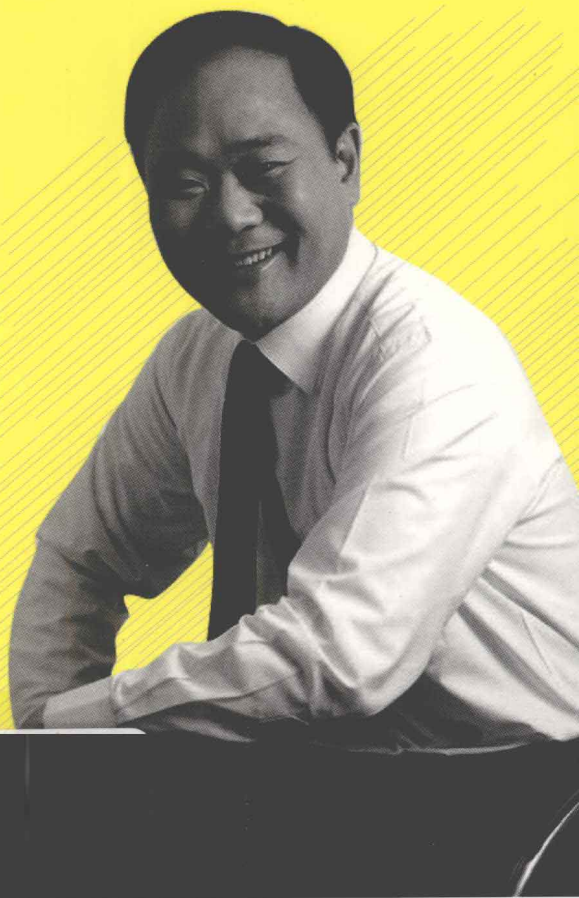


吉利传奇

经营改变世界

王自亮 / 著



一部激荡人心的高级经理人手记
公司商战风云现场，彰显李书福经营真经
吉利故事——丑小鸭变天鹅的现实版
蛇吞象的新传奇
甚至比百年福特更具借鉴意义

中国出版集团 东方出版中心

中国商界励志书 MBA经典案例

经营改变世界

吉利传奇

王自亮 著

中国出版集团
东方出版中心

图书在版编目(CIP)数据

经营改变世界：吉利传奇/王自亮著. —上海：
东方出版中心, 2011. 8

ISBN 978-7-5473-0401-3

I. ①经… II. ①王… III. ①汽车工业—工业企业—
概况—浙江省 IV. ①F426.471

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2011)第 135337 号

经营改变世界：吉利传奇

出版发行：东方出版中心

地 址：上海市仙霞路 345 号

电 话：62417400

邮政编码：200336

经 销：全国新华书店

印 刷：昆山亭林印刷有限责任公司

开 本：710×1020 毫米 1/16

字 数：319 千

印 张：17.5

版 次：2011 年 8 月第 1 版第 1 次印刷

ISBN 978-7-5473-0401-3

定 价：39.00 元

版权所有, 侵权必究

如有印装质量问题, 请直接与印刷厂联系调换



楔子 // 001

卷一 危机与蜕变

|第一章|

加盟吉利

第一节 徐刚陪我看吉利 // 009

第二节 太平洋上空的“激战” // 011

第三节 找不着北 // 014

第四节 甘苦寸心知 // 018

|第二章|

近观远看

第一节 初识李书福 // 022

第二节 命运之波澜 // 025

第三节 一部造车史 // 028

第四节 走出阴影 // 031

|第三章|

危机四伏

第一节 无名之火 // 034

第二节 “冲突”与反思 // 035

第三节 究竟发生了什么 // 038

第四节 被“妖魔化” // 039

第五节 力挽狂澜 // 042

第四章

广告门事件

- 第一节 突袭行业“珍珠港” // 044
- 第二节 来龙去脉 // 045
- 第三节 央视碰壁 // 048
- 第四节 激起千重浪 // 050
- 第五节 得发动机者得天下 // 051

