”管理——要的是顾客满意度 /071
案例 3 • “全矩阵式”项目管理——形成研发任务流 /075
本章启示 /080

第五章
不仅仅是价格战——吉利品牌管理 / 083
注重品牌的价值 /083
案例 1 • 性价合一——造老百姓买得起的好车 /085

案例 2 • 汽车≠洋图纸＋中国造——“中国创造”是硬道理　/089
案例 3 • 吉利≠低端——改变低端竞争态势　/094
本章启示　/099

第六章
招贤纳士，人尽其用——吉利人才管理　/ 103
人才是企业的原动力　/103
案例 1 • 三顾茅庐　/105
案例 2 • 借力尹大庆——用人不疑　/110
案例 3 • 一个企业，一座大学　/115
本章启示　/119

第三篇
偏执的行动者：打破“蛇吞象”的失败魔咒

第七章
以小搏大——李书福的资本博弈战略　/ 129
不可或缺的“赌性”　/129
案例 1 • 120 元淘来第一桶金　/131
案例 2 • 装潢材料起家的二次创业　/135
案例 3 • 1 亿元撬起的汽车帝国　/138
本章启示　/142

第八章
合纵连横——扩张之路　/ 145
选择“冬泳”，让“冬天”不冷　/145
案例 1 • 上市——资本造血药方　/147

需要全本请访问 www.ertongbook.com

案例 2 • 趁“危”扩张——反其道而行之 /151
案例 3 • 圈地的险招与奇招 /155
本章启示 /158

第九章
步步为营——鲸吞沃尔沃背后 / 161
艰难却不失稳健的并购 /161
案例 1 • 盲动 ,还是棋局? /163
案例 2 • 艰难谈判——沃尔沃心动了 /168
案例 3 • 最后一搏——赌赢明天 /171
本章启示 /174

后 记 / 177



第一篇

不折不扣的创业者：只想做汽车



詹·哈尼克说过,“一切活动家都是梦想家”。创业者心中如果没有梦想,很难采取行动,没有行动,也就谈不上成功。

年少时,老师曾经问过我们关于梦想或理想的问题,大家的回答大多数逃不出这几个标准答案:老师、医生、科学家、宇航员……随着成长,我们也会为自己树立理想,构筑梦想,开始有了自我主张,想法变得切合实际。可是,长大后,真正成为自己心目中那个理想人物的又有几人呢?有多少人的梦想照进了现实?

实现梦想的关键在于是否采取了行动,以及行动是否足够坚定。很多人的梦想十分高远,他们也为梦想做着各种准备,但很多时候患得患失,或根本就不相信以自己现在的实力能够取得成功,于是畏首畏尾,让梦想渐渐变得模糊起来。

践行梦想,真的需要勇气。李书福对汽车的偏执喜爱,以及坚决要做汽车的梦想,在有些人看来不切实际,认为他仅仅是个思想上的巨人,不知天高地厚。因为,造汽车不是一件简单的事情,除了要有雄厚的资金支持外,还必须懂技术,获得政府相关部门的允许等,工程浩大,需要做足准备。可就是这么一个在旁人看来有着不现实梦想的创业者,却最终迈向了成功。

初期，他要为“准生证”、造汽车所需的人才、技术、资金等四处奔波，等到吉利一天天壮大起来，还得顶着巨大的压力为企业制订长远规划，并发出“让全世界都跑上吉利车”的振聋发聩之声。他的一步步行动和一个个决定，显露着疯狂，让人觉得不可思议。但就是这么一个对梦想偏执、敢于不折不扣践行梦想的人，扛着吉利的牌子一路走来，并肩负起企业家的社会责任感，让梦想一点一点照进了现实。

李书福在践行“造车梦”时，条件很不成熟。“三无”的现状，亲朋好友的极力反对，创业条件的艰苦……不管哪一项，几乎都会让和他有着同样梦想的人望而却步，不敢采取行动。面对处处捉襟见肘的创业之路，李书福却硬是坚持下来，并且做得风生水起。在我们周围，很多人都有创业梦想，但是他们却迟迟没有行动。询问这些人，大多数会说，时机还不成熟，资金还没到位，准备不够充分等。这些原因自然有其客观合理性，但不可否认，没有行动，创业只能成为一个未知的梦想。

李书福不仅践行着梦想，并且让梦想以惊人的速度向前演进。他一路过五关斩六将，扛着吉利的牌子不断抢占汽车工业的高地，造车之路犹如星火燎原，一发不可收拾。从“豪情”到“远景”，从主营经济型低档轿车到转战中高级轿车，从自主研发的 3 缸发动机到如今装在 AGF 赛车上的 CVVT 发动机，吉利轿车的迅猛发展势头让中国人刮目相看，也令世界汽车制造业震惊。此前几乎被合资浪潮淹没的中国本土汽车工业，终于冲破黎明前的寂静夜色，露出重新振兴的曙光，李书福也因此成为中国民营汽车行业的领军人物。

