

SS LIFE

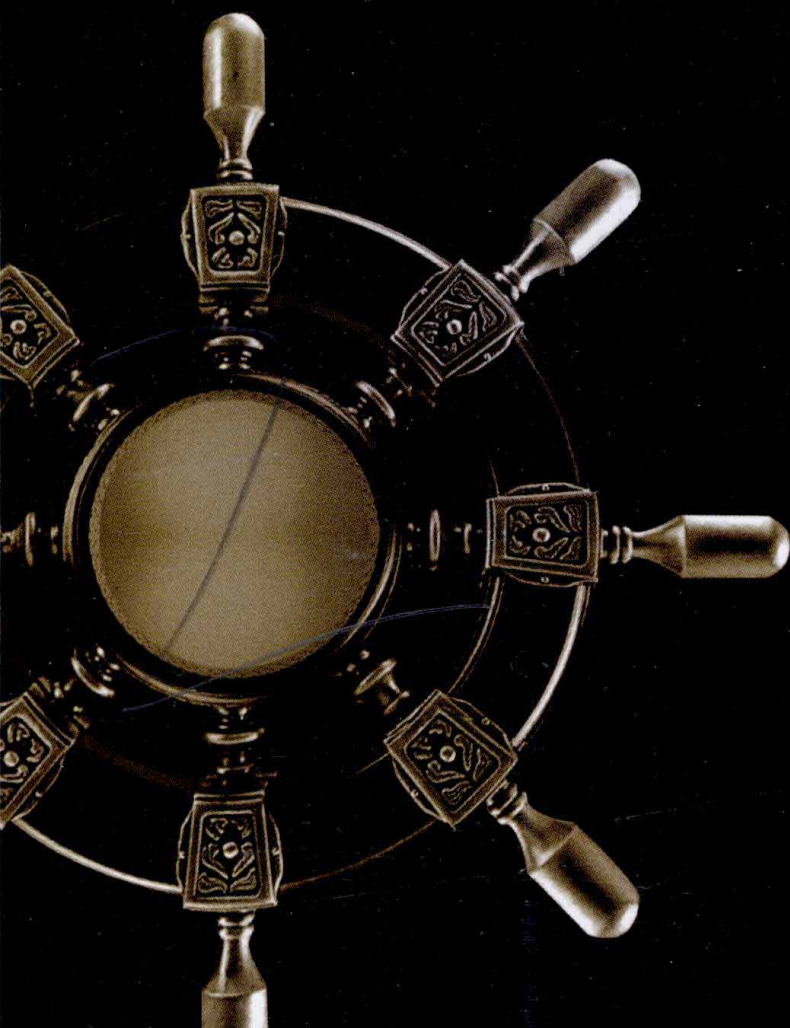
INTERVIEW WITH
CHINESE BUSINESS
LEADERS III

中国高端 财富访谈 III

他们的昨天可能是你的今天 他们的现在可能是你的未来

腾讯财经《商业人生》栏目组◇编著

从非凡商业
看智慧人生

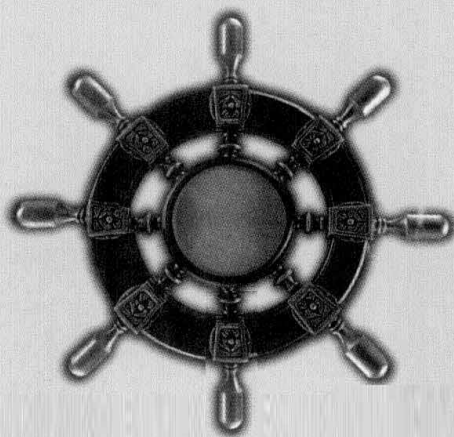


 吉林出版集团有限责任公司

中国高端 财富访谈Ⅲ

INTERVIEW WITH
CHINESE BUSINESS
LEADERS Ⅲ

腾讯财经《商业人生》栏目组◇编著



图书在版编目 (C I P) 数据

中国高端财富访谈Ⅲ / 腾讯财经《商业人生》栏目组编著.
长春: 吉林出版集团有限责任公司, 2011.9

ISBN 978-7-5463-6804-7

I. ①中… II. ①腾… III. ①企业家-访问记-中国-现代 IV. ①K825.38

中国版本图书馆CIP数据核字 (2011) 第173738号

中国高端财富访谈Ⅲ

ZHONGGUO GAODUAN CAIFU FANGTAN III

编 著: 腾讯财经《商业人生》栏目组
出 版 人: 刘丛星
选题策划: 范中华 孟祥婷
责任编辑: 范中华 孟祥婷
封面设计: 柏拉图工作室
出 版: 吉林出版集团有限责任公司
发 行: 吉林出版集团社科图书有限公司
电 话: 0431-86012798
印 刷: 北京鑫富华彩色印刷有限公司
开 本: 710mm × 1000mm 1/16
字 数: 260千字
印 张: 16.5
版 次: 2011年9月第1版
印 次: 2011年9月第1次印刷
书 号: ISBN 978-7-5463-6804-7
定 价: 39.80元

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与印刷厂联系调换。



序

腾讯网副总编辑 马立

这是一个高速发展的时代，也是一个信息过载的时代，一切似乎都那么匆匆，一切变化都如此之快。

我们需要怎样去观察这个时代和这个社会？我们应该怎样去理解成功、财富和人生？如何观察和理解这些问题是腾讯财经创办《商业人生》栏目的初衷。我们希望透过具象而立体的商界领袖，与我们的读者一起去观察这个时代和这个社会，去思考我们每个个体的理想和命运。

