

李书福赢在哪里

何伟

借参加一带一路媒体高峰论坛的空隙，我与李书福把访谈节目约在了博鳌渔村的柳树下。

刚上岸的小海鲜端上桌，本地的鹿龟酒举起来，落日夕照，细浪微卷，身着迷彩T恤的李书福谈兴渐起。

近几年吉利的发展有如神助，要风得风，要雨得雨，成为无所不能的神通企业。自收购沃尔沃轿车上演民营车企“蛇吞象”起，吉利一口气又把宝腾的路特斯、太力公司的飞行汽车以及戴姆勒一一收入囊中，行云流水般完成了不可能完成的任务。更瞩目的是，今年车市销量整体下行，没能阻止吉利逆势而上的风头，一跃成为自主品牌的排头兵，令人羡慕也招人嫉妒。

媒体追逐的李书福基本谢绝各类访谈，渐从公众视野淡出，这反倒增添些许神秘。学历不高的李书福，预测能力不低。去年某国新能源车

新秀风头正劲，他预言来年会遭重挫，当时我不以为然，结果前不久应验。又直言国内某造车新势力熬不过一年半载，不幸又被言中。李书福不是能掐会算的占星师，但他的预言比一些业内专家靠谱得多。

早期矮化李书福，认为他是闯入汽车行业的草根野人。如今又神化如日中天的李书福，本来手中的牌不咋样，却能怎么打怎么有，神力何来？坊间传他手眼通天，有神秘资本力挺吉利纵横四海，更有神秘背景为李书福遮风避雨。

“都是谎言！”不胜酒力的李书福一杯又一杯，似乎想冲掉挥之不去的苦恼。造车再难也从未发怵，造谣凶猛却束手无策，我还是第一次看到他的无奈，做个领军企业真不易。

我曾反诘：资历老实力强品牌响的车企，自主品牌为何造不过吉利？为此我与李书福约下每年一晤的君子协定。前年首访吉利，我得出的答案有三：有个好企业家，好机制，好老师，成为我国自主汽车班里的三好学生。去年再访吉利，

我又增加了三条：一是吉利是中国最接近市场经济规则的车企，从身份机制，到管理运行，乃至文化价值，都是市场经济的模范生。所以同行眼中的高难动作，李书福似乎很轻松就完成了。二是吉利自主研发是豁出来真干，李书福自称是敢死队，不搞假摔，不踢假球，要面子更要里子，唱得好做功更好。三是老天眷顾，让吉利总能踩上时代变幻的发展节拍，变一次次危机为超车的机遇。

以上六条，我认为基本说清了吉利究竟赢在了哪里，也得到了同事的认同，可是李书福认可吗？

晚风拂面，酒酣耳热，李书福没有正面回答，而是谈起了人生观价值观，谈起了吉利做事的“三个标准”：一是看是否符合人类社会的进步，二是看是否满足用户的需求，三是看是否符合企业的发展。

做小事靠技能，干大事靠境界。三个标准好比三层境界。有的企业只能呆在维系生存的一层，有的企业能登上竭力满足用户需求的第二

层，但是吉利一定是在推动人类社会进步的第三层。干大事不惜身，见小利不忘义，始终把人类命运放在心头。

站到第三层看吉利，许多疑惑迎刃而解。譬如李书福还很拮据的时候仍坚持贴钱办吉利大学，既为自己更为行业培养人才；为了扛起中国汽车品牌的大旗，恳求政府给次失败的机会；关于吉利长城黑公关事件，李书福担忧的不是自己受害，而是自主车企崛起的前程。他呐喊“我们不能分散精力，不要高估这些小儿科的假新闻，水军造不出汽车，更造不出好品牌。”

我们小看了李书福，我们还未真正理解李书福。原来，吉利不是赢在起点，而是赢在转折点；不是赢在市场，而是赢在价值观。这位放牛娃出身的企业家让我们看到了另一种可能：危机也好，挑战也罢，都是可以转化为机遇的，只要你保有一颗慈悲的心，以及呼应家国情怀的价值观。

