

让中国汽车跑遍全球

——记吉利控股集团董事长李书福

经济日报·中国经济网记者 杨忠阳



亲历者奇谈

吉利因为这40年的历史机遇，从无到有，从小到大，由弱变强，从小山村走向全中国、走向世界。所有这一切都应归功于改革开放的好政策。我们必须倍加珍惜，为中国汽车跑遍全世界，而不是全世界的汽车跑遍全中国而顽强拼搏。

李书福



吉利汽车在宁波港口整装待发。

本报记者 杨忠阳摄

动车WiFi为入口，逐步打造整个铁路增值服务平台。今年11月份，吉利控股集团与航天科工集团签署战略合作协议，将在高速飞行列车、工业互联网等领域开展重大项目合作。11月26日，吉利控股集团与中国电信签署战略合作框架协议，双方将在车家互联网、云计算和大数据、5G和V2X、边缘计算等领域进行合作。上述合作，将有利于加快吉利控股集团从汽车制造商向全球创新型科技企业集团转型。

“汽车产业具有开放、合作、协同的特点，面对新一轮科技革命和产业变革，在坚持自主创新的同时，还需要开放合作、包容发展。”在李书福看来，今后全球的汽车企业最多也就是四五家，任何单打独斗，自己关起门来竞争，成功的机会都不会很大。因此，吉利一直秉承开放、包容、协同的国际理念，通过与全球合作伙伴协同、分享及持续的研发投入，不断提高技术主动性与可持续发展能力。

在新发展理念引领下，尽管近年来以吉利为代表的自主品牌汽车在“品牌向上”方面实现了新突破，但李书福对中国汽车产业现状始终保持清醒认识，并时刻充满危机感。“虽然中国汽车年销量早已跃居全球第一，但乘用车市场56%仍是外国汽车品牌，更让人担忧的是，中国汽车40%以上都是中低端品牌，价格便宜，利润很低。”李书福说：“如果不弥补这些短板，不快形成中国汽车全产业链竞争优势，世界第一大汽车市场的中国，就会继续被全球各国汽车品牌瓜分，中国的被动局面将很难彻底改变。”

站在新起点，民营经济如何再创辉煌？“坚定不移、义无反顾地开展品质革命，必须坚定转型升级高质量发展这条道路。只有这样，中国的经济才能够在全球竞争中取得成功。”李书福坚定地认为，中国汽车企业唯有通过创新驱动，向价值链中高端攀升，才能形成全产业链竞争力，推动中国从汽车大国迈向汽车强国，“这个过程，不仅会对中国制造业产生全局性影响，也会对全球汽车工业贡献力量，赢得同行与用户的尊重。”



坚定信念勇向前

李书福

吉利的汽车梦是与中国的改革开放并实现飞速发展的时代背景紧密结合的，也是中国民营企业随着改革开放进程，在产业和消费升级的过程中不断尝试、创造、反省、革新的缩影。总结吉利的实践与探索，我有以下感悟：

一是做事情必须认准一个方向，坚定理想信念，凝聚一簇力量，完成一个使命。一定要打基础、练内功，千万不能随风起舞，否则风口过后，只会留下一片狼藉。

二是中国汽车工业要做强做大，必须进一步放开管制，欢迎更多的人参与到中国汽车工业发展中来，鼓励各种形式的创新与探索。当前进入电动汽车行业的投资者很多，互联网企业造车也搞得如火如荼，这是一个很好的势头，一定要积极引导，大力支持。但是有些现象必须引起重视，比如利用互联网概念、电动车概念以及借发展实体经济投资汽车工业的名义，其目的不是造车，既不想自己承担风险，又想乘机变相捞钱，这样做不利于市场经济的健康发展。现在进入汽车行业不是没有机会了，只是机会少了一些，难度大了一点。一定要聚精会神、认真严肃、高度重视。就当前的中国汽车工业而言，应当尽早尽快巩固自己的能力，给用户带来更多的实惠，提高中国汽车工业的全球竞争力。