第五章

《宁波宣言》

- 第一节 爆发还是灭亡 // 054
- 第二节 逼出来的“全球同步” // 056
- 第三节 “拼命三郎”们 // 059
- 第四节 整体变革 // 060
- 第五节 “品牌求证” // 062

第六章

换标记

- 第一节 浴火重生 // 067
- 第二节 抢了全世界的眼球 // 070
- 第三节 “海选”与“评审团” // 074
- 第四节 揭晓之日 // 075

卷二 逆风飞扬

第七章

底特律与BMBS技术

- 第一节 牛仔式开幕 // 079
- 第二节 质疑与应对 // 081
- 第三节 杰克·汤姆森 // 084
- 第四节 《时代》也很动情 // 086
- 第五节 偶遇王传福 // 088

第八章

逆势上扬

- 第一节 马云要“猫冬” // 090
- 第二节 “务虚会” // 091
- 第三节 如何“冬泳” // 094
- 第四节 “功夫熊猫” // 096
- 第五节 伟大的联袂 // 098

第九章

上海滩

- 第一节 忍辱负重 // 101
- 第二节 争口气 // 103
- 第三节 满堂彩 // 105
- 第四节 “世界眼中的吉利” // 110

第十章

众里寻它千百度

- 第一节 信心“火炬手” // 112
- 第二节 总理来了 // 115
- 第三节 服部悦雄神秘来访 // 117
- 第四节 碰到瓦格纳 // 120
- 第五节 “一种梦幻般的感觉” // 123

卷三 世界何其宽广

第十一章

从考文垂到上海

- 第一节 伦敦来电 // 127
- 第二节 黑色出租车 // 130
- 第三节 寻访考文垂 // 132
- 第四节 与伦敦司机对话 // 135
- 第五节 鲍里斯·约翰逊 // 138

第十二章

DSI: 闪电式收购

- 第一节 行动起来 // 142
- 第二节 海外抄底 // 143
- 第三节 一年之后 // 145
- 第四节 路,就这么走过 // 147
- 第五节 任由评说 // 150

第十三章

沃尔沃并购始末(上)

- 第一节 时势造英雄 // 152
- 第二节 非分之想 // 155
- 第三节 卖还是不卖,这是一个问题 // 157
- 第四节 “福特根本不理睬我” // 161
- 第五节 “若启动收购,先告诉你们” // 162
- 第六节 群英会 // 166
- 第七节 头脑风暴 // 168

第十四章

沃尔沃并购始末(下)

- 第一节 伦敦上空的鹰 // 171
- 第二节 意志胜,则全局胜 // 172
- 第三节 收购价格: 底线与高点 // 176
- 第四节 知识产权谈判 // 179
- 第五节 瞒天过海 // 183
- 第六节 尘埃落定 // 186
- 第七节 伦敦,准时交割 // 190

第十五章

从兰州,穿越中亚西亚

- 第一节 “圈地”之谜 // 194
- 第二节 西部与中亚市场 // 196
- 第三节 成都的诱惑 // 198
- 第四节 沿海东部 // 199
- 第五节 “全球化”肇始 // 200

卷四 “力量在风中回荡”

第十六章

风云际会

- 第一节 户枢不蠹 // 205
- 第二节 呼唤领军人物 // 209
- 第三节 要把车卖出去 // 213
- 第四节 不仅仅理财—融资 // 218

第十七章

“斜拉桥”

- 第一节 新灵感 // 221
- 第二节 都是逼出来的 // 223
- 第三节 中国式“看板管理” // 226
- 第四节 “黎明工程” // 228
- 第五节 知识分享 // 230

第十八章

战略、决策与生存姿态

- 第一节 不做蠢事 // 233
- 第二节 熊彼特的启示 // 234
- 第三节 希望在民间 // 236
- 第四节 决策就是选择 // 238
- 第五节 有尊严的生活 // 240

