

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



张明转◎编著

李书福的 偏执智慧



YZLI0890119361

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

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

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!

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·性价比——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

以小博大——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

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。