



# 李书福 中国式原创管理的崛起

文 | 主笔 姚珏



互联阅读  
一键分享

**在**李书福和吉利手中,88岁的沃尔沃正迎来全盘复兴。这一次,除了安全这个天生的DNA,李书福还希望自动驾驶和更广意义上的智能出行能重新刻写沃尔沃。

7月9日,上海西岸艺术中心。百度创始人李彦宏、联想创始人柳传志、易到用车创始人周航、演员陈道明、奥运金牌获得者郭晶晶、著名京剧演员梅葆玖、导演吴宇森等多位名流作为沃尔沃全新XC90的首批车主,为其站台背书。

一向不善制造“性感”话题的沃尔沃,为斥资百亿美元、融合未来科技趋势打造的XC90高调摈弃了闷头玩低调的差异化营销路线。有媒体称,吉利控股集团董事长李书福为此祭出了高端的“朋友圈”资源。

毕竟,这是沃尔沃彻底与福特绝缘之后,基于全新平台开发的第一款新车,也是15年来第一款完全由沃尔沃生产的车型——所有零部件全部由沃尔沃在瑞典、比利时和中国的工厂生产,更被视为沃尔沃汽车向真正实现自动驾驶迈出历史性的一大步。

对吉利而言,这也是其收编沃尔沃五年之后的转折性大考——其在第二故乡中国辞旧迎新、能否设定召唤拥趸的爆款,投资人和市场都在等待一张漂亮的答卷。XC90或许预示着李书福所期待的、符合未来消费趋势和中国买家口味的“豪华版”沃尔沃正在崛起——媒体亦纷纷给予奔驰、奥迪、宝马等同级别品牌以警告:对手卷土重来了。

过去几年中,中国市场上的沃尔沃经历了从依赖进口到完全国产化的转型,同时并购案的发展,也从向沃尔沃学习先进造车经验,到大力支持沃尔沃智能驾驶项目双箭齐发,在李书福的中国式管理智慧下,经历过理念碰撞、换帅等一系列暗涌和浪花之后,沃尔沃渐渐拨开云雾,成为最具野心的品牌。

李书福希望沃尔沃能成为他布局互联网汽车过程中的撒手锏。

### 重生 沃尔沃逆势而涨

6月,李书福出现在浙江省官方召开的一场推进上市公司并购重组大会上。

在他发言之前,擅长资本游戏的复星集团已由CEO梁信军详谈其在国际市场上的风云布局。梁信军的PPT极尽策略与数据,随后上台的李书福则只带上了“办公室准备的一份纸质材料”,开始非系统地口述沃尔沃并购案。

尽管这场五年前惊动世人的案子已为在场所有人熟知,但故事后续在外界观望中上演了一场绝地重生的精彩大戏,实在充满吸引——主打中低端市场的中国民营汽车制造企业收购了80多年历史的瑞典豪华车品牌沃尔沃,并迅速挽回了连全球汽车大亨福特都无可奈何的颓势。

在被吉利揽入囊中之前,沃尔沃对中国市场显得有些陌生。1999年,正值鼎盛的福特汽车以64.5亿美元从沃尔沃集团手中收购沃尔沃汽车。收购之后的最初六年,沃尔沃的确经历了短暂的辉煌。尤其2000年至2005年,沃尔沃连续推出多款概念车,气势如虹。这家瑞典最大的汽车制造企业,对世界汽车工业的贡献毋庸置疑。

随后,全球金融危机爆发,美国三大汽车公司纷纷陷入困境。2009年,通用汽车、克莱斯勒分别申请破产保护,福特虽然没有宣布破产,却也只能卖出曾经高价收购过来的汽车品牌,以解燃眉之急。

吉利以18亿美元收购沃尔沃轿车100%股权之时,前者市值是一家年销售160亿元的中国民营汽车企业,而后者生长于汽车产业发达、研发底蕴深厚的欧洲,即便式微,也是年销售额亦有千亿元之巨的国