第十九章

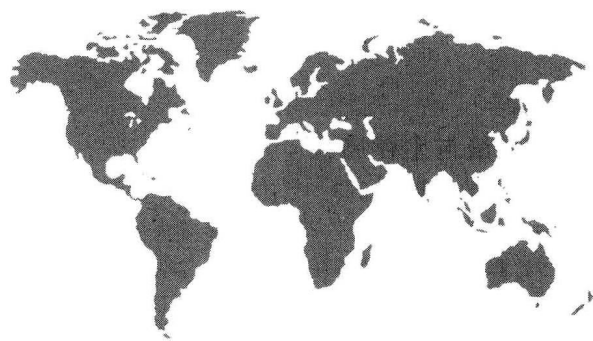
决定性力量

- 第一节 从法兰克福出发 // 244
- 第二节 造车与办学 // 246
- 第三节 四朗德吉们 // 249
- 第四节 与杜英姿对话 // 252
- 第五节 我的风暴 // 255

尾声：学会告别 // 261

参考文献 // 263

后记 // 265



楔子

据说一只亚马逊河流域热带雨林中的蝴蝶翅膀偶尔的扑闪，会搅动起得克萨斯州的一场龙卷风，由此我可以推及，世间一个偶发事件的降临，一种熟悉事物的亡佚，一句舌头不受管辖时的言辞，也能改变人的整个生活。

2010年元旦清晨，我照例7时左右起床。吃过早饭，下意识地朝窗外投去一瞥：为何不见接我去公司上班的帝豪EC718的踪影？那台JL4G18发动机在南方细雪中发出的匀称而欢快的声音哪里去了？

几秒钟后心里就明白过来：是的，我已经离开了吉利汽车公司。今天又是节日，什么都不必如此操心了！因为频繁出差，以前人们管我叫“空中飞人”，现在终于可以过上“赋闲”的日子了。

这是我自己几个月前就作出的决定。“蝴蝶”会死亡，新的秩序却难以建立，因为“风暴”诞生后是不受控制的。

似乎一切早就定局：我要离开吉利。是的，我要离开这个正如朝日般上升的中国汽车公司，在吉利收购沃尔沃取得决定性胜利前夕，离开它。离开四年来与我朝夕相处的伙伴们，告别流光溢彩的集团总部大楼、焕然一新的汽车展厅，还有耳畔熟悉的钱塘江涛声……

我还清楚地记得几个月之前在成都一个晚宴间隙与李书福简短的交谈。

2009年10月28日，美国福特公司宣布吉利汽车公司为沃尔沃汽车公司首选竞购方。显然，这是一个里程碑式的时刻。

这一天我和李书福正好在成都。我们在吉利成都基地举行了一款新车下线仪式。那天晚上受到成都市委书记会见，市长设晚宴招待。当电视里播出“吉利成为沃尔沃公司首选竞购方”的消息时，晚宴的氛围由热络转为激奋。

在座的还有中国机械工业联合会副会长张小虞，成都市政府和吉利基地所在地龙泉驿区的领导们，还有吉利集团其他高管。看罢这条信息，大家情不自禁地发出一阵欢呼。为了纪念这个历史性的时刻，市长提议我们在大厅里拍个合影照。

镁光灯不停闪烁，而我却意识到这些照片也许正是自己告别吉利汽车的留影。

席间听了我想辞去吉利控股集团副总裁兼新闻发言人职务，并“暂时”离开吉利的请求，李书福显然吃了一惊，甚至掩饰不住一丝不快。为了不让旁边的人听到，我把声音压低到耳语的程度，董事长清晰地接收到了这个信息。

记不清当我说出这番话时，他的脸部表情是惊愕还是茫然，因为在最近一段时间里，他对我非常器重，甚至夸奖我已经从“歼击机”跃升为“战略轰炸机”了。还有一次从天津回北京，我俩都喝了一点“革命小酒”，在车上李书福对我说，要“把汽车进行到底”，他可以干到90岁。

“王总，你就干到80岁吧，呵呵！”他笑着说，还哼起了《革命人永远是年轻》。

此刻我却要提出离开吉利，他感到非常意外。就像有人说他要改行做电影明星一样，有点匪夷所思。不过他到底是“身经百战”的人，很快就恢复常态，说了一句“我们再找个时间好好商议这件事吧”。

