

又是李书福


柳传志 先生作序并推荐

从第一个造车民企到中国第一个跨国汽车公司，为什么又是那个草根的李书福？吉利收购沃尔沃案背后，价值“300亿美金”的沃尔沃如何“砍价”到18亿美金？那些神秘收购资金来自何处？收购谈判骤然停止那27天里隐藏着怎样的秘密？

王秋凤◎著

又是李书福

王秋凤◎著

 经济日报出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

又是李书福 / 王秋凤著. —北京: 经济日报出版社,
2010. 11

ISBN 978 - 7 - 80257 - 243 - 0

I. ①又… II. ①王… III. ①李书福—访问记②汽车
工业—工业企业管理—概况—浙江省 IV. ①K826. 16
②F426. 471

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 205925 号

又是李书福

作 者	王秋凤
责任编辑	赵 蒙
责任校对	韩会凡
出版发行	经济日报出版社
地 址	北京市宣武区右安门内大街 65 号 (邮编: 100054)
电 话	63567960 (编辑部) 63567683 (发行部)
网 址	www. edpbook. com. cn
E - mail	jjrb58@ sina. com
经 销	全国新华书店
印 刷	北京兆成印刷有限责任公司
开 本	710 × 1000 1/16
印 张	14. 5
字 数	228 千字
版 次	2010 年 11 月第一版
印 次	2010 年 11 月第一次印刷
书 号	ISBN 978 - 7 - 80257 - 243 - 0
定 价	38. 00 元

版权所有 盗版必究 印装有误 负责调换

序

今年，中国的民营企业吉利并购了国际知名汽车厂商沃尔沃，引起了全国人民的关注，也让国际汽车界刮目相看。带领吉利完成这一壮举的是李书福先生，他的远见卓识让人钦佩。

我和书福早就相识。最初给我印象深刻的是他的雄心，他的干劲；而深入接触后，则是他对大局的把握，他的谋略和执行能力等更全面的了解。刚开始，他想要在汽车领域做一番事业的时候，舆论并不看好。也难怪，在外资和国企占绝对优势的中国汽车行业，一个民营企业要生存，甚至要占有一席之地，是非常不容易的。但书福带领吉利做到了。也正是有了在中国汽车行业不断艰苦奋斗积累的基础，今天，吉利并购沃尔沃才有可能。

中国民营企业家群体充满了向上的精神，立意高远，又全心付出，很多人把企业当成自己的命来做。这一点，在书福身上体现得非常鲜明。我认为，这股劲头是推动中国经济这些年取得较大发展的重要原因之一，也是未来中国经济持续发展的重要动力。

吉利并购沃尔沃后，很多人把此事和联想并购 IBM 个人电脑业务相提并论。虽然行业不同，但吉利和联想的国际化路径确实有相似之处。这不仅是企业发展的问題，同时，中国企业联手走向国际，创造出中国的国家品牌，是我们共同的责任。

但这确实是条艰苦漫长的路，前边有无数的险阻。不仅需要把本行业的规律琢磨透彻、对企业管理的基础层面有深刻的认识，更要了解国际上方方面面的情况，品牌、人才，特别是文化融合等都是重大考验。

我想，吉利一定和联想一样，都愿意做中国企业国际化之路的探索者。改革开放以来，中国企业的发展环境正处于有史以来最好的时期，中国也正在世界格局中发挥着越来越重要的作用。我们做企业的，应该感到十分幸运，因此也更加努力。联想希望和吉利一起并肩奋斗，互相鼓励，在不断探索中一起趟出中国企业国际化的大路来。

目 录

序	柳传志	001
楔子		001
第一章 登顶		013
所有人的眼泪		017
大人物的鼓励		024
吉利就是吉利		030
疑 问		035

第二章 那些神秘的钱		043
最后的博弈		047
“密会”仰融		054
神秘人大庆		057
北京哗变		063

上海！上海！	068
李书福的财技	074

第三章 八年一梦 077

一个人的梦	080
亦步亦趋	083
向机会靠拢	089
神秘助手洛希尔	092
第一次亲密接触	095
机会来了！	097
半路杀出的对手	102
美梦成真	107
沃尔沃价值几何？	113