际品牌。不仅如此,吉利与其他参与并购的对手相比,也显得势单力薄。

福特释放出欲出售沃尔沃的消息,对于转型途中的吉利而言,并购沃尔沃无疑是其获取战略成功的一条捷径。

但当“瑞典皇冠上的明珠”被李书福摘得后,各路疑问也蜂拥而至——缺乏汽车行业尤其是国际汽车企业的经营管理经验,吉利恐无法驾驭高端品牌;技术储备不够难以消化吸收沃尔沃的技术充分发挥其效益;对国际企业文化不了解导致两个企业难以融合;资金实力不够难以支撑收购后的巨额资金需求,致使资金链断裂;消费者对于吉利的不信任也可能影响到沃尔沃的品牌价值和市场营销。

吉利并购沃尔沃是中国公司第一次大举进军欧洲汽车产业,也给了沃尔沃进入新兴市场的通行证——在经济危机重创美国汽车产业之后,中国现在是世界上最大的汽车市场。

李书福的考验才刚刚开始,真正的难点在于既要帮助沃尔沃扭转亏损局面,还要保持其欧洲贵族血统,更让吉利的销售市场扩张至全球。

数据显示,2015年2月26日,沃尔沃汽车发布了2014年营收数据,其营收从上年的1222.5亿瑞典克朗升至1299.6亿瑞典克朗,营业利润从上年的19.2亿瑞典克朗升至22.5亿瑞典克朗,增长17.5%。

数据显示,2014年沃尔沃在全球范围内销售了46.586万辆,同比上年42.784万辆的销量增长了8.9%。这是近年来沃尔沃汽车运营最好的一年。

时光前推,我们看到,吉利汽车2010年收购沃尔沃时,沃尔沃的销量持续下滑并亏损,在2009年全年营业利润亏损170亿瑞典克朗。直到2013年,沃尔沃才开始实现盈利性增长,当年营业利润为19.19亿瑞典克朗,净利润突破9.6亿瑞典克朗。

## 变革 中国式智慧的发酵

面对良好的业绩,人们不禁要问,是什么推动了沃尔沃的重生?其复兴密码到底是什么?

坐在吉利位于杭州总部的大厦里,这位来自浙江台州的企业家告诉《浙商》杂志记者:“我们都知道,在国际并购中,存在一种‘七七规律’,即70%的

并购未能达到预期的商业目的,其中70%的原因是文化因素。”

对于文化因素而言,李书福深刻地认识到,最难逾越的鸿沟,一是与工会组织的关系,二是管理方式的差异。现在看来,这两条鸿沟并未对吉利融合沃尔沃形成障碍。东西方文化并非不可调和,关键在于包容互信,彼此尊重,和而不同。

2010年,并购案顺利完成后不久,李书福即在英国《金融时报》2010年度中国高峰论坛上公开表示:“对沃尔沃的品牌价值,我个人和沃尔沃管理层有不一样的理解。”

这场跨国恋爱刚走入婚姻殿堂就遭遇了“性格不合”的磨合期。

2011年,沃尔沃汽车实现销量449255辆,同比增长20.3%,其中在华销售增长55%,中国一举成为沃尔沃汽车公司内部增长最快的市场和全球第三大市场。2012年,沃尔沃销量陷入震荡,在华销售额下滑近11%。