此后的几个月里，我和李书福多次探讨过我的去留问题。我提出了一百个理由，他都不赞成。有一次他甚至这样说，“你为什么要作出这个决定？难道你觉得吉利前途渺茫吗？你是否最近意识到工作上有什么特殊困难或者这几年干得太吃力？你们这些官员出身的人，就是思想太复杂。干汽车多有意思啊！”

我很快否定了这些：“我以后会告诉你真实原因的，不过我去意已决，还是暂时离开吧。我累了。再说我还有另外的想法，我的归宿不在企业。我可以继续以别的方式为吉利服务。你觉得如何？”李书福沉默半晌，终于答应了。

2010年元旦假期结束，我开始谋求新的职业，到高校任教。在政府工作期间，我与学界联系比较密切。“大学精神”是我向来所推崇的，培育年轻一代是我所向往的事业。大学才是我的精神家园，在那里可以过上我的理想职业生涯。当然，我还有更加重要的理由，这也是由我的个性和价值观决定的。不管怎么说，大半辈子都献给社会和公众了，我从今往后应该为自己的想法而活着，起码为我所推崇的事业活着，做自己认定值得做的事。这不应算是过分吧？

过了几天，媒体就陆续知道我离开吉利了。

“请问，您为何在吉利收购沃尔沃最为关键的时刻离开吉利？”

“您为什么离开吉利？有什么深层次原因吗？您是否跟李书福董事长之间发生了不可调和的争执？您对自己这些年的工作业绩和行业影响力是如何评价的？是您自己提出离开的吗？李书福对此事的态度是什么？您什么时候萌发了离开吉利的念头？”

“您能否跟我们媒体独家透露一下您下一步的打算？您的继任者是谁？”

我们怎么跟他取得联系？”

元旦之后的那些日子，我忙于接这样的电话。好多好多。

我真的很服帖。资讯时代，信息飞快，过目即忘。可是这次他们一点也不放过我。部分原因是这些年我在吉利控股集团主管传播、企划和公关，特别是我还兼任吉利集团新闻发言人，跟媒体形成了某种“鱼水关系”。更大的原因是，吉利和李书福本人正处在一个关键时刻，吉利汽车在这次金融危机中表现出色，口碑攀升，即将完成收购世界一线汽车品牌沃尔沃汽车。正因为这一点，他们更不会轻易放弃我在这个时候离开吉利这个题材。

记得2007年8、9月间，我曾经跟一位吉利集团高管开过一句玩笑：“还是无法设想，有一天我这个新闻发言人突然宣布：本新闻发言人将辞去新闻发言人职务。”

在好多天的应付中，我真的有点烦了，干脆告诉媒体：“我还没有离开吉利，只是去组建一个咨询公司继续服务于吉利。”记者紧追不舍：“跟沃尔沃并购有关吗？”我只好回答：“有关，有关！”

第二天，我登录互联网，竟然发现有这样的报道文字：“吉利汽车副总裁兼新闻发言人王自亮先生，并没有真正离开吉利，他受命组建一家公关咨询公司，据称这家公司与吉利收购沃尔沃有关。”

当晚我接到一位老友的电话：“听说你要去沃尔沃工作啦？怎么不告诉我一下？”三人成虎，哭笑不得。

甚至路透社、法新社、彭博通讯社和《华尔街日报》驻华记者也来电询问，“王先生，是什么原因促使你离开吉利，尤其是眼下离开？”

其实，这时我也在想着这些问题：这四年是怎么过来的？我经历了哪些事？吉利给了我什么，而我又给吉利带来了什么？我的选择是经过慎重考虑的还是“冒失”的？如果将我在吉利的业绩和缺失两两相抵的话，结论是什么？我究竟度过哪些“艰难时刻”，经历过吉利大变局中的哪些“关键时刻”？什么人和哪些事在我心中是难以忘怀的？这些年我跟李书福和经营管理团队是如何相处的？作为曾经的“职业经理人”，该如何对自己作出评估？还有，四年的汽车职业生涯，在我的一生中意味着什么？