第四章 为什么是李书福 127

扎根于学生时代的商业头脑	132
满眼商机	138
摩托车敲门	144
另一种能力	146
监狱办厂风波	152
悲痛中的曙光	154
“首长，请给我一次失败的机会”	157
“老板式”工程	160
不能忽视的足球打假9个月	165

那场轰动的官司	167
新吉利诞生	170
早已提前上演的并购路	180
李书福的政治智慧	186

第五章 新长征路上	189
沃尔沃进行时	194
吉利新起点	201
教育帝国	207
为了一个美丽的追求	217

2008年12月初，美国密歇根州迪尔伯恩市福特汽车美国总部，冷风呼啸。

跨入办公大楼玻璃门前那一刻，艾伦·穆拉利（Alan. Mulally）刻意放慢了脚步，抬头仰望了一下这座熟悉的大楼。上面，福特汽车公司的标志显得格外清晰。上星期日，位于底特律西北部的天恩大教堂（Greater Grace Temple）为前来礼拜的居民提供了专门的“汽车祈祷区”，汽车业三大巨头，通用、福特、克莱斯勒和底特律其他车企员工坐满了教堂的长凳，祈祷来自天堂的智慧帮助困境中的美国汽车行业免于破产。分别陈列通用、福特和克莱斯勒三辆崭新的轿车的祈祷区的前面，基督教、穆斯林和犹太教等宗教的领导人都加入到了祈祷的行列。

这真是一个坏日子。

“今天必须要做决定了”，穆拉利暗暗地告诉自己。虽然这是一个非常艰难和痛苦的过程，但也许这样关键一步融来的数十亿美元，能够帮助公司摆脱困境，也能实现自己“一个福特”的商业战略。

作为福特汽车1903年创建以来，第一个福特家族以外的福特汽车掌门人，他做每一项决定前都与福特家族那些掌门人感觉不同，更何况这可能是一个颇具争议的决定。

在加盟福特前，穆拉利已经为飞机制造巨头美国波音公司服务了34年。期间，他曾作为技术骨干参与开发波音777等一系列机型，并在转为行政高管后进行了一系列大刀阔斧的改革。正是在他的带领下，这家美国航空业的旗舰企业不但成功走出“9·11”事件后的航空业低谷，还击败老对手空中客车公司，重新夺回飞机制造业王者的皇冠。

由于成功带领波音走出困境，穆拉利在2006年被美国《航空周刊》评选为“年度风云人物”。也正是在这一年，穆拉利经历了职业生涯中最大的转

折——从波音转至福特担任掌门人。这不仅仅是自亨利·福特 1903 年创建福特品牌以来，福特和美国汽车行业首次迎来重量级的“门外汉”掌舵。也正因为过去的成功毋庸置疑，穆拉利才能赢得小福特的青睐，以颠覆汽车业的做法做出一系列的决定，并因此再次成就没落美国汽车业最后的英雄福特，也顺势成就远在东方中国这个新兴汽车市场上的一家民营汽车企业。

福特是一家抱持“制造人人都买得起的汽车”梦想起家的汽车公司。正是这样的梦想影响了远在中国浙江农村的一个青年。福特创建 90 年后，这个青年也一度抱持着“造老百姓买得起的好车”的梦想，开始造车。而且，福特可能也没有想到，很多年后，福特将与这家晚了其整整 90 年的中国民营汽车企业产生联系，并因此成为全球汽车业的谈资，成就全球汽车业的另一场变革。

事实上，提到福特汽车，简直是无人不知，无人不晓，它不仅是几代美国人的骄傲，更是世界汽车工业的代表，甚至由于这家公司的存在，带动了整个美国汽车工业的发展。

1903 年，亨利·福特（Henry Ford）创建福特汽车公司，公司名称取自创始人亨利·福特的姓氏。20 世纪 70 年代，日本汽车制造业开始登上历史舞台，现在头顶世界第一大汽车制造的日本丰田汽车公司，也效仿了福特，用创始人丰田喜一郎的姓氏“丰田”命名公司的名称。