2011年全国两会期间,李书福就说,沃尔沃轿车传统的低调、安全的风格,在中国没有前途,因为中国的有钱人要的,是看得见、摸得着的“豪华”。

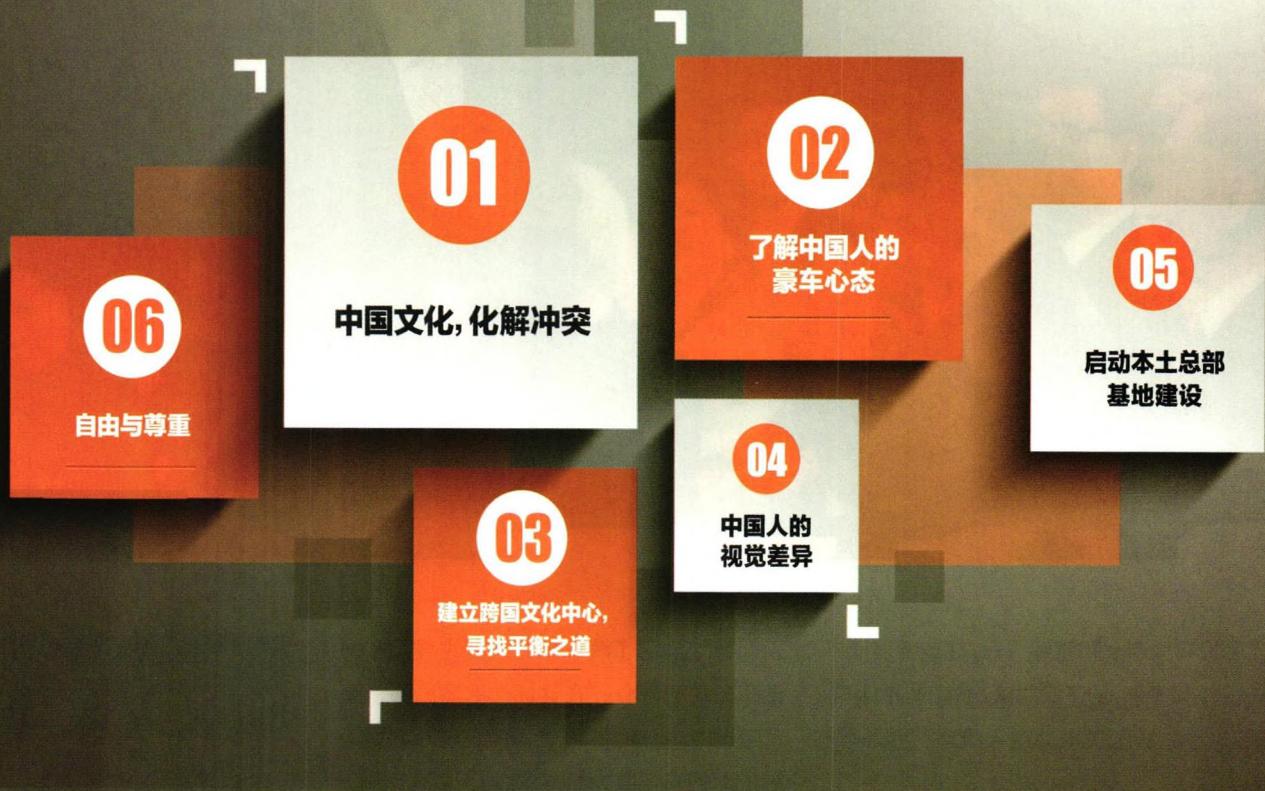
2013年3月,又是在两会,李书福说,沃尔沃在中国卖不过奥迪宝马,问题不在技术,而在于造型和内部设计太“北欧”了,有必要根据中国市场的特点和需求“开展创造性工作”。

李书福虽对沃尔沃的“独立”态度始终明确,但并不表示他对这家花了血本买进的公司没有长远考虑。外界称李书福为汽车业界的“莽汉”,不过别忘了他亦是残酷竞争中的寥寥胜出者。消极等待从来不是这位大胆的商界大亨性格。

在此期间,李书福干了一件事。2012年初,吉利在海南三亚建立“全球型企业文化研究中心”,并且在北京和瑞典哥德堡建立研究基地,致力于开展跨国家、社会和企业文化的对比与研究,推动建立全新的全球型企业文化,为中国企业走出去和更多跨国企业进入中国提供文化融合和管理之道。

中心首先开展的,即是中国与瑞典、比利时三国之间的文化对比研究及对企业竞争力与管理的利弊分析,帮助中欧管理层更好实现互相了解,进

## 李书福中国智慧 在沃尔沃企业及车子上的应用



17.5%

沃尔沃2014年的营收  
净利增长率, 预示着  
沃尔沃的重生

而辅助商业决策。

在李书福的控制技巧和管理技巧中, 针对文化差异所进行的融合成为其寻求沟通受阻的突破口。这也是李书福在并购沃尔沃后的“整合”角斗中, 获得更大赢面的关键一步——积极地理解中国文化, 能帮助沃尔沃更快适应中国市场, 做出真正意义上的改变, 包括品牌在情感层面落地生根。

