

熊江◎著

拿下沃尔沃

李书福 传奇

2006年当时国务院副总理曾培炎再度视察吉利汽车，意味深长地说了一句话，「书福，我为你这种精神所感动，

我最推崇的就是你身上那种精神」。



13岁吉利收购83岁沃尔沃

2009年6月13日，温家宝总

理考察，同一线职工亲切交谈。

温家宝总理批示：

宣传。

《华尔街日报》称李书福为“中国的亨利·福特”

石油工业出版社



拿下沃尔沃 李书福传奇



熊江●著

石油工业出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

拿下沃尔沃：李书福传奇 / 熊江著.
北京：石油工业出版社，2011.9

ISBN 978-7-5021-8686 -9

I . 拿 …

II . 熊 …

III . ①李书福 - 生平事迹 ②汽车工业 - 工业企业管理 - 概况 - 浙江省

IV . ① K825.38 ② F426.471

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 187710 号

拿下沃尔沃——李书福传奇

熊江 著

出版发行：石油工业出版社

(北京安定门外安华里 2 区 1 号楼 100011)

网 址：www.petropub.com.cn

编辑部：(010) 64523643 营销部：(010) 64523603

经 销：全国新华书店

印 刷：北京晨旭印刷厂

2012 年 1 月第 1 版 2012 年 1 月第 1 次印刷

710×1000 毫米 开本：1/16 印张：17.25

字数：217 千字

定价：32.00 元

(如出现印装质量问题，我社发行部负责调换)

版权所有，翻印必究

前 言

千百年来，多少帝王将相，鸿儒巨贾，从尘埃中崛起。汉高祖刘邦以小吏起家，挥着一把宝剑而得天下；明太祖朱元璋流离失所，东奔西闯，最终开创大明王朝……很多福布斯富豪起家，有的靠一把榔头，有的靠一副走街串巷的担子，或是一间小小的作坊。

这些人出身于草根，要钱没钱，要权没权，要人没人，为何能够成就一番惊人事业？

因为这些人胸怀远大的理想，吃尽苦头而不喊苦，身陷绝境而不放弃，屡屡失败而不认输，受尽侮辱而不灰心。他们面对强者不自卑，碰到机会不放过，身处险境而善变通，脚踏实地，把自己的潜能发挥到极致，一点一点地积累实力，一粒微尘终于成了一座高峰。

李书福，一个浙江台州的草根民营老板，凭着拼命三郎的勇气与精明的头脑，闯入汽车的禁区，当时没有谁相信吉利这样一个简陋的小作坊、李书福这么一个农民能够造出复杂的汽车来。

李书福吃尽苦头，日夜奔走，四处融资，官司缠身，奚落、封杀、刁难无所不遇，可谓难矣，但抱着“造中国人自己的车”的信念，李书福熬过来了。

1998年，李书福不可思议地造出来了第一辆汽车。随后李书福陆续开发了发动机，做出了自动变速箱，开发自己的车型，慢慢地积累了核心技术，而且在2010年收购了声名卓著的沃尔沃公司。吉利员工从1997年的7个人增长到现在的1.7万人，资本从最初的几千万元增长到数百亿元，2010年销量超过40万辆，挤入了中国汽车十强。

吉利公司是一个奇迹，尽管与世界先进水平相差很远。李书福是一个传奇，但是传奇并不代表高枕无忧。平民创业失于急，因为机会太少，富贵创业失于浮，因为机会太多。急躁会埋下隐患，李书福任重而道远。

衷心希望李书福和他的吉利能够走得更加稳健，给我们带来更多的惊喜。

熊江

2011年7月

目录

第一章 李书福印象

- 一、“汽车疯子”李书福 2
- 二、抠门的“苦行僧” 12
- 三、中国最大民办教育家 15

第二章 13岁吉利收购83岁沃尔沃

- 一、锁定沃尔沃 20
- 二、组建收购团队 26
- 三、多方融资 33
- 四、收购之战 37

第三章 穷小子变成千万富翁

| | |
|--------------------|----|
| 一、21岁，赚到100万 | 44 |
| 二、26岁的千万富翁 | 47 |
| 三、第一块金镁铝曲面板 | 51 |
| 四、第一辆踏板摩托车 | 53 |