据说，福特生前十分喜爱动物，他经常忙里偷闲访问动物专家，读有关动物的书籍和报纸，他在这个领域也有较深的造诣。1911 年，商标设计者为了迎合亨利·福特的嗜好，就将英文“Ford”设计成为形似奔跑的白兔形象，一博福特的欢心。福特汽车公司的商标是蓝底白字的英文“Ford”字样，被艺术化了的“Ford”形似活泼可爱、充满活力、美观大方的小白兔。“Ford”犹如在温馨的大自然中，有一只可爱、温顺的小白兔正在向前飞奔，象征福特汽车奔驰在世界各地，令人爱不释手。

后来，福特真的这样发展了。1908 年，福特汽车公司生产出世界上第一辆属于普通百姓的汽车——T 型车，为“装在汽车轮上的美国”立下了不朽功勋，世界汽车工业革命就此开始。1913 年，福特汽车公司又开发出了世界上第一条流水线，这一创举使 T 型车一共达到了 1500 万辆，缔造了一个前所未有的世界纪录。福特先生为此被尊为“为世界装上轮子”的人。

在1999年,《财富》杂志将亨利·福特评为“20世纪商业巨人”以表彰他和福特汽车公司对人类工业发展所作出的杰出贡献。甚至在后来庆祝美国独立200周年活动期间,美国最大的通讯社美联社针对200年中20件大事进行的全美民意测验中,福特汽车公司名列第十,与后来的“阿波罗”飞船登月、原子弹爆炸媲美。

在福特之后,同样是在福特的总部底特律,另外两家之后同样名声大振的汽车公司美国通用汽车公司和美国克莱斯勒汽车公司先后成立。此后,这三家汽车公司迅速发展壮大,被世人并称为美国“三大”。也因此,景色枯燥,一年有半年都是冬天的北美小城底特律也成为世界汽车工业的发源地。很长一段时间里,以底特律这个城市命名的车展被称为全美和全球最具重量级的车展,舞台正中央,一度被“三大”霸占,成为他们走秀的专场。

但迎接穆拉利的却是这家有着辉煌历史的汽车公司难堪的现在。2006年福特创下了127亿美元的有史以来最严重亏损,且在主要市场北美地区的销量出现大幅下滑。一面是几乎为零的汽车业实战经验,另一面是巨大的烂摊子,穆拉利的“空降”令当时所有底特律人都大感不解。福特前CEO比尔·福特在解释为何选中穆拉利时则轻描淡写地表示,“很简单,波音也经历过与福特十分类似的低潮”。

这还并不是全部。一场后来让很多汽车公司致命的经济危机从2006年逐渐加快了脚步。

2006年以前的五年间,美国房市持续繁荣,房屋大量售出,闲置率很低。美国居民买房,大部分也是通过住房抵押贷款。随着房价节节攀升,市场投机越来越严重,一些银行在贷款审查程序上把关不严。这样,大量低收入、信用记录差的人群也加入了贷款购房者大潮,这部分“次贷购房者”存在极大的还贷违约风险,为危机日后全面爆发埋下隐患。

2006年,美国房市泡沫开始破裂,第二季度起房市大幅降温,房价下跌,购房者难以将房屋出售或者通过抵押获得融资。大量“次贷购房者”无法按期还贷,次贷危机逐步显现。2007年4月2日,美国第二大次级抵押贷款机构新世纪金融公司向法院申请破产保护,次贷危机开始显现。据统计,美国次贷危机爆发以来,对全球主要金融机构造成的直接损失约为5000亿美元。

国际货币基金组织预计，次贷危机最终造成的直接损失将在 9000 亿美元左右。

“美国可能正经历着一场自 1929 年以来最大的金融危机。”2007 年 7 月中旬，时任美联储主席的伯南克这样警告。投资大师索罗斯说：“这是我们一生中最为严重的金融危机。”

由于众多金融机构损失惨重，全球各大股市金融股遭到重创，进而引发股市持续动荡下跌。次贷危机对全球经济所产生的影响日渐显著。西方发达国家经济增速明显放缓，再加上能源、粮食及其他原材料价格上涨，世界经济前景堪忧。自次贷危机爆发以来，房利美和房地美的股价暴跌。不到一年的时间，房利美的市值已从 389 亿美元锐减至 76 亿美元，房地美的市值则从 220 亿美元降至 33 亿美元。日本和欧元区经济萎缩，英国经济出现零增长。