回答这些问题很难，也很容易。

说难，就是用最细腻的笔触，也很难叙说这些日子我的种种际遇，因为在企业做事，并不是靠已有的社会资源和“政治动员力”进行的，也不是靠什么小聪明可以蒙混过关的，这是一场充满艰辛而又无处可说的“战役”，就我个人来说，这是一次没有先例的尝试。

自然，我所对付的，是一些很棘手的事，所解决的，经常是任何人也不会告

诉我解决方法和途径的问题。比如,怎么样通过精准而有力的传播,把企业和产品的形象确立起来?又比如,参与那些重大车展时,如何通过策划和运作,让观众流连忘返,令世人过目难忘?还有,怎样通过现场活动和媒体传播,使吉利的新技术和新产品,成为街谈巷议对象?

我既不是中宣部长,也非穿街走巷吆喝的,但必须要做到上面所说的这些,达到理想的传播和公关效果,否则企业一刻也不需要我。我知道,我的工作 and 汽车主营业务的关系,是“毛”和“皮”的关系,用古人的话说,“皮之不存,毛将焉附”?要承认自己的工作“是毛”,而且是一根愉快的“毛”,附着在主营业务的“皮”上,就是含着泪水也要把“毛”梳理得魅力无比。这是我心里明白,却很长一段时间不肯多说的。

有一次,我坐飞机到兰州,邻座是一个小企业主,问我服务于哪个企业,我说自己是吉利的,他马上说:“听说你们吉利有一项技术很先进,跟爆胎有关?”当时,我心里的那个快活真叫爽。对吉利独有的“爆胎监测与安全控制系统”(BMBS)这项技术的推广和传播,我们动了不少脑筋,因这次极其偶然的机,通过飞机上邻座告诉我的信息,我知道“全国人民”接受这一点了!

还有一次,在湘潭的吉利基地参加公司成立 22 周年庆典活动时,湖南省几位领导都很高兴地跟李书福说,你们今天的活动搞得太好了,这才是真正的企业文化。我看到省长们在活动中流下了激动的泪水,知道我“导演”的企业节庆活动,取得了圆满成功。更重要的是,在金融危机之中,温家宝总理批示要学习吉利经验,还亲临吉利湖南基地视察,我们都沉浸在喜悦之中。我心里自然明白是什么能使总理来到吉利。我们有一种巨大的成就感。

2007 年吉利处于低谷时期,我作为主管传播、公关、企划和品牌高管,自然心情沉重。我有被人误解的一面,也有经验缺乏、工作不到位的一面。可是我的压力再大,也没有李书福和集团总裁杨健的压力大。我很希望自己以建设性的姿态,与这个经营团队一起,扭转这个局面。但这谈何容易?于是我就忘情工作,奔波于途,几个月未见家人的面。我和同事日夜探索产品宣传与车展、广场活动等形式的融合,与新闻中心和销售公司一起,通过上海车展品牌系列求证活动、长春汽车拉力赛、厦门车展现场安全碰撞活动、董事长济南签名售车和影视嵌入式传播,同时经过销售公司的巨大努力,取得了很好的营销效果,重新打开局面。这个时期,我对自己的唯一要求就是:“不要趴下,身体不能出问题!”

回答我上面提出的这些问题,说容易也真容易。

这四年,我算是经过了一些“生死考验”。我在嬉笑怒骂中与“老板”结下了深厚情谊,通过做事处事得到了媒体的认同,也得到了员工的配合。因为忙,因为压力大,注意力就高度集中,也无暇顾及及其他,所有的爱好都置之不

顾,所有的杂事都搁置不管,每年几十趟上百次出差,把飞机称为“飞的”,有一天甚至起降了六次。好多次我和同事驱车出差,早出晚归,跑六七百公里是家常便饭。大小车展,大小会议,大小活动……因为忙,就没有时间忧愁。因为压力大,就想到“压力千斤,命就一条”,反而也就心安了。