李书福下一步还想赢啥？“我想让飞行汽车在海南先飞起来。”他得意地划开手机里的照片，一一呈现出加州工厂制造的飞行汽车，研发团队闭

适的合影。

为什么选海南？几杯浊酒入肠，勾起一段败走海南的经历。上世纪80年代末，十万大军下海南，李书福裹挟其中，从浙江来海岛创业，结果把4000万元本钱赔光了。倾家荡产，妻子离去。那段至暗时光，他忍受着孤独和痛苦，不抱怨不诉苦，半夜登高，别人以为他要跳楼，他却迎着腥热的海风，赋诗一首：力量在风中回荡，奇迹在蓝天下闪光。坎坷的道路承载着我的理想，坚地伸向远方。

20年前的旧作，他脱口而出。败者归来，别有蕴意。也许为了成就今天李书福，命运精心安排了这次惨痛的打击。

那晚，博鳌的海风醉人，微醺的李书福显露出哲人的睿智和诗人的豪情，出乎了我意料。

（作者系证券时报社长兼总编辑）

社长手记

吉利控股李书福：我是坚定的市场派（下）

访谈主持：证券时报社长兼总编辑 何伟

访谈嘉宾：浙江吉利控股集团董事长 李书福

坚持研发 持续创新

“核心技术是用钱买不来的，而且会越买越被动，越用越依赖，必须自己研发，持续创新，迭代发展。”

何伟：今年以来，我国新车市场销量增速放缓，有分析称负增长已成定局。对此你怎么看？

李书福：目前，中国汽车市场已进入从高速发展向高质量发展的转型。在未来很多年，中国依然会是全世界最大的汽车市场，是各大车企的兵家必争之地。随着中国汽车消费者越来越成熟以及出行领域的不断拓展，还有很多潜力可以去挖掘。

市场竞争，但更多的是机遇。疾风知劲草，唯有实力才能见真章。对吉利来说，要始终秉承以用户为导向、以市场为导向，为用户提供超出期待的产品和服务。用户满意度将成为存量市场竞争的关键，良好的用户体验，是我们一切工作的出发点和归宿。

何伟：连续9年新车销量第一、连续3年新能源汽车产销首位，这是值得骄傲的成绩。但不能忽视的是，我国汽车产业核心技术缺失的问题依然突出。有人提出“弯道超车”、“换道超车”的理论，你认为可行吗？在电动化、智能化、网联化、共享化的背景下，我们怎样才能尽快形成全产业链竞争优势？

李书福：虽然我国已经成为具有世界影响力的汽车市场，我国汽车产业也有了长足进步，但客观公正地分析中国汽车业，就会发现，短板确实存在，如果不加以弥补，不尽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，我们的被动局面将会继续存在下去。

中国是全球第一大汽车产销国，汽车的命运必须掌握在自己的手中，这也是一种责任和担当。核心技术是用钱买不来的，而且会越买越被动，越用越依赖，必须自己研发，持续创新，迭代发展。这是我们的当务之急。

