

不按牌理出牌的“汽车狂人”

# 李书福

李书福给管理者的24堂经营管理课

# 经营真经

一只狼领导一群羊  
能打败一只羊领导的一群狼

赵文锴 著

在李书福身上有着太多的传奇：造汽车，玩足球，办大学，收购沃尔沃……李书福做的每一件事都很疯狂。“汽车狂人”不按常理出牌的背后却是对对产业政策的精准把握和顺势而为；“汽车疯子”的倔强背后隐藏的是一种精神、一种专注和可怕的执行力。他为什么最终成为民营造车第一人？本书从大量案例中提炼李书福经营管理的成功方法，收录李书福关于经营管理的讲话和观点，助您领略李书福经营管理真经。



不按牌理出牌的“汽车狂人”

# 李书福

李书福给管理者的24堂经营管理课

# 经营真经



中国经济出版社  
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

北京

## 图书在版编目 (CIP) 数据

李书福经营真经: 李书福给管理者的 24 堂经营管理课/赵文锴著

北京: 中国经济出版社, 2011. 1

ISBN 978 - 7 - 5136 - 0437 - 6

I. ①李… II. ①赵… III. ①企业管理—通俗读说 IV. ①F270 - 49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 240725 号

责任编辑 王振岭

责任审读 霍宏涛

责任印制 石星岳

封面设计 任燕飞

出版发行 中国经济出版社

印刷者 三河市佳星印装有限公司

经销者 各地新华书店

开 本 710mm × 1000mm 1/16

印 张 16.25

字 数 230 千字

版 次 2011 年 1 月第 1 版

印 次 2011 年 1 月第 1 次

书 号 ISBN 978 - 7 - 5136 - 0437 - 6/F · 8685

定 价 34.00 元

中国经济出版社 网址 [www.economyph.com](http://www.economyph.com) 社址 北京市西城区百万庄北街 3 号 邮编 100037

本版图书如存在印装质量问题, 请与本社发行中心联系调换(联系电话: 010 - 68319116)

版权所有 盗版必究(举报电话: 010 - 68359418 010 - 68319282)

国家版权局反盗版举报中心(举报电话: 12390)

服务热线: 010 - 68344225 88386794

## 前 言

2003年,他荣获21世纪经济论坛组委会评定的2003年度中国十大民营企业家;获《中国汽车报》评定的中国汽车工业50年50位杰出人物。

2004年,荣获搜狐“2004中国新视角”高峰论坛颁发的2004新民企领袖;获浙江省人民政府颁发的浙江省劳动模范。

2005年,获得浙江广电集团评定的第二届风云浙商;浙江省企业家联合会、企业家协会评定的浙江省优秀创业企业家;获世界杰出华商协会评定的2005华商影响力100强。

2006年,他当选首届“长三角自主创新青年领军人物”;由民政部排出的2006中国慈善排行榜中,他跻身“中国十大慈善家”行列;4月11日,《胡润2006中国慈善家排名榜》在京公布,他又以2.33亿元的捐赠,在百名慈善家排名中位列第五,是榜内29位浙商中捐赠额最高的,成为中国最慷慨的慈善家之一。

2009年,荣获2009 CCTV中国经济年度人物奖。

2010年9月4日,2010中国企业500强在安徽合肥发布,他所领导的企业以165.11亿元营业收入连续八年跻身“中国企业500强”,比2009年上升了56个名次,并同时入围当天发布的“2010中国制造业企业500强”榜单。

他就是李书福,吉利集团的领路人。面对这些荣誉他很平淡,他说这些荣誉都属于过去,今后的路更长,也更曲折。

纵观与改革开放同步成长起来的李书福的创业历程,我们发现,当中国因改革开放出现巨大需求的时候,他在台州做照相生意;20世纪80年代,全国出现家用电器热的时候,他做起了冰箱;1989年中国出现市场经济萎缩的时候,李书福把自己辛苦创业的冰箱厂交给了政府;20世纪90年代,中国的城市和农村同时出现了建房热的时候,他开始了建材装修生意;当中国开始