在这个互联网的大时代，慢下来阅读是一件很奢侈的事情。但我们仍然执著地希望，通过《商业人生》这种深度的阅读方式，让我们的读者，也让我们自己，在快速飞奔的路上，在大量的碎片化信息中，能够偶尔停下来学习、思考和沉淀。

偶像不断地出现，但我们需要真正的英雄；人们渴望成功，但成功的代价也越来越高；未来有太多的不确定性，但又充满机会，让人恐惧，也让人兴奋和冲动。

商界领袖们无疑是成功的，但他们的成功不仅仅是财富的积累和声名鹊起，我们更需要关注他们成功的路径，关注他们成功背后的艰难的故事，关注他们灵魂深处的脆弱和挣扎，关注决定他们成败的小灵感和大智慧。

这些我们仰望的商界领袖，当他们遇到挫折的时候，会怎样去面对？是否也像我们一样彷徨和迷茫？他们会怎样看待成功，看待财富，看待理想，看待家庭，看待人生？带着这些疑问，我们的编辑走近中国最知名的30位商界领袖，面

对面聆听，面对面质疑，面对面探讨。带着虔诚的心倾听、写作，并以客观、平视的角度，把他们的成功故事呈现给每一位读者。

我们始终相信一点：每一个成功者，一定都有其成功的理由，无论是因为努力，还是因为机遇。这些成功的商界领袖，他们是如此平凡，又如此不平凡，平凡的是他们的人和他们的生活，而不平凡的正是他们的人生智慧。这也正是《商业人生》栏目的定位——从非凡商业看智慧人生。

感谢这30位商界领袖的耐心讲述，把他们真实、鲜为人知的一面呈现给我们。

感谢每一位读者的批评和鼓励，你们的关注是我们前进的动力。

感谢吉林出版集团整理出版《商业人生》栏目，才得以让更多的读者认识这些商界领袖，从中得到启迪和共鸣。

A stylized, handwritten signature in black ink, featuring a large, circular initial followed by a series of horizontal strokes.

2011年8月



吉利控股集团董事长、沃尔沃汽车公司全球董事长 李书福

李书福：人生岂止沃尔沃

-
- 我总觉得一个企业、一个人、一个国家、一个民族，要想有竞争力，肯定要注重精神文明建设。
 - 沃尔沃汽车和吉利汽车是兄弟关系。
 - 创业可以在一个企业里面，或者是在某个机构里面实现自己的理想和追求。
 - 人说“活到老学到老”，要学习的对象都是偶像。
-