第四章 勇闯造车禁区

| | |
|--------------------|----|
| 一、中国人的汽车梦 | 58 |
| 二、满眼都是外国车 | 61 |
| 三、中国人的“恐外症” | 66 |
| 四、山寨奔驰“吉利一号” | 70 |
| 五、中国最便宜的汽车 | 75 |
| 六、十大基地遍布全国 | 82 |

第五章 低价杀进汽车十强

| | |
|-----------------------|-----|
| 一、价格血战汽车江湖 | 88 |
| 二、钱是怎么抠出来的 | 100 |
| 三、1元钱办100元的事 | 114 |
| 四、奖励1000万，节约几个亿 | 117 |
| 五、精益生产 | 120 |

第六章 中日汽车知识产权第一案

- 一、蜜月期·····126
- 二、双方翻脸·····129
- 三、丰田起诉“美日”商标·····132
- 四、吉利反击，丰田败诉·····136

第七章 不让核心技术卡脖子

- 一、没核心技术就窝囊·····144
- 二、打压中国自主能力·····148
- 三、摆脱依赖丰田发动机·····152
- 四、中国第一台自动变速箱·····155
- 五、小鼠标淘汰大榔头·····160

第八章 打造一片人才大森林

- 一、财税高官徐刚下海·····176
- 二、自由的天空·····181
- 三、让人才先富起来·····185
- 四、元动力工程·····188

第九章 斩断家族制，奔向现代管理

- 一、打破家族管理·····192
- 二、ERP 成功上线 ·····201
- 三、现代化的质量管理·····205

第十章 驰骋于资本市场

- 一、民间资本“拼硬股”·····224
- 二、终于可以贷款了·····227
- 三、H 股上市资本·····229
- 四、高盛公司的战略投资·····235

第十一章 国际化的弄潮儿

- 一、失意于罗孚、奔驰·····238
- 二、救活“速冻鱼”澳大利亚 DSI·····240
- 三、出手“英伦贵族”锰铜公司·····242
- 四、把汽车卖到国外去·····244

第十二章 吉利，中国的丰田？

| | |
|---------------------|-----|
| 一、吉利，一个“汽车儿童” | 248 |
| 二、吞得下沃尔沃吗 | 252 |
| 三、资金链安全吗 | 259 |
| 四、能保持冲劲吗 | 262 |
| 参考文献 | 265 |

第一章 李书福印象



2001年，中国吉利集团董事长李书福被《中国企业家》杂志评为最执著的人物，当选理由是——不管外界如何批评，也不管受到怎样的挫折，顽强地做着自己的造车梦。“汽车疯子”的称号，由此而来。

一、“汽车疯子”李书福

李书福创造了很多第一：

第一张国产镁铝曲板；

第一辆脚踏式摩托车；

民营企业家造车第一人；

第一个开创了汽车的2万元时代；

开发了中国第一款跑车；

打赢第一个与丰田公司的汽车涉外知识产权案；

开发出中国第一款自动变速箱；

开创中国第一个民办教育体系；

海外车展第一人；

第一个民营汽车收购外国品牌；

……

这么多第一，老百姓最认可的还是“民企造车第一人”这个称呼。这个世界会造汽车的人很多，但被称为“汽车疯子”的只有两个人：一个叫丰田佐吉，他是丰田汽车公司的创始人，造丰田汽车的时候，达到了一种偏执的地步，丰

田佐吉影响了日本经济和一代日本人；还有一个就是李书福，他对造车完全是一种颠狂的状态，深深地影响了中国汽车工业的格局。李书福的偏执表现在三个方面，造车狂，技术狂，工作狂。

1. 造车狂

“第一次到洛杉矶，看到那么多的汽车，我就想，如果中国也能有这么多的汽车，也这样繁华，该多好！……我真的别无所求，只希望能实现当初到洛杉矶时的想法。梦想实现多有意思啊，这不仅是赚钱的问题。”李书福在一次接受《人民日报》的采访时说，当初决定做汽车，第一决定因素不是赚钱，而是梦想。