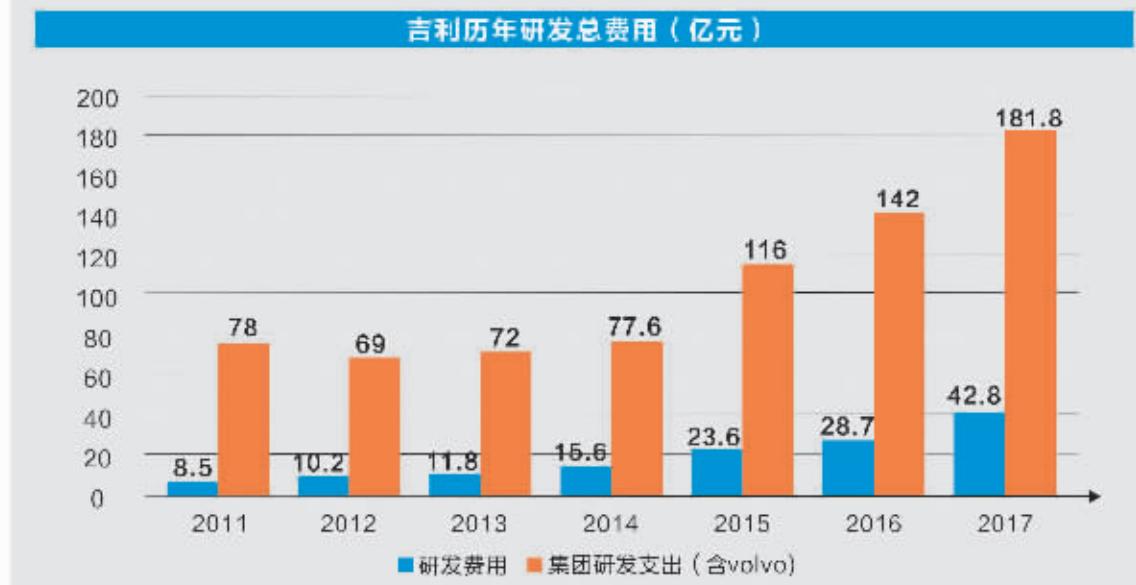
在“四化”背景下，我认为相关行业里各个环节的参与者，应该齐心协力，从以下几个方面着手：

首先，车企要不遗余力地投入科技创新、坚持自主研发和高质量发展。吉利从零起步进入汽车行业，一没资金优势，二没技术优势，三没人才优势，但我们坚守实业，一步一个脚印，凭借持续创新引领发展到今天。吉利通过持续性研发投入，确保形成世界一流技术研发体系和技术原创能力，培养高素质研发和技术人才队伍。我们过去几年的研发投入占比远高于行业平均水平。现在的吉利，在全球有超两万名研发设计人员，每年投入数百亿研发费用，在自己确立的技术路线上坚定地持续投入。能力是用钱买不来的，只有通过自己的努力学习，刻苦锻炼，投入新兴技术，才能掌握真本领，才能面对各种挑战，引领行业变革。

第二，车企要积极走出去、融入全球，同时建设符合国际水准的企业合规，在上下游产业链的合规制度建设、员工合法权益保护、增加更多就业岗位等方面有所作为，要在这一前提下，获得国际参赛权，更好地参与国际竞争，实现全球化。中国民营企业在海外发展，不仅代表了企业自身，也事关中国的公民形象、国家形象，没有合规就没有企业的可持续发展，没有企业



证券时报社长兼总编辑何伟（左）与浙江吉利控股集团董事长李书福握手



资料来源：华创证券 公开信息 宋春雨/摄影 彭春霞/制图

声誉和国际信任。我在多个场合都强调吉利对合规的重视，我也一直呼吁，民营企业应该在更加公开透明、公平的竞争环境里开展充分的市场竞争，并且要到国际舞台上去参与竞争，这样剩下来的企业才是真正有竞争力的企业，才能进入全球供应链的中高端。

同时，汽车也是全球性产业，国内汽车公司应该与全球汽车同行携手合作，广泛联合，尤其在一些基础理论研究、基础架构研发方面寻求共同机会，降低成本，提高效率，扩大使用规模，减少风险。

第三，车企本身、上下游产业链参与者、行业协会和政府部门等，要联合起来推进行业法律法规的制定和优化。汽车产业链很长，协同创新、包容发展、强强联合、优势互补，都是提高竞争力的有效途径。