当时钟快速拨到 2008 年的时候，这场危机终于裹挟着房地产和金融机构的倒闭，以势不可当的姿态演变成了全球性经济危机，美国汽车业首当其冲。

人们季复一季听到“三大”的坏消息。继一二季度的大幅下滑，在 2008 年的第三季度财报中，通用又亏损了 42 亿美元，福特则亏损了 29.8 亿美元。比亏损更严重的是，两大汽车商现金流正出现枯竭。通用第三季度共用掉 69 亿美元现金，如今现金流仅剩 162 亿美元。届时，一旦短期债务无法偿还，进入破产程序将无可避免。福特第三季度用掉现金 77 亿美元，接近其现金总量的 30%。克莱斯勒的情况则更为严峻，几乎到了无现金可用的地步。

底特律大亨们很快意识到，这是 1931 年以来最严重的汽车行业危机。AIG 鱼雷轰炸了整个美国经济，获得了 1500 亿美元援助，花旗集团冒了任何神智健全的制造业企业都不会去冒的风险，也得到了 200 亿美元的联邦注资。

2008 年 11 月 18 日，福特汽车 CEO 艾伦·穆拉利、克莱斯勒董事长兼 CEO 罗伯特·纳德利和通用汽车董事长兼 CEO 理查德·瓦格纳谦恭地来到了华盛顿国会山，接受来自参议院的严厉拷问：为什么美国政府应该对它们施以数百亿美金的援助？即使援助又怎能保证会有效果？在这之前，底特律汽车业三巨头向美国国会提交了详细的重建计划——申请支持他们直至经济复苏的贷款和信贷额度。底特律希望得到 340 亿美元来挽救 300 万个就业机会和价值 3000 亿美元的产业。

然而，“即便是所有的美国人都希望汽车业繁荣，我也不能支持用纳税人

的钱来支援他们的计划。”——美国国会金融服务委员会资深共和党议员斯宾塞·巴切斯曾用这样的方式推动国会听证会的进行。

虽然共和党坚决反对向底特律施以援手，但民主党却在其中积极斡旋，希望能够促成国会用来拯救华尔街的 7000 亿美元中拿出一部分或再拿出 250 亿美元的现金来拯救三大濒临崩溃的现金流。这对美国三大汽车公司来说显然是个好消息，但是消息归消息，尽管当天底特律三巨头使尽浑身解数试图说服大部分美国国会议员再拿出 250 亿美元的现金来帮助他们度过眼前的难关，并信誓旦旦地保证会在企业有起色时归还纳税人这笔钱，美国联合汽车工会主席盖特芬格尔也助阵试图在听证会上驳倒一些对援助极为不利的观点，但他们不得不痛苦地承认，情况看起来仍然不容乐观。

现在看来，三大巨头除了一轮又一轮地游说外，毫无他法，他们也明白，在这样漫长的支持与否的扯皮中，与其继续等那不确定的未来，不如先表明姿态。穆拉利表示会砍掉福特公司的奖金，瓦格纳也愿意降低自己的薪水，他表示自己已经降了 50%。

由于穆拉利上任伊始就开始对福特进行大刀阔斧的改革，相比通用和克莱斯勒，福特的情况略好。他先是收罗福特所有资产，抵押借款 234 亿美元用以支持公司运营。虽然这笔钱争议很大，但的确起了不小的作用。随后，穆拉利兑现了自己来福特之前就认为福特存在的问题——加盟福特前，他曾指出，福特汽车最大的问题就是盲目购入那些高档汽车品牌。接掌福特后短短 6 天，穆拉利就宣告出售旗下捷豹、路虎、阿斯顿·马丁等豪华品牌。之后，捷豹和路虎作价 23 亿美元卖给印度塔塔集团，阿斯顿·马丁以 4.79 亿英镑出售给英国一家财团。至于沃尔沃，确切地说，在 2008 年年底的时候，穆拉利和福特还在犹豫不决中。因此，谈到一些沃尔沃买家传言的时候，福特总是用一句公关辞令回答——目前我们正在对沃尔沃进行评估，至于是否出售等都还没有相关的结论。