2001年，中国吉利集团董事长李书福被《中国企业家》杂志评为最执著的人物，当选理由是，不管外界如何批评，也不管受到怎样的挫折，顽强地做着自己的造车梦。“汽车疯子”的称号，由此而来。造汽车前，李书福把自己的100多万元买的新奔驰车拆了，组装成一辆“山寨奔驰”，1998年的时候，李书福公开对外宣传要造汽车，大家都说他疯了。造汽车门槛太高，要百亿资金，要很高的技术，再说，没有人相信李书福做得好，当时中国汽车几乎为外资所垄断，中国的国有企业都处于依附地位，红旗、上海品牌相继退出历史舞台，一个民营企业要造汽车如同堂吉珂德式的梦想。最要命就是中国汽车市场不允许民企做，做汽车就是违反产业政策。政府不支持，有官员说，民营企业做汽车无异于自杀；有人劝说，国家不支持等于死路一条；没有生产许可，不是国有企业，银行不给贷款；很多供应商不支持，因为怕吉利付不起货款；股东也不支持，因为汽车风险太大。李书福不顾一切，一头扎进去了，造出了吉利豪情汽车，市场还不买账，因为老百姓认定高贵的汽车这样便宜就是偷工

减料，就是伪劣产品。汽车卖不出去，钱进不来，最困难的时候连工资都发不出，李书福快疯了，一见人就讲自己怎么造出4万元轿车来，没人理他。直到夏利、奥拓暴跌，消费者才意识到三四万元的汽车的确不是梦。2001年，吉利的销售局面开始打开，实现了盈亏持平。

李书福很多场合成了被奚落的对象，在电视上，主持人奚落他，在人民大会堂，汽车老总们奚落他，领导也看不上他。在一个地方卫视关于汽车行业的节目上，邀请了许多汽车行业的大腕前来捧场，这些财大气粗的老总们侃侃而谈，谈自己雄厚的资金、技术、品牌，而衣着土里土气的“乡下人”李书福说道：“造汽车嘛，我看也没什么了不起，不就是四个轮子两个沙发再加一个车壳吗？”主持人听了立即插上一句：“原来前面看着像宝马、后面看着像奔驰的车，就是这么造出来的。”台下一片哄堂大笑。

一些老百姓也取笑李书福。浙江临海是吉利豪情的生产基地，有些临海人曾经以拿吉利开涮为乐，临海街头流行一个方言顺口溜，大意是：上坡要推，落雨要打雨伞。当临海的一个中学老师知道吉利要造跑车时，在课堂对学生说：“这车他敢造，我们不敢开啊，你说要是万一在高速路上跑着跑着，一个轮胎飞了怎么办？”教室里响起了学生雷鸣般的掌声，有人笑得鼻子撞上了桌子。这种心态反映了很多人对吉利的态度。

为了打开知名度，又没有钱做广告，李书福绞尽脑汁想尽了一切办法。李书福是浙商中间有名的“炮筒子”，号称李大炮，语出惊人，引得媒体爆炒。媒体上的李书福大大咧咧，口无遮拦，实际上这正是他惯用的技巧，也正是他的过人之处。现在李书福很娴熟地面对各种媒体，也主动寻找记者采访，主动制造新闻，在舆论上“先声夺人”。

1994年，《台州日报》发表了《台州大学并不遥远》。当时，台州正在开

两会，创办台州大学成了人大政协谈论的热点，可惜台州政府害怕背财政包袱，没有兴趣，这个事情没有办成。不过，这个事情让李书福上了报纸的头条，台州当地人知道了吉利，也知道有个李书福。

怎么让全国人民知道吉利汽车呢？2000年1月6日，李书福开始第一次大规模的媒体秀。这天，1300人从全国各地赶来广州，参加吉利组织的全国销售商会议暨摩托车、汽车新品展示会，广州几家四星级的宾馆爆满了，吉利还特意邀请了30家中央新闻单位的记者，二十几个浙江的记者，这个庞大队伍立即引起了广东当地媒体的关注。“我们就是要让人们注意，从前知道我们的人太少了。从此次活动开始，我们要有所改变。”李书福这样说。在吉利的新品展示会上，两款新型两厢豪情和美日让人们惊讶不已，想不到浙江台州这么一个默默无闻的地方，民营企业还可以折腾出汽车来，汽车看起来还真像那么回事，价格还真是便宜。这次广州之行，很多人记住了吉利。

李书福的算盘打得啪啪响：只要你们在看我的文章，在听我说话，我就是给吉利做了一次免费的广告，比广告效果好十倍百倍。2001年4月22日的汽车高峰论坛上，李书福说：“造汽车不是一件特别难的事情，就像造自行车一样容易。通用、福特这样的大企业将在未来消失，而像我们这样的中小企业反而会存在下去，并越来越有竞争力。”台下坐着的通用、福特代表很不高兴，有的甚至愤然离去，很多媒体大肆报道了一阵子。