着手解决交通问题的时候,李书福便又做起了摩托车;如今,中国广阔的市场正是汽车先行的时候,他收购了世界名牌沃尔沃。

纵观李书福的生命轨迹,他与很多的浙江台州企业主一样,迫于生计很早就下海经商,从小本生意做起,逐渐积累起财富。但李书福与他的众多乡亲不同的是,他从不满足于已有的成绩,不断地追求更大的突破。当李书福立志要造中国人自己的品牌、具有自主知识技术产权的汽车后,他的目标在于一定要成立一个不断发展的中国的汽车公司,要立足于全球范围内为数不多的跨国汽车巨头公司行列。为了这个目标,李书福走上了一条不断求索,艰难前进的经营之路。

李书福对企业经营管理方法的改革和完善,人才的引进和培养,产品的更新换代和品质的提升,经营规模的扩大和资本经营运作等方面都有独到的见解。而这正是企业的经营管理者们需要向他学习的宝贵经验。

本书以独特的视角从大量的案例中提炼出李书福经营管理的成功方法,并收录了大量有关他对创业经营的讲话和观点,更能让读者从这些珍贵的第一手资料中去分析、感悟李书福取得今天如此大的成就的精髓。相信创业者、管理者以及所有渴望成功的人,都能在本书中找到企业经营管理行之有效的方法与策略。同时,为追求事业发展的个人和企业带来一定的启发和借鉴。

前言 .....	1
----------	---

<b>第一部分 经营理念课:管理者的高度决定企业的 高度 .....</b>	<b>1</b>
--	----------

管理学界有句名言:“一只狼能领导一群羊打败一只羊领导的一群狼。”这句话充分说明了企业领导人对企业的重要性。而“小企业做事,大企业做人”这句话更深刻体现了企业要想发展壮大,成就百年基业,就必须依靠企业领导者个人的素质和魅力。李书福是一个具有远大目光以及非同寻常的实力和非凡人格魅力的人,他敏锐的商业眼光和果敢的决策能力,使他在自己所从事的一个个行业里都成就不凡。最终李书福选择了造汽车,作为“民企造车第一人”的他,一个几乎没有任何技术和市场资源的后进者,却在汽车行业里争出一片天,李书福的经营管理理念,值得我们去认真学习。

<b>第1课 管理者的高度决定企业的高度:只有胸怀世界, 才能走出国门 .....</b>	<b>3</b>
---	----------

让中国的汽车走向全世界,而不是让全世界的汽车跑遍全中国。

——李书福

走出去比引进来更重要 .....	4
宁波宣言:从“价格取胜”到“技术领先”的战略转型 .....	6
李书福“导演的大片”:吉利购沃 .....	9



“吉沃恋”，未来路在何方 ..... 12

## 第2课 阳光下的经营：既然要玩游戏，就应当遵守游戏规则 ..... 16

加入 WTO 就是和世界订合同，汽车行业不能老光顾着向外资开放。

——李书福

从冰箱配件到北极花电冰箱——吉利帝国初露锋芒 ..... 17

抓住利润，为造车做好准备 ..... 20

摩托车之旅，成就典型的中国民营企业家 ..... 21

吉利汽车的艰难起步 ..... 24

## 第3课 性格管理学：只有“疯子”才能成功 ..... 28

有人说民营企业造汽车无异于自杀，那么请给我一次自杀的机会。

——李书福

执著与“疯劲”成就狂人的汽车帝国 ..... 29

给我们一次失败的机会 ..... 32

## 第4课 眼光决定成败：要做就做最赚钱的产业 ..... 35

我对未来的判断都是对的，冰箱、摩托车、家装，汽车也不例外！

——李书福

教育产业：吉利大学 ..... 36

汽车产业：吉利汽车 ..... 40

## 第二部分 企业营销课：市场就是战场，没有订单谁也无法

### 生存 ..... 47

营销不是企业成功的唯一因素，却是企业成功的关键因素。在现代市场经济条件下，企业必须十分重视市场营销。市场如战场，谁能把营销做得更好谁就掌握了战争的主动权，就能旗开得胜。营销的主要对象是人，所以，企业必须要懂得消费者的心理、消费动机、消费目的。只有抓住了客户，企业营销才能获得最终的成功。李书福能够取得今天的成就，很大程度上得益于他是一个营销高手，无论是他的“狂言疯语”，还是一系列的吉利“秀”，这些明显带有营销意味的活动，无疑给吉利带来了