找到了解决双方观念博弈的途径之外, 国产化也是李书福提振沃尔沃计划中的重要一环。

2011年2月, 沃尔沃宣布并启动该公司未来5年在中国的发展战略, 其中包括在中国建立成都以及大庆两个生产基地和上海总部基地。其中, 上海总部基地是沃尔沃汽

车集团中国区的行政中枢, 位于上海的沃尔沃汽车中国技术中心的工作重点是高档轿车、电动车和新能源汽车的设计、研究和开发。2013年, 成都和大庆基地分别投入使用, 加速沃尔沃本土化进程。

亮眼的全球业绩背后, 中国市场功不可没。2013年, 沃尔沃在华销量突破6.1万辆, 同比猛增45.6%。2014年, 中国市场再度发力, 销售量达到81221辆, 同比增长32.8%, 高于豪华车市场20%的平均增速。并且, 2014年沃尔沃在中国的销量首次超过雷克萨斯, 跻身第五。

曾被《经济学人》称为值得冒险一把的交易, 在始终具有创业精神的李书福手里验证了意义。沃尔沃全球CEO萨缪尔森表示,



吉利没有派专家和管理人员，在运营层面不进行任何干涉，给了沃尔沃足够的自由和尊重，这也是沃尔沃迅速进入状态、业绩回升的关键。

此外值得一提的是，相较于德系三强赶上的中国汽车市场第一波原始增长带来的红利，沃尔沃则遇到了中国社会转型给予的机会。它一贯秉持的理念积极、健康的北欧生活方式，在李书福手里没有遭遇抛弃，只是进行了更多更深的开拓，它的理念传递至中国精英阶层，在公务车改革大势，以及传统社会由富及贵、由贵及礼的社会大背景下获得天然优势。

### 共鸣 吉利的下一城

李书福希望沃尔沃的卖点不仅只有安全，他试图为这个历史悠久的欧洲品牌在市场上寻找更多的共鸣。目前来看在吉利整个智能生态系统布局中，沃尔沃无疑将是核心部分。

7月11日的极客公园大会上，李书福毫

无保留地展露了汽车制造业要主导互联网造车运动的野心：“在这场浩浩荡荡的新造车运动中，能与谷歌和特斯拉这些互联网造车抗衡的第三股力量，就来自于卓有远见、善于接受新鲜事物的传统汽车公司，沃尔沃凭借智能互联和自动驾驶方面的领先优势，可能是其中一个。如果苹果确定要造车了，苹果也算一个。”

在他的谋划中，互联网大潮下的沃尔沃汽车，会秉承“以人为本”的品牌理念，从消费者需求出发，以互联网为信息高速公路，通过传感器、电子控制单元、大数据和云计算，将车与人、车与车、车与移动设备、车与基础设施进行连接，为汽车“注入灵魂”，使它具有思考、运算、判断和行动的智慧，显著提升主动安全能力，最终实现完全自动驾驶，并创造更安全、更环保和更高效的智能交通生态系统，从而解放人类在车中的宝贵时光，为消费者带来安全、健康和自由的驾驶体验。

新近高调发布的XC90即是沃尔沃未来

李书福是如何追求哲学的研究文化差异的？

建立全球企业文化中心



研究国与国的文化，帮助中国企业走出去

沃尔沃本土化路径

成都+大庆生产基地  
上海总部基地设计研发中心

设计方向的缩影。李书福表示：“沃尔沃全新XC90开启了全球豪车的一个全新时代，引领了智能互联的发展方向。大数据和互联网将重构汽车产业链和生态圈，从消费者的需求出发，更高效、更个性化的设计与制造，高度智能化的操作系统，实时交互的车联网生态，将在未来成为汽车技术发展的新常态。”在李书福看来，这款搭载苹果carplay、全新Sensus等多媒体交互系统，并具备高度自动驾驶技术、车内空气质量达到森林级的量产车型全新XC90，让沃尔沃占据了车联网风口的先机。