“汽车无非是四个轮子加一个沙发”；

“跑马拉松参加的人太少，就跑不出好成绩来”；

“请给我一次失败的机会”；

“要让吉利的汽车走遍全世界，而不是让全世界的汽车走遍全中国”；

“我是在一个贫穷落后的山村长大的农民。不怕穷，不怕苦，就想致富”；

“少谈点金钱，多谈点精神”；

……

这些话爆炒了很长时间。

制造新闻，天天上头条。一会儿是足球打假，一会儿新车在马来西亚上市，一会儿在香港召开新车发布会，一会收购沃尔沃……搞得媒体天天报道吉利，李书福一而再再而三地见报。吉利从来不出一分钱的广告费，还躲在一旁窃喜。李书福曾经对着央视摄像机出惊人之语，揭露打假球，被中央5套体育频道原声播出，吉利出了大名。李书福是全国政协委员，两会期间媒体云集，李书福最善于利用这个机会，在与丰田公司打官司时，就在政协会议期间大声疾呼保护知识产权。李书福多次接受中央电视台《面对面》《对话》等节目采访，向大众介绍吉利创业、自主创新，使更多老百姓知道了吉利。

有人说，李书福到处发表演说和“口出狂言”，媒体刊播他和吉利的报道，一年少说也值2000万元的广告费。

为了汽车目录，李书福几近疯狂。

汽车目录是什么东西？可以定汽车生死，1985年开始的一年一度汽车目录管理，不仅管“户口”（生产制造汽车的权力、地点），而且还管“生男生女”，限定车型，国家只允许目录中的企业生产汽车，同时对汽车产品和生产地点进行严格限制，这项措施本来是通过想控制生产汽车的企业和产品，改善散、乱、差的局面。1988年，国家发布限制汽车生产的通知，明确重点扶持三大汽车公司，所以奇瑞、悦达、吉利等公司统统被认为是“另类”，不予支持。

为了这个许可证，据说李书福曾经疲于奔命，嚎啕大哭。民营企业要想获得造汽车和小轿车的“准生证”，比登天还难。为了一纸“准生证”，李书福频频穿行在北京和浙江之间，成了国家相关部委和浙江省相关厅局的常客，可

是不是被婉言拒绝，就是被轰出门外。吉利集团一位元老级人物回忆：拿不到“准生证”，李书福压力很大，好几次夜里他都听到李书福在哭泣。但是第二天李书福又会精神抖擞地出现在员工面前，继续到处奔走求助。他游走在各个媒体，为民企造车呐喊，迅速赢得了业界内外舆论的广泛同情。许多汽车界元老人物为此感动，出来助阵，原中汽公司总经理陈祖涛为代表的一批老专家，在各种场合呼吁“要让民营企业跟外资享受同等的国民待遇”。

“准生证”关系到吉利生死，吉利想学奇瑞挂靠上汽，到处找有“准生证”的企业，可是，奇瑞毕竟是国有企业，国家有关部门出来协调一下，就与上海汽车靠上了，代价是20%的股份，吉利可是民营企业，没有哪个官方部门出来说话。吉利也三次邀请美国通用公司到吉利，李书福还到过长春一汽，结果都是无疾而终。

吉利太小了，没有谁会看得上。有一次吉利与东风汽车差点合作成功，按照初步意向，神龙汽车提供各种零部件以及半成品，同时负责技术、质量和售后服务，吉利负责组织生产和销售，还要付高额的技术使用费，最后还是不欢而散。李书福在分析大汽车厂不接纳吉利说：“几大汽车厂的老总们对吉利不感冒。汽车厂的老总们喜欢把造汽车说得很神秘，但是我偏偏打破了这种神秘，他们认为我打扰了他们的正常秩序，破坏了他们的好梦。”

最后，吉利找到江南汽车实业有限公司，该公司属于兵器工业系统，有轿车目录，能上公告。吉利就与江南机器厂签订了协议，吉利和江南厂合资成立江南吉利汽车制造公司，吉利投资2400万元，占合资公司49%的股份。吉利得力干将吉利汽车常务副总经理安聪慧前往湖南湘潭，准备生产《公告》产品目录中的三厢轿车NJ7130。

2001年，吉利向经贸委申报新产品3款两厢客车、一款三厢轿车，希望