更多的关注。而李书福作为一个真正的实业家,他坚持自主创新,明确提出吉利的未来在于技术突破的思想,更是吉利能够不断取得佳绩的坚实保障。

**第5课 品牌营销:一切从名牌开始,品牌就是企业的生命** ..... 49

品牌掌握在谁的手里,主动权就掌握在谁的手里。

——李书福

并购世界企业,营建自主品牌 ..... 50

事件营销:吉利“秀” ..... 52

**第6课 概念营销:用概念引领市场,用口号刺激消费** ..... 57 **目 录**

每一个创新都是一种概念,每一个概念都能带来效益。

——李书福

造老百姓买得起的好车 ..... 58

概念先锋:功不可没的吉利概念营销 ..... 61

**第7课 口碑营销:口碑就是“病毒”,足以让你的产品深入**

千家万户 ..... 65

广告就是浪费钱,汽车企业更相信口碑的力量。

——李书福

用口碑营销赢得用户信赖 ..... 66

汽车企业更相信口碑的力量 ..... 68

吉利式营销 ..... 73

**第8课 技术研发:企业要想做大做强,关键在于掌握核心技术** ..... 78

我们掌握技术,这个作用是很大的,最起码知道技术标准,什么东西值多少钱,在零部件采购的环节上不至于被人家骗。

——李书福

技术标准的价值 ..... 79

吉利的未来关键在于技术突破 ..... 82

在自主创新的道路上持续前进 ..... 84





第9课 坚持创新:创新是决定企业生死的基因组 ..... 91

什么叫创新,就是人家都反对你而你还坚持去做。如果你和大家的观点一致,这叫创新吗?

——李书福

创新没有捷径可走 ..... 92

吉利的不断创新之路 ..... 96

第三部分 人力资源管理课:企业拥有了人才,也就拥有了克敌制胜的法宝 ..... 103

在竞争非常激烈的今天,人才因素已经成为企业组织中最核心的问题。在人力资源管理中,“以人为本,知人善用”是管理者的共识。企业家作为推动企业向前发展的关键性人物,在这一点上必须要有深刻的洞察力和统率力。企业最宝贵的资源就是人才,多年的企业经营,让李书福认识到,企业创建初期因为缺乏人才,需要从外面引进人才,但随着企业的发展,更重要的则是要培养企业自己的人才,让这些人才认同企业的价值观,与企业的理念相一致。因此,培养内部人才并留住人才至关重要。同时,企业文化要与时俱进、与时代靠拢,用企业文化来凝聚人心。