这里应该介绍福特的另外一段历史。与通用汽车和克莱斯勒一样，福特在成功实现“制造人人都买得起的汽车”后，逐渐偏离了梦想的主线，在过去的 20 年里曾大举介入汽车业兼并战，疯狂购买了沃尔沃、阿斯顿·马丁、捷豹、路虎等众多品牌，希望借豪华车销售带来的巨额利润将自身打造一个顶级汽车集团。但事与愿违，在将这些高端品牌纳入旗下后不久，福特就

感到有些力不从心。一方面，这些品牌远无法与梅赛德斯-奔驰、宝马等抢夺高端市场份额；另一方面，公司需要投入巨大的财力和人力用于新产品的开发和管理。几年内，福特的新业务经营不但迟迟不见起色，连北美地区的主业也开始出现倒退。

穆拉利曾指出福特汽车最大的问题就是盲目购入那些高档汽车品牌，这也成为其上任后的重点改革对象。为此，穆拉利提出“同一个福特”（One Ford）的发展战略，希望缩减福特的车型数量，将经营重点放在“强有力”的福特自有品牌上，“我们要在全球范围内整合我们的品牌，使我们全球的各个分公司致力于我们母品牌‘福特汽车’的研发和生产”。

不得不承认，有了这场经济危机的考验，才证明穆拉利的做法是对的，阿斯顿·马丁、捷豹、路虎三个品牌，无论是出售换取的现金流，还是节省的运营成本，都让福特在这场经济危机中没有“完全崩溃”，甚至最后以“没有被政府救助却没有破产”这样略带讽刺意味的表现，成为美国汽车业最后的英雄。

但穆拉利最近也的确烦心。10月21日，福特最大的外部投资者柯克·科克里安（Kirk Ker. korian）抛售了730万股福特股票，总价高达1770万美元，并声称近期内还会将其手中剩余的6%福特股权全部售出。福特股价应声下跌了7%。福特股价已跌到26年来的最低点。著名市场调研机构J. D. Power甚至认为，2009年福特可能“完全崩溃”。为此，福特CEO穆拉利不得不出来辟谣，称“福特不会启动破产程序”。

后来，科克里安刚收购了1亿股福特股票，随即又以每股8.50美元的价格收购了另外2000万股，但到目前为止，他在这轮投资中已亏损了70%，共有约5亿美元的资产凭空蒸发。于是，科克里安对金融危机下的汽车工业以及福特转型战略投出了不信任票。分析人士认为，随着科克里安撤出投资，福特也将失去提高流动资金的潜在来源，因为前者完全有实力在福特需要资金时开出数亿美元的支票。

其时，在美国金融危机中饱受打击的汽车工业正在不断地吓跑投资者。据外电报道，科克里安也是在另一家私营证券公司Cerberus出售克莱斯勒和通用汽车股票后作出此项决定的，Cerberus在一年前刚刚以74亿美元收购了克莱斯勒。科克里安控股的特拉辛达公司（Tracinda Corp）在一份声明中表

示：“鉴于当前的经济及市场环境，公司准备将投资重心调整至博彩业、餐饮业以及能源行业。”

当时还有一个消息是，在科克里安抛售福特股份后，马自达或将加快从福特公司回购部分股份，而剩余部分将由数家日本公司买下，其中包括广岛银行、东京海上控股及马自达的零部件供应商。后来的事实证明，的确如此。

“几乎没有人还会在金融风暴时对已经陷入泥沼的行业及其中不景气的企业伸出援手。”分析师很势力地分析。穆拉利初上任时曾明确指出，福特亏损的症结是在北美，而包括欧洲在内的其他市场仍保持了较高的利润和稳定的销量增长。但情况显然并不乐观，即使在2006年福特巨亏127亿美元时，其在欧洲市场上的税前利润仍达4.55亿美元，而2009年前8个月，福特在欧洲的销量同比仅增长了0.4%，远低于去年5.4%的增长率。