李书福印象

文/刘中盛

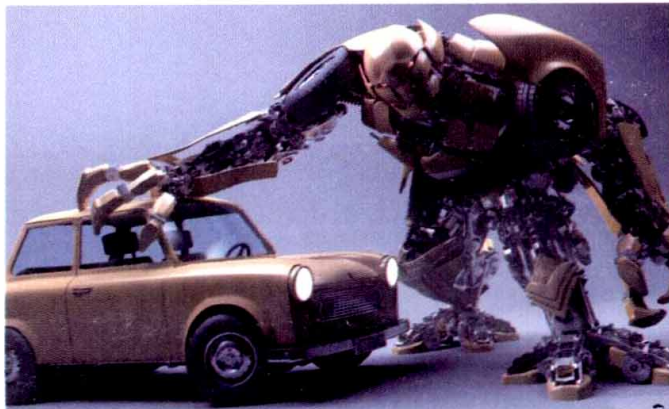
■ 李书福的“胆”

北京，东三环，某个黄昏，红光中的车海疑似凝冻。你焦急地握着方向盘，正欲摁下长笛，却发现左侧的一辆轿车在几秒钟内，变成了两个轮子的摩托车——然后，绝尘而去。

也许不久的将来，你就能亲身体会到这种在《变形金刚》中才有的情节。“这不是开玩笑。”吉利集团董事长李书福说。

李书福向腾讯财经承认，吉利确实已向政府部门提议研发这种可以“变形”的汽车，但该提议目前仍处于概念阶段。媒体报道称，这种高级车型是一种子母车型，可以实现拆分变形。在堵车时可以变形成为摩托车大小的小车，以应对堵车。

这样敢想敢做的态度，让人很容易联想到十几年前刚刚踏入汽车制造业时李书福



■ 电影《变形金刚》海报



■ 吉利帝豪车型

的那句惊人之语：“汽车不就是四个轮子，一个发动机，外加两个沙发吗？”

若干年后，李书福对媒体解释起这句让很多人听后都等着看他出洋相的“名言”来。李书福说，他当时就判断，全球大型工业产品的制造必将进入模块化生产的阶段，“就像小孩子搭积木一样”，先将零件组合成各种模块，再将模块组装成一辆汽车，而且可以组装成各种各样的汽车。“汽车工业一定会像我所说的这样发展。只是，我在10年之前讲这个话，很多人不明白我在讲什么。”

十多年前，他敢用如此轻描淡写的方式表达自己对汽车工业的判断；十多年后，他更加坚持这样的判断——汽车能组装，就能拆分。于是，李书福便有了研发“变形金刚”汽车的想法——“这不是开玩笑。”李书福坚定地说。

李书福是个“狂想家”，一个总被怀疑、甚至嘲讽，但又总能让怀疑、嘲讽自己的人目瞪口呆的“狂想家”。

现任沃尔沃汽车集团中国区首席执行官的童志远曾回忆，他第一次见到李书福，是在2001年那个因李书福的另一句“名言”而被人记住的汽车高峰论坛上。当听见李书福说“10年内通用、福特将破产”的时候，他和所有嘉宾一起笑了起来。同年，李书福在吉利内部宣称未来将收购沃尔沃的消息，被汽车界传为“笑谈”。

2009年，在通用汽车申请破产保护的几个月后，童志远成了李书福从“砍手自救”的福特汽车手中收购沃尔沃的得力干将，并在最近承担起了实施沃尔沃在中国的新战略的责任。而当年嘲笑他的人，再次因为李书福的行动而目瞪口呆。

■李书福的“略”

在能够准确判断大趋势的前提下，李书福敢想、敢说，更重要的是，敢做，并且最最重要的是，他知道怎么做。

他总是很清楚自己要什么。高中毕业后，李书福从父亲那里借了120元钱，买了个照相机给人拍照。

在将“人肉”流动照相点发展成照相馆后，李书福进入了冰箱制造领域。与兄弟合办的北极花冰箱厂在1989年时的销售额已经达到上亿元，利润已有数千万元。但由于随后出现的改革低潮，李书福和当时许多民营企业家一样，最终把工厂捐给了国家。然后，他南下深圳，在深圳大学学习经营管理。李书福知道，自己一定还会重来。



■ 李书福收购沃尔沃签约现场。

1993年，李书福决定进入一个大行业——汽车业。然而，当时的汽车产业被国有及外资企业占据，在自己资金不足的情况下，李书福退而求其次，选择先从摩托车行业下手。

在将摩托车做得风生水起之后，李书福顺势进军汽车产业。虽然在1998年吉利就生产了第一台轿车，但直到2001年它才登上政府发布的汽车公告，获取轿车的“准生证”，成为中国首家获得轿车生产资格的民营企业。