让我们像李书福那样，做一个勇敢的践梦者。不要等到万事俱备的时候再采取行动，有了创业梦想，就要敢于践行，并具有不断挑战的勇气，不仅不让梦想歼灭在梦中，还要有将梦想做强做大的决心和更为坚实的行动。

第一章

执著——顽强的“造车梦”

偏执梦想：“不抛弃，不放弃”

梦想总是遥不可及
是不是应该放弃
花开花落又是雨季
春天啊你在哪里

——《老男孩》歌词

一首《老男孩》让很多人潸然泪下，那是青春与梦想碰撞的共鸣。每个人的心中都有一个或大或小、或远或近的梦，对自己的生活和未来寄予一定的期许，也曾为心中的那个梦想奋斗过、拼搏过。然而，最终只有很少一部分人实现了梦想，迎来了梦想在现实扎根的喜悦。这是因为，我们之中很多人在奋斗一段时间后就放弃了自己的初衷，抛弃了原来的梦想。在现实生活中，很多人，他们不是从一开始就没有梦想，没有追求。相反，他们的梦想足够远大，然而他们缺少对梦想的执著，不具备许三多式的“不抛弃、不放弃”的坚韧和不服输精神，让

梦想照进现实的执行力不足。

成功者需要有坚定追求梦想的勇气，不被现实的残酷所吓倒，无论前方道路有多艰险也不选择退缩，认准了目标就一路走下去。他们在苦难中保持足够的韧性，能够承受一切不可知的打击和磨难……

李书福19岁开始下海经商，从做照相生意开始，到涉足冰箱行业掘得第一桶金，再到搞房地产栽了一个大跟头，从而坚定了走实业之路，然后进军摩托车制造业。1994年之前，李书福的汽车梦还没那么清晰，起码人们还未看出他想造汽车的端倪。但从他“屡败屡战”中，可以看出他对创富愿景的偏执。

1994年，李书福一头扎进汽车行业，开始践行一场旁人看来天方夜谭般的“造车梦”。造车，这个梦，一做就是数年、十几年，直到现在，李书福还在追随他的“造车梦”。

2005年，由W.钱·金、勒妮·莫博涅合著的《蓝海战略》一书，在全球管理界引发了一场轰动，先后获得“《华尔街日报》畅销书”、“全美畅销书”等称号，并迅速火遍中国，给中国企业家灌输了“蓝海”这个前所未闻的“舶来”词汇，“蓝海战略”也随之被提升到企业战略的高度。这本书告诫企业家们，在商业竞争中要开拓思维，不必死守固有市场；应跳出传统的“红色血腥”竞争，大胆开辟新的“蓝海”，这才是企业发展的王道。

早在“蓝海战略”问世之前，已经有很多人选择了投身“蓝海”。李书福就是其中一员。民营企业家选择造车，他是第一人，汽车行业对于当时的中国就是一片蓝海。有时候，商海中缺少的不是蓝海，而是发现蓝海的敏锐眼光。李书福盯准了这片蓝海，并让自己的“造车梦”稳稳地走进了现实。

但在政策不允许民营企业生产汽车的年代，李书福无法获得汽车“准生证”。这种来自政策的障碍，往往是最难以突破的，也是最容易让企业家灰心

的。中国的民营企业家在追逐梦想的过程中压力很大,其致命根源在于民营企业处于“摸着石头过河”的制度开放中,缺乏自主人格。很多政策走走,看看,停停,甚至有时会骤然更改风向。而脱胎民间的民营企业,很多时候站在政策风险的第一线,他们反复突破旧政策,又反复违规,极有可能背负上原罪,于是无数悲剧上演。

但是,并不是所有的企业在规避政策壁垒的过程中都会上演悲剧。李书福采取“先把孩子生下来再说”的“赌博”策略,一路闯“红灯”,最终为自己的“造车梦”杀出了一条生路。

实现梦想不是一时兴起、瞬间点燃的星火,也没有任何捷径可循,梦想的实现需要长期细致、踏实、毫不畏惧的坚持。同时,破釜沉舟的勇气、卧薪尝胆的隐忍以及坚忍不拔的追逐,也是必不可少的。

英特尔公司董事长安迪·格鲁夫充满传奇的一生印证着他的那句名言:“只有偏执狂才能生存。”而李书福的造车之梦也印证了这句话。这位从浙江台州一个贫困小山村里走出来的民营企业家,用他那偏执的特殊性格,为我们抒写了一个由草根走向富翁的传奇故事。他像“疯子”一样,顽强地追逐自己的“造车梦”。他无所畏惧,自然可以甩开膀子大胆地大干一场。商海如战海,一旦踏入,就是一片汪洋恣肆,而最终的成败往往就在于能否坚持到最后。

人与人之间差别并不大,无论是智力还是体力,最终决定胜负的往往是一个人的耐力和坚持力。这个“草根”民营企业家的造车梦想就是凭借他与生俱来的偏执实现的。他的故事还在继续,而他的这种个性会让他走得更远。

需要全本请访问 www.ertongbook.com