三是不能急功近利。要实现梦想，必须脚踏实地遵守事物的客观规律，播下希望的种子就会带来光辉的前景。中国改革开放政策就是为国家的可持续发展奠定了基础，播下了民族复兴的伟大种子，中国人民、中华民族一定会因此而拥有光辉的未来。大道至简，规律不可抗拒，只要内外兼修、厚道善良、顽强勇敢、兢兢业业，一分耕耘就有一份回报，明天才会更美好。

四是企业长期可持续发展的前提必须是依法合规、公平透明，必须以人为本，合作共赢。在经济全球化的今天，任何的小聪明，都有可能变成严重的问题，产生不良的后果。做成一个成功的企业很难，毁掉一个企业的前途却很容易。所以，做企业必须天天如履薄冰，时刻牢记合规的重要性、法律的严肃性。

在中国汽车界，李书福是一个独特的存在。

李书福之独特，不仅在于他发言大胆并具有轰动性。比如：“轿车是什么？不就是四个轮子，几个沙发，加上一个铁壳吗。”比如：“请给我一次失败的机会！”

李书福之独特，更在于他白手起家，以一个持续创业者的无畏和一个理想主义者的执着，义无反顾地扛起自主创新的大旗，用超前的眼光不断整合全球资源，把最初在人们眼中并不看好的吉利，打造成旗下拥有吉利汽车、沃尔沃汽车、吉利新能源商用车、吉利集团（新业务）、铭泰集团5大子集团，在全球范围内管理吉利、领克、宝腾、路特斯、沃尔沃、远程商用车等多个汽车品牌，聚焦于未来大交通格局的全球创新型科技企业集团。2017年，吉利实现销售汽车182万辆，营收超过2700亿元，在圆中国人汽车梦的同时，也为中国汽车人赢得了尊严。

“请给我一次失败的机会”

在进入汽车领域之前，李书福已历经5次创业转产。

李书福的家乡在浙江台州，向东就是太平洋。大海是一种向外的力量，哺育了人的冒险精神。少年时代的李书福，就不是一个安分的读书郎，还在上中学时，他就开始通过骑自行车带人挣钱，展现了一个商人的潜质。高中毕业时，靠向父亲借的120元，李书福买了个照相机，踏上创业之路。他先后开过照相馆、生产过冰箱、卖过装潢材料、生产过摩托车，而且干一行成一行。到1996年，吉利摩托车产销量已达20万辆，畅销30多个国家和地区。

摩托车的成功，让李书福成了一个真正意义上的企业家。然而，李书福真正被外界所关注，是在他造汽车之后。1996年，李书福以扩大摩托车产能的名义征下临海市城东的800亩沼泽地，起初人们以为他是在“炒地皮”。当第二年建起厂房，他大胆对外宣布投资“5亿元”进军汽车业时，引来的却是质疑与嘲笑。

造“四个轮子”的汽车与造“两个轮子”的摩托车毕竟不同。李书福的困难不言而喻：缺少人才、资金、技术和设备，没有“准生证”……可以说，除了造汽车的一腔热情，几乎什么也没有。要知道，当年上海大众仅投产桑塔纳时，国家就投了10多亿元。更大的问题还在于，由于长期严格管制，当时中国轿

“从价格优势走向技术领先”

吉利首款轿车“豪情”一面世，就以5.8万元超低价格在市场上掀起了一场“血雨腥风”。为了应战，夏利被迫降价，而每降一次，吉利必应声再降。

“当年的夏利每辆13万元，而今天同类同档车每辆才3万多元；当年的桑塔纳每辆20多万元，还要排队购车，现在同类同档车价格只要5万元，大家可以算一算降了多少？”今天李书福回忆起这段经历时，依然充满自豪：“我们生产汽车，把中国汽车价格降了一大截，为用户带来了实惠！”