吉利轿车以低廉的价格将轿车拉下了神坛，让轿车走入了更多普通的家庭，同时也成了行业内的“价格杀手”。但李书福深知，恰如当年用照相机作为自己创业的切入点一样，价格战也仅仅是进入汽车行业的切入点而已。

自2007年起，吉利进入了战略转型期，开始摆脱“低端”的产品形象，埋头做自主研发。2008年的北京车展上，李书福一口气拿出了23款新车参展，这是吉利汽车转型向高端汽车进军的一次标志性动作，而这一次的转型又引来了很多争议。

李书福没有太过理会这些“高端低端”的争议，因为他又有了下一个目标——产品国际化。2007年，吉利成立了V项目组。这里的“V”既有沃尔沃的意思，也有胜利的意思。

2010年3月28日，在发表收购沃尔沃宣言的8年后，这个只有十多年历史的中国民营企业正式收购了一个具有百年历史的世界知名企业，李书福拥抱福特汽车CEO的合

影，传遍了整个世界。

■ 李书福的“谋”

收购沃尔沃初始，李书福曾将此比喻为一个“穷小子”向“公主”的求婚。随后，为了表达与其他海外并购的不同——吉利不需要对沃尔沃进行整合，他又将这种关系比喻成“兄弟”关系。

面对腾讯财经的镜头，显然他已经将修辞整理得更加清晰、合理。他说：“沃尔沃汽车和吉利汽车是兄弟关系：因为是不同的法律主体，有不同的所有权，所以它们是兄弟关系。但是吉利控股集团和沃尔沃汽车以及吉利控股集团和吉利汽车，都是父子关系。”

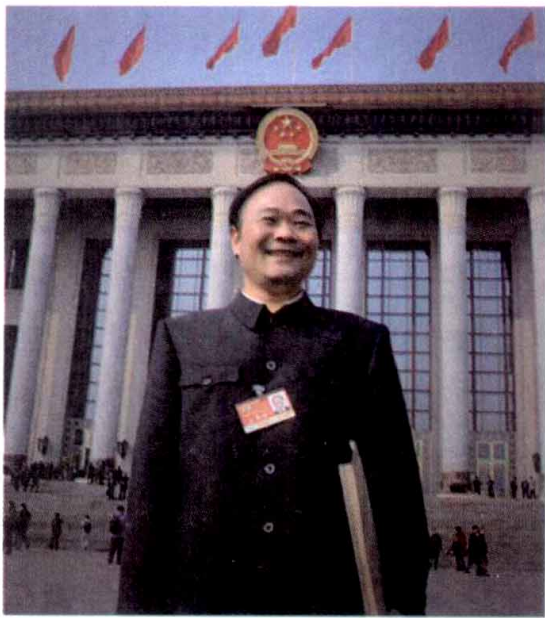
同时作为吉利集团和吉利汽车的领军者，李书福在面对这样身份的沃尔沃时态度很明确，他一方面尊重沃尔沃的独立自主，另一方面对沃尔沃开拓中国市场也有自己的想法。

如何在坚持沃尔沃安全、低调、高品位的品牌内涵的前提下，结合中国市场实际情况和中国消费者的现实需求，开发出适应中国市场竞争的产品？李书福坦诚地说：“这是一个比较大的课题，也是一件不容易的事情。”

但他同时表示，自己相信沃尔沃的研发人员，以他们的能力、核心的价值理念以



■ 少年时期意气风发的李书福。



■ 2011年李书福身着中山装出席“两会”。

及对企业的追求，一定可以做好。而他自己，作为沃尔沃全球董事会的一员，自然会用好自己对中国产品的发言权。

2011年2月，由李书福领衔的沃尔沃中国高管团队披露了沃尔沃未来5年在中国的成长计划，其中最重要的内容是将在大庆和成都建工厂，以及在2015年达到售出20万辆沃尔沃汽车和占据中国豪华车市场份额20%的目标。

对于两个工厂的选址，李书福解释道：大庆引领着东北老工业基地的振兴，成都则是西部大开发的重点城市。“我们的商业计划一定要和整个国家的大战略、大方针结合起来，不能自搞一套。”