第10课 原动力管理:如何让员工自动自发地“奔跑” ..... 105

只有在创新上、在人才上,做得要比全世界同行好,那么中国的汽车才有取得竞争胜利的一天。

——李书福

发挥企业神经末梢的能量 ..... 106

引才、育才、重视信任人才 ..... 108

留住人才的五大基本要素 ..... 111

科学人才战略引领吉利创新发展 ..... 113

第11课 辩证管理学:领导既是管理者,又是被管理者 ..... 120

只有把自己置身于员工的监督之下的领导才能让员工心服口服,才能真正激发员工的工作热情。

——李书福

辩证的领导力:领导既是管理者,也是被管理者 .....	121
培养内部管理人才 .....	124
<b>第 12 课 简化管理学:用最快捷的速度,最有效地解决问题</b> .....	127
人性化神经管理,军事化高效执行。	
	——李书福
大道至简 .....	128
挖角福特,以福制沃 .....	132
<b>第 13 课 权变管理学:世界上没有最好的企业组织结构,唯一</b>	
<b>不变的是变化</b> .....	135
企业不能没有制度,也不能有太多的制度;不能没有程序,也不能有太多的程序;不能没有规矩,也不能有太多的规矩。	
	——李书福
权变至简管理 .....	136
嗅觉灵敏,对产业政策的精准把握和顺势而为 .....	138
<b>第 14 课 企业文化:少谈点金钱,多谈点精神</b> .....	143
在企业初创阶段,由于资源匮乏,人才获取以引进为主;发展阶段,人才战略以内部培养和外部引进并重;当企业发展强大到一定的阶段,人才主要来自内部培养,并将为社会培养人才、输送人才。	
	——李书福
吉利的核心价值观 .....	144
创新人才培养模式,引领企业未来发展 .....	146
以人为本,构建企业情暖文化 .....	149
<b>第四部分 客户关系课:争取一个客户不容易,失去一个客户</b>	
<b>很简单</b> .....	153
客户是企业发展的力量源泉,客户是决定企业生死存亡和提供企业生存价值的关键,所以企业必须竭诚为客户服务。始终秉承“客户第一,服务至上”的客户服务理念,企业才有可能取得长足的发展。李书福认	



为,产品营销的关键在于终端管理,而终端管理的核心则是客户关系管理。建立良好的客户关系,树立真正的销售始于售后服务的客户服务理念,是企业留住客户,赢得客户口碑,让客户成为企业的忠实拥护者最有效的方法。

第15课 终端管理:谁更了解消费者,谁就会在竞争中胜出..... 155

没有卖不出去的产品,只有卖不出去产品的人;没有开发不了的市场,只是没找到开发市场的人。

——李书福

产品营销与终端管理 ..... 156

谁更了解消费者,谁就会在竞争中胜出 ..... 158

第16课 售后服务:把每一个用户变成朋友,真正的销售始于售后 ..... 163

第一台车靠销售,第二台车靠服务。

——李书福

真正的销售始于售后 ..... 164

第五部分 竞争竞合课:对手——是敌人,更是朋友 ..... 169

竞争是企业不断发展的原动力。面对同样的竞争,为什么有的企业成为过眼云烟,而有的企业却能生存下来,甚至上升为实力雄厚的大企业呢?关键就在于生存下来的企业和它的员工都具有很强的竞争意识和较强的竞争力。“优胜劣汰”是全世界最基本的规律,企业要想发展壮大,就必须做好竞争管理。李书福认为,面对竞争要建立正确的伙伴关系,从对手的错误中吸取教训,抓住缝隙市场,运用蓝海战略,寻找企业成长的秘密,中国企业完全可以挑战世界一流的企业。

第17课 竞争关系:竞争对手就是磨刀石 ..... 171

虽然丰田出事了,吉利还需要学习丰田,学习丰田如何应对危机。

——李书福

不要视竞争对手为敌人 ..... 172

从对手的错误中吸取教训 ..... 173

**第 18 课 成长战略:直面市场竞争,把握差异化方略**..... 177

跑马拉松参加的人太少,就跑不出好成绩来。

——李书福

做好企业成长战略 ..... 178

创建企业独特的优势 ..... 180

**第六部分 资本运营课:滚动的资本雪球,用好你的每一分钱** ..... 183

在这个资本“说话”的时代,融资与资本运作对企业来说至关重要,资本运用得当,企业才有机会做大做强,运用不当,就有可能造成不可挽回的严重后果。因此,企业要想实现飞速发展,仅仅依靠自身的实力是不够的,必须学会融合更多的资源。李书福一直在如何使产业资本最有效地与金融资本结合起来这个问题上投入更多的关注,从用牌照来吸引社会资源,到香港上市,以及吞并英国锰铜、收购澳大利亚汽车自动变速器公司 DSI,并于 2010 年 8 月 2 日成功收购沃尔沃的大动作,都为他所领导的吉利找到一个又一个加快发展步伐的方式。

**第 19 课 企业融资:用别人的钱,来做自己的买卖**..... 185

汽车是一个资金密集、技术密集、人才密集的行业,融资问题是一个大问题。融资是多渠道的。最简单的是向银行借钱,此外我们可以从资本市场直接融资。

——李书福

用牌照来吸引社会资源 ..... 186

借壳全柴之败 ..... 188

牵手国润 ..... 190

香港上市 ..... 193

联手高盛 ..... 194

**第 20 课 全球大收购:企业扩张的世界路径** ..... 197

汽车工业必须全球化,不全球化就没有出路!