吉利以这种低价入市的打法现身江湖，借着中国私车市场“井喷”的大势，在中国汽车行业找到了很好的突破口，为企业迅速做大赢得了先机。2006年底，吉利年销量已突破20万

辆，同比增长40%以上，跃升轿车行业第7名。

然而，价格战也是一把“双刃剑”。经过几年高歌猛进，吉利开始后劲乏力。与此同时，由于批次产品质量问题和一些零部件的小毛病，一些用户反响不好，经销商也有些抱怨。不少媒体甚至质疑，吉利拼命做大规模，而品牌、管理和配套资源却没有跟上。

吉利到底出了什么问题？经过反思，李书福坚定了转型的决心，“所有汽车公司的发展都有一个共同点，就是从低端走向高端，从价格优势走向技术领先，面对消费升级，唯有向上发展”。

2007年5月17日，李书福宣布，吉利汽车进入了战略转型期。一直以来凭价格优势取胜的吉利汽车，开始向“技术先进、品质可靠、服务满意、全面领先”转型。

这次转型主要体现在3个方面：产品上，吉利在较短的时间内实现了更新换代，技术上更先进的自由舰、金刚、远景“新三样”取代了早期的豪情、美日、优利欧“老三样”；品牌上，成功推出了全球鹰、帝豪、英伦3大子品牌，建立了800多家全新的品牌4S店；研发上，建起了先进的整车、发动机、变速器等产品，掌握了爆胎监测与安全控制系统等一批新技术，80%以上的吉利汽车将达到C-NCAP碰撞五星安全标准。

“所谓创新，就是基于对商业环境和市场需求洞察基础上，审时度势，将各种资源重新配置和组合，使企业获得稳健可持续发展。”多年以后，谈到创新时，李书福对此依然念念不忘。

通过转型，吉利获得了2000多项专利，其中发明专利300多项，世界性的发明专利几十项。2010年1月份，“吉利战略转型的技术体系创新工程建设”获得国家科技进步大奖，成为获得该类奖项的唯一汽车企业。2009年，吉利在国际金融危机的影响下逆势上扬，成为汽车行业中的耀眼明星。也正是这次转型，为吉利后来收购沃尔沃汽车打下了坚实的基础。

“农村小伙娶外国公主”

2010年3月28日，在瑞典哥德堡沃尔沃总部，李书福和福特首席财务官路易·布斯坐到了签字桌前，打开股权收购协议文本，开始签约。吉利收购沃尔沃汽车，是当时中国汽车企业最大的海外并购，被人形象地喻为“农村小伙娶外国公主”。

那一刻，李书福流泪了。2002年，在一次内部会议上，拿到汽车生产许可证不久的李书福，兴奋地对员工们宣布：“我们要收购世界名牌沃尔沃！”当时很多人以为这只是个玩笑：“这颗卫星未免放得太大了吧？”

这家于1927年成立的瑞典汽车公司是瑞典人的骄傲。20世纪五六十年代，奔驰、宝马和奥迪公司的发展均落后于沃尔沃汽车。20世纪80年代，沃尔沃汽车仍与奔驰、宝马公司并驾齐驱，并略胜于宝马公司。自上世纪90年代末以来，沃尔沃汽车由于被福特兼并，管理的独立性和创造性受到制约，战略上失去了主动权，进入了发展瓶颈期，汽车产量停滞不前，并逐渐被宝马公司赶超。但沃尔沃在安全性上，从来没有被同行超越。

事非经过不知难。从2007年初吉利借底特律车展的机会向福特表达意愿，到2008年国际金融危机爆发，12月福特发布出售沃尔沃轿车业务公告，拿到“路条”，再到三周前确定融资结构，历史终于给了吉利千载难逢的机遇。2010年8月2日，吉利与福特在英国伦敦举行沃尔沃轿车公司资产交割仪式，完成对沃尔沃轿车公司100%的股权收购。



吉利汽车在位于杭州湾的研发中心进行耐久性试验。

本报记者 杨忠阳摄