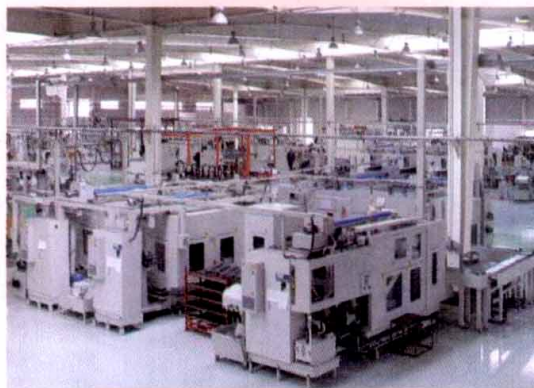
2011年“两会”期间，李书福上交了一个提案——除了车牌限制政策，是否有更好的办法解决交通拥堵？他建议政府把燃油税、汽车消费税从中央财政划拨给地方财政，这样地方政府有了收入，便有了改善交通设施的动力，从而不再限制民众的汽车消费。李书福认为离开汽车的社会很难称得上是小康社会。

中国的民营企业在改革开放的三十多年里，得到了长足的发展。民营企业利用政府已有的政策发展自己，并且还推动政府出台有助于企业和社会发展的政策。这种方式几乎成了所有民营企业的求生之道。从改革开放初期就在“摸爬滚打”中创业的李书福，深知这一点。

■李书福的“梦”

可以说，汽车行业向民营企业敞开的大门，是由李书福一手撬开的。

“请给我们一次失败的机会吧！”1999年，



■ 吉利生产车间

李书福向国家提出了请求。“请允许民营企业大胆尝试，允许民营企业做轿车梦。几十亿的投资，我们不要国家一分钱，也不向银行贷一分钱，一切代价都由民营企业自己付出，不要国家承担任何风险。请给我们一次失败的机会吧！”

这段流传甚广的话至今读来仍让人感慨万千。中国的改革既是政策引导的结果，同时也是众多创业者进行市场推动的结果。

当时的李书福已在一年前下线了第一款轿车“吉利豪情”，但由于没有汽车生产牌照而不能扩大生产。为了圆自己的“汽车梦”，李书福向来吉利考察的领导恳切地请求，最终吉利在两年后获得了轿车生产牌照。

这当然不是李书福为了“汽车梦”第一次呼吁。早在进入汽车行业之前，26岁的李书福就曾来到当时的国家相关部门，请求批准同意生产摩托车，可他却连大门也进不去，只好隔着铁栅栏跟一个在扫地的人对话，结果却被这人一阵奚落，无功而返。

“说什么都可以，我不在乎。”李书福对腾讯财经表示。他在乎的，是实现自己的梦想。

与其说是“汽车梦”，不如将李书福的梦想称为“奇迹梦”。

但李书福深知创造奇迹需要付出太多的努力。所以，在谈到年轻人创业的话题时，他认为年轻人不能局限于自己申请营业执照的创办企业方式，他以当年在生产队放牛的经历举例说，能在一个企业或者机构里面，实现自己的理想和追求，这也是一种创业。

早在2000年，李书福就创办了吉利大学，一方面为吉利提供更多的人才，另一方面为渴望创业的年轻人和像他一样敢于“创造奇迹”的人提供帮助。此外，他还利用政协委员的身份，建议政府提高劳动者的权益保障，以尊重每一位普通劳动者。

尽管李书福告诫年轻人“创造奇迹”需经历太多苦痛，但很显然，李书福愿意为自己的“奇迹梦”继续付出。“人生何止沃尔沃”，李书福的“汽车梦”“奇迹梦”，都还在路上。



访谈实录

访谈嘉宾：吉利控股集团董事长、沃尔沃汽车公司全球董事长 李书福

访谈主题：李书福的汽车梦

特约主持人：周桦

访谈时间：2011年3月

访谈地点：北京 腾讯第一演播室

腾讯财经：各位网友大家好，欢迎收看腾讯财经《商业人生》栏目。

如果提起沃尔沃我想大家会很熟悉，在大家心目中“沃尔沃”三个字代表了非常安全、非常环保；如果提起吉利，想必大家也会非常熟悉，在中国，吉利是深入人心的一个国产汽车品牌；如果提起李书福，我想大家更是耳熟能详，我们可以用两个字来概括他的人生，那就是“传奇”。