例如，智能网联汽车的关键是智能，本质是汽车，特点是通信基础设施网联化，前提是确保交通安全顺畅高效率。要实现以上目标，必须关注信息安全与隐私保护、漏洞发现与应急补救、行车安全与恶意控制、网络边界与系统自主。其中操作系统是智能网联汽车的核心部件，也是整车的大脑，所有应用程序都在操作系统上运行，操作系统的稳定性、安全性是决定智能网联汽车命运的关键。对国家和用户而言，安全

与隐私保护是第一诉求。

第四，创新能力建设的关键是教育体制改革，根本出路是教育竞争力的提升，以及创新人才培养环境、竞争力的形成。只有通过真正意义上的市场化的产品研结合，才能培养出适合市场竞争的人才。人是创造世界、改变世界的关键因素，为人才成长营造良好环境，为人才发展提供足够空间，是创新驱动、务实发展的最有效保证。吉利作为一家中国的汽车公司，我们必须在创新研发方面走出坚实步伐，在人才培养方面大胆投入，宽容失败，鼓励探索。

坚守实业 加快转型

“资本运作的目的一定是为投资实业、支持实业更好发展。我来自于实业，一辈子没有离开过实业，对实业充满感情，更一直怀有实业报国的志向。”

何伟：从资本市场的角度，我们了解到两个比较普遍的观点。一是传统车企发展新能源车，无论是吉利还是欧美大型车企，总免不了担心“左手打右手”，影响已有畅销车型。吉利规划2020年90%都是新能源车，对此我们如何平衡

这一矛盾？二是境外资本机构投资比较谨慎，没有盈利很难获得认可。吉利上市多年，市值没有明显增长，直至2016年到2017年迅速增长10倍。无论是投资沃尔沃、戴姆勒还是其他各种融资，吉利在发展过程中运用了许多资本市场资源，请你总结下吉利在实业和资本之间的经营之道。

李书福：习总书记曾强调，发展新能源车是中国从汽车大国迈向汽车强国的必由之路。当前，新能源和电气化已经成为全球汽车行业的主旋律，中国在这条道路上走得十分坚定。

吉利在新能源领域是行动派，不是理论家。自2015年发布“蓝色吉利行动”以来，吉利一直脚踏实地行动，探索满足用户需求的四大新能源化技术路径，涵盖纯电技术、混动技术、替代燃料以及氢燃料电池技术。

基于此，今年5月，吉利汽车发布“智擎”新能源动力系统，宣告吉利汽车全面迈入新能源车时代。未来3年，吉利汽车将推出30多款新能源和节能车型。

新能源时代的竞争，实则是一场“技术战”。吉利汽车以每年远高于行业标准投入研发，通过与沃尔沃的技术协同，依托全球五大研发中心，聚集了全球最顶尖的新能源研发团队，取得了数百项核心专利，打造底层架构技术，实现了真正100%自主研发的中国新能源技术体系和解决方案。吉

利汽车将加快从传统燃油汽车向多元化新能源车转型，并致力于成为中国领先的新能源车公司。我想通过我们大家共同努力，中国的新能源车会继续走在世界前列。

基于经济规律和当前的商业环境，需要把实业和资本结合起来考虑和运作，这样可以为企业和股东带来最佳收益。但是，资本运作的一定是为投资实业、支持实业更好发展。我来自于实业，一辈子没有离开过实业，对实业充满感情，更一直怀有实业报国的志向。尤其是进入汽车行业后，我越来越感受到制造业对国民经济的重要性，我们一定要把发展的着力点放在实体经济上。

前些年，许多金融资本“脱实向虚”，严重影响了企业家专心致志于实业和转型升级的积极性，有的甚至放弃主业去做投资、炒房地产。但是，没有实体经济做支撑，虚拟经济终究是“空中楼阁”。我们汽车企业和制造企业应保持定力，坚守实体经济，加快技术、产品、管理等创新，培育以创新驱动为核心的竞争新优势。正是基于对实业的坚守，2018年吉利汽车依然逆势增长。

高管面对面