再说,这四年中国社会和汽车行业变化太大了,也太快了。作为一个行业之外的人士,进入汽车行业之后,我如何适应这些变化,也是个考验。

先是高速发展,接着进入调整,国际金融危机接踵而至,通胀和滞涨交替出现;世界性能源危机,中国汽车社会如期降临,自主品牌崛起;汽车产业内部电子电器与机械的高度融合,世界范围内汽车产业的转移、重组和格局调整,通用帝国的轰然倒塌和丰田盛极一时后的危机隐现,以及新能源“雷声”和“雨点”的交织。

而我在吉利这四年,也正好是它变化最大,转身最为迅速的四年。目睹吉利转身,我见证吉利的挫折和成功,见证吉利生产布局和技术体系成形,看到了质量、品质和技术提升,经历了一系列海外并购,特别是成功收购沃尔沃。



2008年1月,本书作者(右)与吉利控股集团董事长李书福在北美车展吉利展台合影

总的来看,吉利这些年的发展,就像一部情节剧,其间穿插了危机与兴盛、低谷与高潮、预期与悬念,一波三折的故事情节,很是脍炙人口。如“广告门事件”和“换标”过程,如销售危机和随后供不应求的局面,《宁波宣言》的发表和

底特律北美车展，金融危机中的不凡身手和高盛^①的加入，收购沃尔沃从神秘酝酿到成为“首选竞购方”，以及职业经理人队伍的壮大和营销的成功。有幸亲历这些事，还扮演其中的角色，就我的工作性质和职位要求而言，不仅“纸上谈兵”很多次，而且“舞枪弄棒”了多少回，也算不枉费心血了。一个字：值！

现在，可以卸下重担了。我要松一口气。

可树欲静而风不止。由于我的特殊经历，我身上职业经理人、政府官员和媒体领导“三位一体”的微妙性，似乎社会公众从未“放过”我。此刻，我已经不自觉地肩负起新的“使命”了，就是社会公众与吉利汽车之间需要一个精神纽带，一个“流动的剧场”，一场旷日持久的对话。

我知道，其实公众和媒体更关心的是：吉利汽车的技术、品质和安全究竟如何？吉利并购沃尔沃之后，路怎么走？能否笑到最后？李书福究竟是个什么人？他有多大的能耐可以成为中国汽车工业的扛鼎人物？他说的“力量在风中回荡”到底是什么意思？

这些天我经常问自己：我能担当这件事吗？我能把这个波澜壮阔的活剧报道出来吗？能把自己的喜悦和苦恼，以及种种“郁闷”写出来吗？我能呈现细节、解开悬念、作出提示吗？还要回答一个不容回避的问题，那就是：我为何离开吉利？特别是，为何选择在吉利收购沃尔沃眼看就要成功的日子离开？

于是，我就听从这个“至高律令”，试图表现我所亲历的事，和那些四年来曾经与我朝夕相处的人，特别是解答我应该回答的那些峻切的问题。

^① 高盛：高盛集团(Goldman Sachs)，成立于1869年，是一家国际领先的投资银行和证券公司，向全球提供广泛的投资、咨询和金融服务，拥有大量的多行业客户，包括私营公司、金融企业、政府机构以及个人。

|卷 一|
危机与蜕变

“什么事都不可能一成不变，世事殊为难料”，没有想到的是，日后这位貌不惊人的企业家，竟会成为我的“老板”。应验的不仅仅是职业上的变化、位置的转移，更重要的是，社会变迁的潮流激荡不已，一种巨大的吸附力和向心力，总会改变人的命运。

在许多重大场合，我都目睹李书福受到明星一般的追捧，请他签名和要求合影的人群如潮涌来，无法阻挡。曾经分析为什么会有这等情形出现，我最后的结论是，就因为李书福有着一个特别吸引人的特点——“知其不可为而为之”。

2007年，在吉利遭遇危机、四面楚歌的时候，吉利团队在李书福的带领下力挽狂澜。在被称为突袭行业“珍珠港”的“广告门事件”，出其不意的《宁波宣言》，举世瞩目的“换标记”之后，吉利终于如凤凰涅槃般浴火重生。