——李书福



吞并英伦锰铜 .....	198
再购澳洲 DSI .....	200
完购中誉汽车 .....	202

## 第七部分 危机管理课:没有别人的危机,哪里有我们的商机? .....

强烈的忧患意识能激励企业家奋发向上,让企业管理者防微杜渐,真正做到防患于未然。即使危机真的到来,也会力挽狂澜,转危为安,保持企业走可持续发展的道路。“危机”二字在中国传统文化的精髓思想里有着双重的解释:“危”是危险,“机”则是机会,是企业发展的—种原动力。李书福深谙此道,纵观他的创业历程,李书福凭借着自己—不怕苦二不怕穷的精神,创造了一个又一个传奇。

### 第21课 最大的失败就是放弃:企业危机战略的关键在于坚持 .....

尽管有些后悔踏上这条汽车之路,不过,既然已经担起了那么多的责任,就不能说不干就不干了,所以要沿着这条路继续走下去。

——李书福

—不怕苦二不怕穷 .....

最大的失败就是放弃 .....

### 第22课 危机蕴涵商机:没有别人的危机,哪里有我们的商机 .....

不要“猫冬”,而是要“冬泳”。没有别人的危机,哪里有我们的商机?

——李书福

没有别人的危机,哪里有我们的商机 .....

冬泳中练“体魄” .....

## 第八部分 管理智慧课:失败不过是下一次成功的开始 .....

每一位企业家都是卓越的思想者,李书福同样有着其深奥的经营理念。他之所以能够带领吉利在中国乃至国际商界叱咤风云,在激烈的国内国际市场竞争中出奇制胜,也正是源于他在实践中积累起来的这些商业智慧。这些商业智慧都是千锤百炼、久经考验之后的思想精髓,是中国商

界一笔最宝贵的财富。商场如战场,最重要的是不要惧怕失败,没有平坦的人生,没有永远得胜的战役,要在商界拥有一片属于自己的天空,就一定要有坚韧不拔的精神。只要有勇气,善用自己的智慧和资源,失败不过是下一次成功的开始。

**第 23 课 正确看待困难与失败:失败不过是下一次成功的开始 ..... 223**

失败,这些都是实践的过程,这些是在学校里学不到的。

——李书福

**经验就是财富 ..... 224**

**第 24 课 规范管理:企业管理要有所规范,并不断创新..... 229**

现在是民族汽车工业发展的最佳时期。中国的汽车企业应该充分利用当前的有利时机,抓住机遇,乘势而上!

——李书福

**在现实面前,仅仅有梦想是不够的 ..... 230**

**品牌建设,企业永远是主体 ..... 235**

**企业管理要规范并创新 ..... 238**

**培育一个学习型企业 ..... 241**

第一部分

PART 1

>>>> 经营理念课：

.....  
管理者的高度决定企业的高度

管理学界有句名言：“一只狼能领导一群羊打败一只羊领导的一群狼。”这句话充分说明了企业领导人对企业的重要性。而“小企业做事，大企业做人”这句话更深刻体现了企业要想发展壮大，成就百年基业，就必须依靠企业领导者个人的素质和魅力。李书福是一个具有远大目光以及非同寻常的实力和非凡人格魅力的人，他敏锐的商业眼光和果敢的决策能力，使他在自己所从事的一个个行业里都成就不凡。最终李书福选择了造汽车，作为“民企造车第一人”的他，一个几乎没有任何技术和市场资源的后进者，却在汽车行业里争出一片天，李书福的经营管理理念，值得我们去认真学习。





---

**管理者的高度决定企业的高度：  
只有胸怀世界，才能走出国门**