他在接受《浙商》杂志记者采访时骄傲地指出这款车是：大器心成。某种程度上来讲，这也是李书福内心的自我评价。

看得出来，李书福寄望沃尔沃能凭借多年的文化和技术积淀，在重新定义中国区域营销方式之后，能真正找回鼎盛时期的豪华车沃尔沃。只是这一次，豪华含义略有不同而已。

在不遗余力为沃尔沃提供智能项目支持时，李书福的商业嗅觉当然也不会忘记新能源这个与未来汽车产业关系密切的词。

北京时间7月4日，吉利宣布对冰岛碳循环国际公司(Carbon Recycling International)进行总额4550万美元投资。这是一家致力于可再生能源研发和生产的公司。公开资料显示，目前该公司已拥有可再生能源和循环二氧化碳排入物转化成甲醇的技术，为汽车、船舶等提供绿色清洁能源。

收购冰岛CRI公司，将可能为吉利和沃尔沃带来一场能源革命，至此李书福为沃尔沃提供的竞争优势又多了环保动力一项。

此外，回顾李书福对沃尔沃的全盘复兴计划，中国工厂的两个选址也颇具变革意味。成都作为中西部地区总部经济实力排名第一的城市，辐射西南片区。这个市场对豪华车的需求增长远大于以二线城市为代表的华东地区。对实现国产不过两年的沃尔沃来说，在此竞争显得更为公平，亦可以节省物流成本。同时，翻看四川省的“南向开放战略”，其中一条是以“两区两洋”（南亚、东南亚和印度洋、太

平洋）为方向，打造南亚、东南亚开放“两纵轴”，将四川发展成为国家南向开放和带动西部经济带、长江经济带内引外联大发展的“核心枢纽点”。成都可以说是沃尔沃输入东盟国家的便利通道。

而大庆基地毗邻宝马、奥迪分别于辽宁和吉林形成的国产化配套生产工厂，沃尔沃可以借助已有产业配套加速本土化生产，降低产品生产成本。同时，大庆基地向外能延伸到对俄罗斯远东地区的出口，并能直接面对韩国、蒙古甚至日本等东北亚国家。

瞄准具备消费潜力的新兴市场，或许也是李书福重振沃尔沃计划中的一个考量。

还有一个疑问是，买下了沃尔沃百分之百知识产权之后，吉利从中获得了什么？尽管对先进的汽车制造技术保持着强烈的好奇和热情，但李书福的策略从来就不是简单从沃尔沃身上实行“拿来主义”。

有权使用并不意味着使用。一旦粗暴获取，无疑是在肢解第二次工业革命，显然不太明智。李书福既然将双方定义为沃尔沃与吉利兄弟，共同开发、重构未来汽车产业格局，是他针对两个不同消费市场的品牌做出的表态。

2012年，沃尔沃与吉利签署汽车安全技术与车内空气质量技术合作协议；2013年9月，吉利又在瑞典哥德堡与沃尔沃联合成立欧洲研发中心，共同打造紧凑型模块化基础架构，简称CMA基础架构模块，这是汽车工业的基础性技术研究平台，分别向沃尔沃与吉利汽车公司提供基础性技术支持，并将同时衍生吉利品牌和沃尔沃品牌产品，尤其是当前规模最大的细分市场——紧凑型车和SUV。但双方的目标市场不会冲突，沃尔沃将继续专注其在全球豪华车市场，而吉利汽车主攻大众汽车市场。

2015年6月，吉利宣布计划明年3月在日内瓦车展上首次公开联合打造的新紧凑车，正是以CMA平台作为蓝本。

无论两者未来的合作将如何深度交融，可以肯定的是，李书福的沃尔沃再也不会是那个埋头研发技术的没落贵族，而吉利也将借由双方的共鸣走向世界。■