他不到20岁就白手起家，之后又走出国门，甚至跨出亚洲，直至把沃尔沃收入囊中。今天，《商业人生》请来了吉利控股集团董事长、沃尔沃汽车公司全球董事长李书福。

非常高兴见到您，这次是过来参加“两会”的，您一共带来了几个提案？

李书福：就两个。

腾讯财经：我从资料里面了解到了提案的主题：一个是提高劳动者的权益保障，实现企业转型；另一个是民生的问题——如何解决城市交通拥堵。这两个提

案，您更看重哪个？

李书福：两个都很重要。当然，我更看重的是如何提高一线员工竞争力的问题。要全面提升一线员工的竞争力，就要提高一线员工的政治地位、社会地位、经济收入。

因为这关系到经济发展方式的转变，产业结构的调整，以及中国在全球市场竞争力的问题。产品的品牌附加值比较低以及企业创新能力不强，都因为一线员工的工作地位太低，所以优秀工作人员不愿意去一线工作。同样，整个企业和社会的竞争力，最终体现在基层员工的竞争力上。如果基层员工的竞争力很强，自然而然地，产品及其品牌、技术、品质的竞争力和创新能力都会得到提高。

李书福一直强调“元动力是企业生存与发展的核心力量”。企业的元气究竟是什么？不是企业的厂房、设备、利润；也不是企业的规模、资金、技术、品牌；更不是企业的董事长、总裁。在他眼中，企业的生命力是否旺盛，主要是由企业的员工决定的。没有员工的努力，没有企业的凝聚力，就不可能形成企业的战斗力。伤害了员工的心，就是伤了企业的元气。

■ 员工素养全面提升，国家各个方面的竞争力也都可以得到提高

腾讯财经：李总，您的企业里的员工怕您吗？

李书福：不怕。

腾讯财经：您一定是一个受人敬爱的老总。

李书福：这点我不知道。但是对待问题，我和员工都是共同商量、共同讨论的，大家献计献策，共同推动企业的发展。只有靠全体员工的竞争力才能推动企业的发展，而不是靠某一个人。

腾讯财经：白手起家的时候，您手下的员工有多少？现在有多少？

李书福：最早的时候人很少，人员都是一点点发展起来的。

2011年春节前，李书福在新春贺词中这样描述了吉利的发展历程：

“在所有吉利人的共同努力下，我们建设了有全球竞争力的整车、发动机、变速器、底盘、汽车电子等产品和核心零部件的研发体系……吉利汽车从无到有，历尽艰辛，历经磨难坎坷，通过不断地探索与实践，顽强地成长为中国十强汽车企业之一。”李书福一刻都不曾忘记吉利发展中每一个人的付出。

腾讯财经：您是从什么时候开始留意基层员工的权益的？

李书福：最近两三年。我有很多切身的体会，我讲一个故事。一次，我去一个朋友的家里做客。回去的时候已经比较晚了，送完我，朋友就把大门关了。后来我发现有一个文件落到他家里了，我得回去拿。等我回到朋友家时，他家里面只有一个修理工，于是我请他把门开一下。可那个修理工却说，我不是主人，开不了门。

最后，他把主人叫来了，我才进去取了东西。后来我才了解到，原来我朋友家有一个设备损坏了，他来进行修理。设备情况很复杂，修理工没有吃晚饭，一直修到晚上11点多。即便如此，他还能顾及到客户家里的安全，这让我非常敬佩。

通过这件事，我了解了这些人的一些基本情况。我觉得他们应该有一定的社会地位，有比较好的收入，这样才能调动工作的积极性，不断提高服务水平，增强创新能力，进而推动技术进步，只有如此国家各个方面的竞争力才能得到提高。

■ 地方政府没有积极性，交通拥堵问题很难解决

腾讯财经：还有一个提案是关于城市交通拥堵的，这也是大家非常头疼的问题。关于这个问题，您有什么样的想法？

李书福：现在城市上下班时间交通堵得厉害，车开得走走停停。这会造成人们精力的浪费、时间的浪费，而且会导致环境污染加重。所以，这些问题一定要解决。

我觉得解决这些问题，不是什么重大的技术难题，也不需要什么高新技术。