在科克里安抛售福特股票之前，穆拉利来了一次中国。虽然受累于经济危机，中国的汽车业也出现了同比大幅下滑，但市场依然在保持正向增长。而且，他发现，中国的汽车工业发展愿望强烈，其势头就像当初的日本、韩国。而且中国热钱众多，很多中国车企，例如北汽等，正在全球范围内欲借助经济危机的事实进行海外抄底，瞄准通用萨博等品牌，欲望强烈。

于是，穆拉利开始重新审视中国。后来，有中国长安汽车集团内部人士透露，穆拉利这次行程中，也曾跟长安探讨过，他们是否愿意收购沃尔沃这个品牌。当时，按照福特的规划，沃尔沃在长安汽车进行组装生产和销售。但出于长安的战略考虑，长安对此的兴趣并不浓厚。于是，穆拉利也多留意了一眼那个跟他们屡次接触过的中国民营企业，这多少对其后来的某些决定着说不清的因素。

仰望了一下熟悉的福特大楼，走进去的穆拉利就宣布了一个决定。几天后的2008年12月初，福特汽车的官方网站公布了这个决定——为筹措现金以及应对金融危机造成的业绩滑坡，该公司正在考虑出售旗下的沃尔沃汽车公司，挂牌价60亿美元，摩根大通将出任本次交易的交易顾问。这是穆拉利毫不犹豫地出售决定中，最迟疑也是最艰难的一个决定。

“公司将重新评估其针对沃尔沃汽车公司（VOLVO）的战略方案，其中包括可能出售这家总部位于瑞典的优秀汽车制造商。”其中，引用了穆拉利的话说，福特将慎重考虑出售沃尔沃的选择。

一个月后，美国三大 2008 年糟糕的成绩单披露，其中北美本土三大车企下滑幅度均在两成以上，克莱斯勒最为惨重，较 2007 年同比下滑 30.3%，其次是通用，下滑 22.7%，福特也有 20.3% 的下滑。再后来，瓦格纳被轰下台，克莱斯勒倒闭，通用进入破产保护。

这时有人评价穆拉利一个月前出售沃尔沃的决定——“当雕塑家砍断维纳斯之臂的时候，世人为之嗟叹，然而过后却是惊艳。同样，穆拉利或许正在一刀刀雕刻着他心中的美丽女神。出售沃尔沃也许就是如此。”

溢美的赞扬抵不住全球的哗然。福特决定出售沃尔沃消息浮出，便成为全球议论的焦点。

一方面，总部位于瑞典的沃尔沃汽车以安全、环保著称于世，它几乎发明了所有与汽车安全有关的技术，从三点式安全带、安全车厢、防侧撞安全气囊，到发明侧撞保护系统（SIPS）、发明内部空气质量系统（IAQS）、城市安全系统、带全力自动刹车和行人探测的碰撞警示系统，再到拥有世界最先进的安全中心，以及全球第一个向联合国提出安全、环保责任的汽车厂商，沃尔沃几乎就是安全的代名词。鼎盛时期，全球豪华车中，除了奔驰就是沃尔沃，那时的宝马和奥迪还都只是小弟。福特公司在 1999 年不惜以 64.5 亿美元收购了沃尔沃，成为当时全球涉及最大、最受关注的汽车收购案。在随后的十多年里，沃尔沃成为福特汽车公司安全技术的发源地。

另一方面，几乎每个汽车业的人都清楚，对于沃尔沃这家汽车公司，福特的确曾经费尽心力。在过去的十年里，福特为沃尔沃的研发等投入不低于百亿美金，而一直以技术著称的沃尔沃在自身的滚动发展中累计投入也高于百亿美金。加上之前福特购买沃尔沃时用的 64.5 亿美元，穆拉利做出的几乎是高达 300 亿美金的出售决定。所以，对于要出嫁这样一个宝贝女儿，福特和穆拉利在感情上都难以割舍。

穆拉利雕刻他心目中的美丽女神时，成就了另一个人心目中的美丽女神。在遥远的东方，一个被称为“汽车疯子”的民营企业家和他的公司，正因此而兴奋不已，福特和美国汽车上述的种种经历正是他期待却又多少有些始料未及的。

这间汽车公司就是被称为中国汽车工业草根的浙江吉利控股集团——曾因“造老百姓买得起的好车”而切入整车业，并因此落下了廉价、低质的名